

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

D'un sentiment d'ambivalence à la souffrance au travail

Le rôle de la relation d'aide et des stratégies identitaires chez
les travailleurs sociaux en CPAS

Auteur : Natalino Zara

Promoteur : Donatienne Desmette

Lecteurs : Damien Bouchat et Emmanuel Nicolas

Année académique 2018-2019

Master en politiques économiques et sociales

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	
CHAPITRE 1. LE CONTEXTE.....	1
1. LES CENTRES PUBLICS D’ACTION SOCIALE	1
2. LES ASSISTANTS SOCIAUX EN CPAS : EVOLUTION HISTORIQUE DU METIER	4
3. LE ROLE PROFESSIONNEL DES TRAVAILLEURS SOCIAUX.....	5
4. LA RELATION D’AIDE : ACCOMPAGNER L’AUTRE POUR SE REALISER.....	8
5. QUESTIONNEMENTS TRAITES PAR L’ETUDE	12
CHAPITRE 2. CONSTRUCTION DU CADRE THÉORIQUE.....	16
1. UNE APPROCHE DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL : LE BURN-OUT	16
2. LES TENSIONS IDENTITAIRES DES TRAVAILLEURS SOCIAUX	18
3. LA THEORIE DES CONFLITS DE ROLE : MA PROFESSION, MON METIER ET LES AUTRES	22
4. LE MODELE DE KARASEK ET LES CONDITIONS D’EXERCICE DE LA RELATION D’AIDE.....	25
5. LES MODES DE GESTION DES TENSIONS IDENTITAIRES : STRATEGIES DU DESESPOIR	28
CHAPITRE 3. DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES	33
1. RETOUR SUR LA PROBLEMATIQUE ET LES OBJECTIFS	33
2. PREMIÈRE HYPOTHÈSE GÉNÉRALE.....	33
3. DEUXIÈME HYPOTHÈSE GÉNÉRALE.....	35
4. MODELE DE LA RECHERCHE	35
CHAPITRE 4. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	37
1. PREAMBULE AUX CHOIX METHODOLOGIQUES	37
2. LA METHODE DE RECOLTE DE DONNEE.....	38
3. LES METHODES D’ANALYSE DES DONNEES	43
CHAPITRE 5. ANALYSE DES DONNEES	46
1. DESCRIPTION DE L’ECHANTILLON	46
2. EXAMEN VERTICAL D’UN ENTRETIEN-GUIDE.....	48
3. EXPOSE TRANSVERSAL DES RESULTATS	54

CHAPITRE 6.DISCUSSION ET CONCLUSION.....	67
1. VALIDATION DES HYPOTHESES ET RETOURS SUR LA LITTERATURE	67
2. LIMITES DE LA RECHERCHE	73
3. PERSPECTIVES.....	74
4. RECOMMANDATIONS	76
5. CONCLUSION.....	82
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	<u>83</u>

Remerciements

En ouverture de ce mémoire, je profite d'une tradition cordiale pour adresser mes vœux-fleuves à différents acteurs de ce mémoire.

Tout d'abord, je remercie ma promotrice Donatienne Desmette. Dès la manifestation de son intérêt pour mon travail, elle s'est montrée disponible pour m'accompagner dans un long processus inédit. Alternant entre les différentes facettes de son rôle d'enseignante (critique constructive, aide à la réflexion, balisage de l'action...) son apport respectueux m'a soutenu dans une démarche de longue haleine.

Je remercie également Damien Bouchat pour son aide dans la démarche empirique de ce mémoire et le partage de son intérêt sur le travail à la marge des assistants sociaux. Il a su prendre place dans un processus lancé, tout en y proposant un regard neuf.

Enfin, je conclus ces pensées pour ma commission en saluant l'apport d'Emmanuel Nicolas. Ce troisième regard empreint d'une expérience professionnelle fascinante m'a permis de prendre quelques distances dans les réflexions de ce travail intense. Nos convergences manifestent quant à la question de la souffrance chez les travailleurs sociaux en ont ouvert quelques discussions agréables.

J'envoie également mes vœux aux différents acteurs-participants de ce mémoire, dont j'espère qu'ils apprécieront le travail réalisé au départ de nos longs entretiens.

Plus largement, j'éprouve une reconnaissance profonde envers le corps professoral de la FOPES. Les différents enseignants rencontrés au cours de ces trois années ont apporté à notre groupe des grilles de compréhension des phénomènes sociaux et économiques. Par-delà ces supports théoriques, c'est également leurs passions profondes et leurs convictions partagées à former des acteurs de changement qui m'ont particulièrement marqué. Je n'oublie pas l'ensemble du corps administratif, soutiens indéfectibles des étudiants cherchant des salles de réunions ou une référence bibliographique idéale. Enfin, des remerciements appuyés envers nos (ex-)conseillères pédagogiques, Danielle Ruquoy et Réjane Frenais, véritable « mère » d'un groupe de grands enfants passionnés dans leur (re)découverte du monde. Tout particulièrement, merci à Réjane pour son soutien lors d'expériences personnelles difficiles vécues à la fin de mon cycle FOPES.

Il me semble évident d'appuyer mes vœux envers chaque camarade du groupe FOPES 2015.

Ce groupe n'était pas qu'un amas de personnalités, mais bien un ensemble cohérent capable de se soutenir dans tous les moments afin de tirer chacun vers le haut. Cet ingrédient est essentiel à la mécanique permettant la reprise d'étude en horaire décalé. D'élèves-collègues, je peux dire pour la plupart qu'ils sont devenus des amis.

Enfin, il me reste à remercier mes nombreux proches. Des amis et ma famille, tout d'abord, qui me questionnaient régulièrement sur mon avancée dans le parcours du master, et qui se réjouissaient à chaque réussite. Particulièrement, deux amis de longue date et mon cher filleul qui m'ont soutenu plus que moralement pendant quelques mois complexes : merci Pierre, Isabelle et Virgile.

Malgré nos divergences et conflits, je remercie poliment Anne-Françoise Deroubaix et ses parents, qui m'ont également soutenu pendant mes deux premières années.

Enfin, mes plus grands remerciements vont à mon cocon familial. À Hadrien et Romain, mes fils, pour qui il est temps que je rattrape des moments passés. En souhaitant les voir grandir et être, à leur tour, des êtres éveillés au monde qui les entoure. Pour Antonin et Margot, dont nos relations sont meilleures chaque jour qui passent, et pour lesquelles j'espère pouvoir apporter ma contribution modeste à leurs éducations. Et finalement à Séverine Jaspard, qui m'a permis de me retrouver en la trouvant, elle. Pour pouvoir vieillir à deux en partageant nos vies.

Introduction générale

En 2016, les Centres publics d'action sociale¹ ont célébré leurs quarante ans d'existence. Une longue histoire pour ces institutions publiques locales qui leur a permis d'observer les évolutions de la société belge. Aux regards portés sur les problématiques de chaque décennie, les CPAS ont fait l'objet de transformations visant à répondre aux défis sociaux sous couvert d'une certaine idée philosophique des politiques belges.

Notre expérience professionnelle ne représente qu'une fraction dérisoire de cette longue histoire. Elle nous a néanmoins permis d'observer la vie régnant à l'intérieur de ces institutions. Nous avons observé et écouté les anciens et nouveaux acteurs occupant l'une des fonctions essentielles des CPAS, eux qui sont le lien entre les bénéficiaires et les organes dirigeants et administratifs : les travailleurs sociaux. Tout comme l'institution qui les emploie, ces professionnels ont vu leur rôle évoluer depuis l'instauration de la loi organique régissant les CPAS. Les finalités du métier, les compétences requises, la reconnaissance et l'autorité dont ils jouissent se sont métamorphosées.

De nombreuses études témoignent de la perte de sens du métier des travailleurs sociaux. Loin d'un rôle idéalisé, les agents sont confrontés à la réalité du métier. L'usure des professionnelles prend place et installe un état de souffrance au travail. Parmi les raisons invoquées, les assistants sociaux évoquent un état d'insatisfaction liée à un sentiment d'ambivalence. Des attentes divergentes entre les acteurs en relation, des tensions portant sur le mandat ou encore des instructions contradictoires provoquent des conflits de rôle pouvant conduire à ressentir de la souffrance.

Notre mémoire traitera de cette forme de torsion identitaire au travers de deux questionnements. Tout d'abord, la relation d'aide correspond à l'outil de travail primaire du travailleur en CPAS. Elle est également un support lui permettant d'exercer son rôle professionnel. Les conditions de l'accompagnement des bénéficiaires définissent les modalités au travers desquels les identités de métier et de profession sont mises en activité. Dès lors, quel est le rôle de la relation d'aide et du sentiment d'ambivalence dans la souffrance développée au travail ?

Cette approche nous semble néanmoins incomplète. En effet, le travailleur social reste un

¹ Abrégé par ses initiales CPAS pour ce mémoire.

individu disposant de ressources pour ne pas subir un processus inéluctable. Notre expérience témoigne de la capacité des agents à agir pour leur propre bien-être. Face aux tensions, les assistants sociaux adoptent des attitudes particulières dans le but de se protéger. La nature de ce comportement peut néanmoins différer d'un individu à un autre, provoquant également des effets variés. En ce sens, la seconde dimension de notre question de départ traite de l'influence des stratégies identitaires développées par les travailleurs sociaux dans le but d'éviter le sentiment d'ambivalence ou de réduire la souffrance.

Notre travail se développe au travers de six chapitres. La partie théorique de ce travail débute par une mise en contexte, au travers d'une description historique de l'évolution des centres publics d'action sociale et du métier d'assistant social dans l'institution. Nous y développons les notions nécessaires à la compréhension des concepts d'identité et de rôle professionnels. Nous y présentons la relation d'aide, en précisant sa place dans le travail en CPAS. Le questionnement et les objectifs de la recherche sont explicités en suivant.

Le second chapitre présente les approches théoriques motivées et la littérature associée. Nous opérationnalisons la souffrance au travers du concept de burn-out et de l'échelle du MBI permettant sa mesure. Les travaux de Thierry Glarner portant sur les tensions identitaires des travailleurs sociaux permettent de préciser les formes d'insatisfactions produites par les tensions au travail. La théorie des conflits de rôle de Katz et Kahn traduit les dissensions vécues par les agents face aux attentes des acteurs qui prennent part à la relation d'aide. Le modèle de Karasek offre un cadre propice à la compréhension des conditions des accompagnements menés par les travailleurs sociaux. Enfin, le modèle de Guy Bajoit, complété des travaux d'Abraham Franssen, offre des outils d'approche en ce qui concerne les stratégies identitaires développées par les agents.

Le troisième chapitre nous permet d'exposer les hypothèses de recherche correspondant à nos deux questions de départ. Le modèle de recherche qui a guidé la réalisation de nos dispositifs d'investigation et de compréhension y est présenté.

C'est au travers du quatrième chapitre que nous abordons les méthodes utilisées pour récolter et analyser les données. Nous décrivons notre guide d'entretien et les variables qui le composent. À ce titre, nous utilisons la méthode de l'incident critique de John Flanagan, reprise par des chercheurs contemporains, au travers d'entretien individuel. Pour l'analyse, nous recourons à la méthode d'analyse catégorielle, dont les principes sont complétés par une analyse situationnelle phénoménologique et structurale des récits.

Le cinquième chapitre présente les données récoltées au travers de huit entretiens menés auprès de travailleurs sociaux. Ces témoignages abordent des expériences en service social général, soit la première ligne d'action des CPAS. Le contenu des récits est parcouru au travers d'analyses de portraits, pour ensuite en réaliser un exposé transversal visant à comparer les résultats.

Enfin, le sixième chapitre clôture l'étude par la discussion des résultats. Les données sont exposées aux hypothèses formulées, permettant de commenter les résultats observés. Les limites de l'étude sont établies et nous proposons quelques perspectives ouvertes par la recherche, ainsi que quelques recommandations à l'adresse des acteurs de terrain.

Chapitre 1. Le contexte

Ce premier chapitre a pour objectif d'explorer la littérature afin de produire notre problématique de recherche. Nous débiterons par une mise en contexte, au travers d'une description historique des centres publics d'action sociale et du travail d'assistant social dans l'institution. Nous décrirons également l'organisation contemporaine des CPAS. Cette mise en perspective permettra d'aborder des concepts nécessaires à la définition de notre problématique. Nous traiterons enfin des objectifs de la recherche.

1. Les centres publics d'action sociale

1.1. De l'assistance à l'action sociale

Avant l'apparition des premières institutions, l'assistance au plus démuné était une prérogative réservée à l'Église. Les différentes chapelles géographiques s'occupaient des pauvres de la région, au travers d'acte de charités et de bienfaisances. Les premiers bureaux de bienfaisance publique naissent après la Révolution française. Ils sont gérés par des mandataires issus du conseil communal. Ils constituent alors un service public très décentralisé bien que relevant toujours de l'État (Revue politique, 2012).

Face à une pauvreté croissante, aux balbutiements du système de sécurité sociale et une volonté de se détacher de l'Église (Feltesse et Reman, 2006), la loi du 10 mars 1925 instaure la « Commission d'Assistance publique »² dans chaque commune. Cette réforme donne plus de moyens aux institutions pour assumer leurs missions : soulager la misère, assurer des services médicaux de premières lignes et à domicile, exercer la tutelle des enfants abandonnés ou orphelins. Ces missions ne visent que les seuls indigents reconnus comme tels par la CAP, sur base d'une compétence territoriale. Ainsi, le secours n'était pas un droit pour les usagers.

La loi du 7 août 1974 instituera le droit à un « minimum de moyens d'existence »³, c'est-à-dire un droit fondamental à un minimum vital. À l'inverse du pouvoir d'appréciation des CAS, des conditions d'octroi légales doivent être remplies pour bénéficier d'une intervention. Cette loi uniformise les pratiques d'assistance financière qui étaient très diversifiées en Belgique.

La loi du 8 juillet 1976 instaure le Centre Public d'Aide Sociale qui est chargé de mettre en

² Abrégé CAP pour le reste de ce mémoire

³ Abrégé Minimex pour le reste de ce mémoire

œuvre le droit au MINIMEX. Cette loi organique des CPAS marque un tournant historique pour l'institution. L'aide sociale devient un droit, et non plus une faveur. C'est l'article 1er de la loi qui la consacre : « 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. » (Loi organique, 1976, p.1) La loi crée ainsi un véritable droit subjectif à la « dignité humaine ». Ensuite, l'aide sociale n'est plus réservée aux indigents, public initial des CAP. La détresse morale ou psychologique peut justifier l'intervention du CPAS. Enfin, l'aide sociale ne se limite plus à une assistance matérielle et financière. Elle est aussi sociale, médicale et psychosociale.

La réflexion en matière de lutte contre la pauvreté n'en restera pas là. L'idée que la meilleure façon pour sortir de la pauvreté est l'obtention d'un emploi mûrira de plus en plus. Les années 1990 et le début du 21^e siècle marquent un changement de paradigme dans les politiques sociales et économiques belges. Le passage de l'État Providence à l'État social actif s'accompagnera d'une nouvelle évolution définie au travers de la loi du 7 janvier 2002.

Parmi les grandes réformes, le droit à l'intégration sociale remplace le Minimex et l'appellation des CPAS est revue en Centre Public d'Action sociale. Il ne s'agit plus de soulager/assister la misère, mais de donner à chacun les moyens de vaincre ses difficultés par une activation individualisée. Les bénéficiaires sont rendus responsables de leurs situations et doivent démarcher pour sortir de leur état de précarité. « L'autonomie du sujet » (Franssen, 2003, p.31), soit la capacité d'un individu déficitaire à participer activement à la société, représente le but à atteindre. Ces buts nécessitent un indispensable travail relationnel. La démarche est également adjoindue d'une contractualisation accrue de l'accompagnement.

1.2. La structure contemporaine des Centres publics d'action sociale

Au cours de leurs histoires, différentes réformes ont modifié l'organisation des CPAS. Les institutions disposent de structures différentes, causées par les réalités communales et les influences des politiques locales. Néanmoins, des axes d'organisation se distinguent généralement en ce qui concerne certains postes, services et organes clés.

Le/la Président(e) est le membre du Conseil de l'action sociale qui est repris dans le pacte de majorité pour exercer cette fonction. Il dirige les activités du CPAS (présidence des conseils, convocations des conseillers) et représente son institution dans les actes judiciaires et extrajudiciaires. Depuis quelques années, il est désormais membre à part entière du Collège communal avec voix délibérative.

Le/la Directeur-riche général est le chef du personnel. Dans ce cadre il dirige l'administration

afin de mettre en œuvre l'organisation des services. Il est chargé d'évaluer la politique de gestion des ressources humaines, en effectuant le suivi du système de contrôle interne du fonctionnement des services (par des évaluations, notamment). Le Directeur donne des conseils juridiques et administratifs au Conseil de l'action sociale et au bureau permanent. Il veille enfin à ce que les mentions prescrites par la loi figurent dans les décisions. Son service l'aide dans la tâche de gestion de l'institution. Le plus souvent, des agents sont également dédiés à des tâches administratives, en support du service social. Il est à noter que de nos jours, la plupart des CPAS ont constitué un service du personnel, visant à une gestion moderne de l'administration.

Le/la Directeur-riche financier exerce la fonction de conseiller financier et budgétaire du centre. Son service est chargé de la tenue de la comptabilité du centre et de l'établissement des comptes annuels.

Au côté de ces trois postes clés de la Direction, les conseillers de l'action sociale occupent des fonctions de mandataire au travers de divers organes internes. Pour occuper cette fonction, la personne doit être proposée sur une liste présentée par un groupe politique lors d'un conseil communal. Il n'est donc pas nécessaire d'avoir été candidat aux élections communales pour être proposé comme conseiller.

Parmi les organes occupant les conseillers, le conseil de l'action sociale est le plus important d'entre eux. Il est l'organe décisionnel politique le plus important de l'institution. Au travers d'une déclaration de politique sociale, il définit la vision stratégique permettant la mise en place d'actions locales en fonction des besoins de la population. Les mandataires fixent l'organisation administrative du CPAS en conséquence des projets poursuivis. Autre organe interne obligatoire, le bureau permanent s'occupe de l'administration des affaires courantes.

Différents organes peuvent être créés en fonction des besoins institutionnels et/ou de la configuration de la commune. Parmi ceux-ci, le comité spécial du service social est celui qui apparaît le plus intéressant dans le cadre de ce mémoire. Cet organe s'occupe essentiellement des demandes d'aides individuelles. Il se tient en fonction d'un rythme régulier, imprimant par la même les délais de traitement des demandes. Au départ de l'enquête sociale réalisée par les travailleurs sociaux, les conseillers sont amenés à statuer sur les dossiers introduits. Il est constitué dans la plupart des CPAS. Dans la négative, c'est le conseil de l'action sociale qui occupe cette fonction.

Le service social emploie principalement des assistants sociaux. Il se présente également sous

différentes appellations (service général, service de première ligne, ect.). Ces dernières renvoient directement à la division des matières traitées. En effet, la tendance est à la spécialisation de certains travailleurs sociaux, permettant l'ouverture de services dédiés à des matières précises. Les cas le plus éloquent renvoient aux agents d'insertion qui sont chargés des accompagnements socioprofessionnels. D'autres matières sont également traitées dans des services spécialisés : énergie, médiation de dette, service d'aide familial.

2. Les assistants sociaux en CPAS : évolution historique du métier

Les premiers « travailleurs » exerçant l'aide publique ne sont pas encore reconnus comme des assistants sociaux. C'est au travers de la loi du 12 juin 1945 que le titre d'assistant social est réservé aux seules personnes ayant achevé le cursus d'auxiliaire social. Le titre est ainsi protégé par la législation. Le tournant opéré par la loi organique de 1976⁴ va participer à la professionnalisation des assistants sociaux. La finalité, les missions et les moyens liés à leur rôle sont définis par la loi. L'assistant social est ainsi chargé « d'aider les personnes et les familles à surmonter ou à améliorer les situations critiques dans lesquelles elles se trouvent. À cette fin, il essaie de comprendre l'état de la situation de la personne lors d'un premier entretien. Il prépare un dossier, fournit la documentation et les conseils au Comité spécial du Service social et il assure la guidance sociale » (la loi organique des CPAS, 1976). La présence d'un assistant social — dénommé travailleur social par la loi — est également rendue obligatoire. Nous insistons sur ces deux termes de vocabulaire qui seront employés tout au long de notre étude.

Leurs missions et modalités s'inscrivent directement dans les modes ancestraux d'intervention que Robert Castel nomme le social-assistanciel (Castel, 1995). Selon ces termes, le professionnel produit des interventions spécifiques à destination de catégories de population reconnue comme déviante par rapport aux normes de la société. L'élargissement des modes d'intervention est notable. Des aides matérielles plus nombreuses sont dispensées et un soutien psychologique est attendu dans le chef du travailleur social. La croyance politique est à la progression des groupes et individus identifiés par un défaut/écarts (Ion et Ravon, 2012).

La loi du 7 janvier 2002 va marquer un tournant pour les travailleurs sociaux. L'État social actif transforme les finalités de l'institution. Aux politiques assistancielles désormais réputées

⁴ Au travers de son article 47 par 1er

passives se substituent des dispositifs d'activation des allocataires sociaux. L'assistant social doit mener un accompagnement personnalisé augmentant les possibilités de participation sociale de chacun (Astier, 2007). Ici, la participation sociale est principalement orientée vers la réinsertion professionnelle de l'utilisateur. Il est du droit de chacun d'obtenir un emploi, pour peu qu'il démontre sa responsabilité individuelle et sociale (chercher activement un emploi, se former, etc). Du passé au présent, les démarches individuelles sont soutenues par un outil précieux et central des pratiques de travail qui modalise les politiques d'activation : la relation d'aide.

3. Le rôle professionnel des travailleurs sociaux

3.1. Le concept de rôle professionnel

Le concept de rôle professionnel est proposé par Abraham Franssen et Guy Bajoit (1995, cité par Franssen, 2005). Il se traduit par l'articulation des finalités de la relation, des compétences offertes à autrui, d'un statut (reconnaissance matérielle et symbolique du rôle) et d'une relation d'autorité vis-à-vis de l'utilisateur.

Au travers de ses relations, le travailleur va adopter une attitude qu'il juge équilibrée, répondant à ses besoins et aux attentes des autres. Par la même, le travailleur social motivera ses démarches effectuées à partir d'une définition de son métier partagée avec ses pairs. Le rôle professionnel a ceci d'important qu'il est le préalable permettant la construction d'une identité propre dans l'interaction avec l'autre (Franssen, 2005). Le concept permet ainsi de joindre identité de métier et identité professionnelle. En travail social, il n'est pas rare de parler de « casquette » pour évoquer cet ajustement régulier. Le rôle professionnel permet de distinguer les différentes professions du champ du travail social, mais également de comprendre ce qui différencie deux individus exerçant une fonction identique, mais œuvrant différemment.

3.2. L'identité professionnelle

L'agent définit son identité par son métier et sa profession. Il évoquera le fait « d'aider les usagers » tout en « tenant des permanences sociales ». Thierry Glarner (2014, p.67) décrit ce processus par l'exercice quotidien du rôle professionnel dans la confrontation entre les acquis théoriques et la pratique. C'est lorsque l'art de faire peut s'exprimer au travers d'un travail prescrit et réel en adéquation que l'individu se forge une identité qui le satisfait pleinement. L'agent y recherche une reconnaissance sociale et une forme de validation de ce qu'il définit

comme son rôle professionnel. Ainsi, la construction d'une identité professionnelle saine représente une forme d'accomplissement pour le travailleur social.

3.3. Les valeurs fondatrices

Les travailleurs sont mus par plusieurs valeurs (Bouquet, 2004). Humanistes, tout d'abord, en concentrant leur attention sur l'Homme, ses capacités et le respect de son être. Démocratiques, ensuite, en focalisant leur effort éducatif sur le développement de l'utilisateur pour lui permettre de participer à la société. Enfin, des valeurs éthiques fortes, intimement liées aux deux premières, portent leurs actions. L'assistant social respecte la liberté de chacun, son intimité et plus généralement les principes moraux guidant nos sociétés.

3.4. L'art de faire

Le travailleur croit en l'homme et en ses capacités. Il défend ses droits les plus élémentaires et prône la solidarité inconditionnelle envers l'autre. Les assistants sociaux de CPAS, forts d'un métier créé sur le souci de l'assistance au plus démuné, intègrent ces valeurs à l'exercice de leur fonction. L'accompagnement de l'autre, la construction de dossier permettant des décisions qui sont prises en faveur du demandeur ou encore l'usage judicieux du secret professionnel font partie de ce que Glarner (2014) nomme l'art de faire de l'assistant social.

Cette notion « s'inspire directement de l'expérimentation, qui stimule le développement de l'intelligence et façonne la pensée » (Glarner, 2014, p.65). Il s'agit d'abord d'acquérir un savoir-faire par l'apprentissage. La formation scolaire et institutionnelle va participer à ce processus. Ensuite, la mise en action concrète permet d'y incorporer sa subjectivité, et de tâtonner jusqu'à produire une expérience permettant un savoir-être (Glarner, 2014). Par exemple, l'assistant social peut maîtriser des techniques d'entretien sans pour autant déterminer la réaction d'un individu à l'avance. Son expérience de terrain saura néanmoins l'orienter plus finement.

L'art de faire est héréditaire. Il se base sur une ancestrale reconnaissance implicite de la polyvalence du métier, reconnu comme étant sa marque propre. Il s'agit, pour nombres d'assistants sociaux, d'une caractéristique équivoque. Les uns vont plaider en faveur de leur capacité à exercer sur plusieurs fronts, tandis que d'autres se plaindront de ne pas être des « spécialistes ». Il est utile de préciser que cette polyvalence est également source de conflit avec les mandataires et décideurs. Ces derniers sollicitant l'art de faire des assistants sociaux pour de multiples tâches, tout en attendant des compétences optimales. Il en résulte un sentiment d'ambivalence, une remise en question perpétuelle des compétences et un sentiment

de manque de reconnaissance à cet égard (Glarner, 2008).

3.5. Le travail prescrit et le travail réel

L'art de faire se matérialise au travers du travail prescrit et du travail réel (Dejours, 2009). Le premier renvoie à un ensemble de procédures à respecter dans le souci d'optimisation. Le travail prescrit est dicté de manière externe au travailleur social. Le travail réel s'attache à savoir ce que l'opérateur produit et a le sentiment de produire effectivement, en dehors des règles formelles. Il s'agit d'atteindre des objectifs personnels ou d'agir en respectant ses propres valeurs et celles attendues par autrui. Le travail réel revient parfois à tricher, à mieux s'écarter des directives pour les suivre harmonieusement. Il en ressort la quête d'un équilibre permanent entre ces deux notions.

Le travail réel émerge comme un besoin essentiel pour permettre à l'assistant social de construire une identité équilibrée (Glarner, 2014). Mais pour la plupart des acteurs en interaction avec l'assistant social, c'est bien le travail prescrit qui apparaît le plus visiblement. Le jugement renvoyé vers le professionnel risque ainsi de ne concerner que l'utilité de l'action. De même, une modification de l'organisation du travail, considérant uniquement le travail prescrit, ne tiendra pas forcément compte de l'ensemble des actions de l'assistant social.

3.6. Jugement d'utilité et jugement de beauté

Le rapport à l'autre occupe une importance majeure pour permettre d'évaluer le travail produit. L'assistant social va chercher, par ses actions, à atteindre un état de reconnaissance sociale valorisant ses actes, et permettant une construction bénéfique de son identité.

Christophe Dejours (2009) nomme cette reconnaissance sous les termes de jugement de beauté et de jugement d'utilité. La première notion renvoie à « l'évaluation par les pairs du résultat produit par le savoir-être et le savoir-faire, qui confirment ou non l'appartenance à un groupe » (Glarner, 2014, p.66). Ce sont donc les collègues qui sont les plus à même d'émettre ce jugement.

Le jugement d'utilité concerne l'évaluation subjective de la hiérarchie, des clients et des pairs quant à « l'utilité économique, sociale ou technique du travail pour l'organisation compte tenu de ses finalités » (Vézina, 2003, cité par Glarner, 2014, p.66). Elle s'attache à des éléments calculables ou évaluables. Il s'agit là d'une profonde révolution dans le monde du travail social. En effet, les institutions développent un besoin de plus en plus important à pouvoir évaluer les actions de leurs travailleurs. Le jugement d'utilité prend ainsi le pas sur celui qui,

subjectivement, comprend profondément l'acte posé par l'agent.

3.7. L'importance du rapport à l'autre

L'exercice d'un rôle en vue de construire son identité professionnelle se réalise au travers des échanges sociaux en place. Or, l'une des spécificités du travail social est justement d'entrée en interaction directe avec son public/travail. À ce titre, l'accompagnement des bénéficiaires représente à la fois l'essence du travail de la profession, mais également la source du développement d'une identité équilibrée. Ainsi, la relation d'aide apparaît comme un élément fondamental de notre problématique.

4. La relation d'aide : accompagner l'autre pour se réaliser

4.1. Définition de la relation d'aide

Carl Rogers (2008, p.128) propose que « La relation d'aide suppose une interaction entre deux personnes ou l'une s'appuyant sur sa formation et ses compétences, va chercher à offrir à l'autre les conditions lui permettant de trouver ses propres solutions face au problème qu'elle rencontre ».

Cette définition est complétée par celle de Robert Castel (1998, p.31), qui énonce « un type de technicité professionnelle située au cœur de la pratique du travail social, qui repose sur l'interaction entre un professionnel compétent (...) et un usager, en vue d'améliorer l'état de l'utilisateur ». Plusieurs caractéristiques apparaissent au travers de ces définitions généralistes.

4.2. Caractéristiques de la relation d'aide

La personne doit faire face à une problématique. Il s'agit ici de situations qui ne peuvent se résoudre par les seules capacités de l'individu. Il y a un besoin d'aide de la part de professionnels disposant de techniques d'intervention adaptées, et des attentes par rapport au professionnel. La situation implique notamment que l'utilisateur reconnaisse sa déviance et le fait qu'elle doit être prise en charge (Boutanquoi, 2001). La demande formulée est articulée aux techniques de l'intervenant. Elle permet de proposer un accompagnement. Cette notion « soutient l'idée qu'une bonne prise en charge ne peut être construite sans l'assentiment de la personne aidée » (Ion et Ravon, 2012, p.80).

Dans sa recherche menée sur les nouvelles règles du social, Isabelle Astier (2007) précise que la démarche d'accompagnement est personnalisée. Cela signifie que l'intervention va d'abord

considérer autrui comme sujet de son action, parce qu'il dispose de droits et de devoirs qui lui appartiennent. L'enjeu revient à se rapprocher du bénéficiaire, de le connaître intimement. Ainsi, l'assistant social doit considérer le monde de l'individu : ses attaches, ses réseaux, etc. Il doit s'en rapprocher « juste ce qu'il faut » pour mieux comprendre son vis-à-vis.

Ce positionnement interroge quant à la neutralité du professionnel (Ion et Ravon, 2012 ; Astier, 2007). Dans une recherche sur les travailleurs sociaux, Michel Boutanquoi (2001, p.158) note que la représentation d'une situation pose « la question des outils utilisés pour décrire, expliquer, prévoir, pour atteindre à la représentation d'autrui. Or (...) connaître, c'est pouvoir se représenter et rendre représentable ». En énumérant les composantes fondatrices d'une représentation, l'auteur nous interpelle sur la pluralité de lecture d'une situation. Jean Foucart (2005, p.113) nous rappelle d'ailleurs que la première question posée par l'assistant social face à la personne est « À qui ai-je affaire ? ». Entre valeurs personnelles et compréhension d'une situation, la relation d'aide se caractérise par la multiplicité d'approches d'une même problématique.

Dès l'instant où l'utilisateur accepte de collaborer à la relation d'aide, l'accompagnement va viser le développement des capacités de l'individu. Il s'agit d'arriver à l'intégrabilité de la personne dans la société, soit « la capacité à prendre socialement place en tant que sujet constitué et responsable » (Astier, 2007, p.129-130). Ce dernier point, quoique le plus important dans le cadre du travail attendu par les dirigeants d'institutions peut se révéler secondaire pour les professionnels. L'insertion ou la réparation ne sont que la cerise sur le gâteau d'une relation d'aide construite solidement et avec beauté (Ion et Ravon, 2012)

4.3. Le rôle professionnel des travailleurs sociaux dans la relation d'aide

La relation d'aide correspond ainsi à un échange dynamique entre les deux acteurs, l'un étant à priori dépendant de l'autre. Bajoit (2011) propose une définition du rôle professionnel des agents au travers de la relation d'aide.

Les finalités visent l'aide de l'utilisateur. Le travailleur souhaite secourir autrui et combattre ses difficultés. Les compétences mises à disposition sont d'ordres techniques et — particulièrement — relationnels. Ces dernières étant en grande partie le fruit du savoir-être. Le statut est reconnu par les autres acteurs du contexte. Guy Bajoit (2005) observe que la relation d'aide a ceci de particulier qu'elle se distingue des relations sociales basées sur des échanges interdépendants. L'aidé n'apporte, à priori, rien d'autre que sa demande ou un éventuel remerciement. Le bénéfice réel pour le professionnel est, en réalité, plus important. Ses

collègues de travail vont apprécier la beauté de son acte, tandis que le dirigeant rétribuera l'employé dans le cadre de son emploi. En ce qui concerne les relations d'autorité, l'usager accepte également de se soumettre à un professionnel, en acceptant une position de dépendance lui permettant de bénéficier de l'aide. La condition à cette coopération étant de pouvoir reconnaître le travailleur social comme capable de fournir l'aide appropriée (Truchot, 2004). Il en découle notamment un pouvoir autoritaire important, qui le valorise tout en provoquant de l'embarras. C'est dans un « échange faussé par la dépendance de l'un et le pouvoir de l'autre » (Bajoit, 2005, p.121) que se construit la relation d'aide.

4.4. Compétences spécifiques et conditions à l'exercice de la relation d'aide

Afin de gérer au mieux ce pouvoir, l'intervenant doit adopter une conduite optimale, permettant de placer l'individu dans les meilleures conditions relationnelles possible. Il s'agit là de l'enjeu succinct de la personnalisation de la relation (Ion et Ravon, 2012 ; Astier, 2007). Rogers (2008) propose différentes compétences essentielles à l'action, portant sur le savoir émotionnel (empathie, self-control/pragmatisme), la neutralité face à l'autre et des techniques d'entretien (écoute active). Ces différentes compétences ne sont pas les seuls éléments participant au développement d'une relation d'aide. Des conditions spécifiques liées au contexte organisationnel et aux politiques sociales sont nécessaires pour mener l'intervention.

Tout d'abord, la temporalité de l'intervention permet de développer l'intervention dans un délai adapté. Il peut être court (demande urgente) ou plus long (si les moyens et forces font défaut d'entrée de jeu). Les politiques sociales, les attentes organisationnelles ou encore la légitimité des droits de l'individu (Bajoit, 2005) pressent le plus souvent à agir dans l'urgence. Le risque est grand pour l'assistant social de manquer d'objectivité et de distance dans le déroulement de l'action (Greta Viva 5, 2008).

Ensuite, le contexte législatif permet de sécuriser la fonction de travailleur social, par exemple en légiférant sur le secret professionnel (Greta Viva 5, 2008). D'autre part, les conditions d'accompagnement ou les attentes des décideurs organisationnels vont également influencer la relation d'aide. Si nous avons évoqué la temporalité, d'autres éléments évocateurs d'un contexte sont possibles. La possibilité d'user de ses compétences, d'intervenir dans le processus décisionnel ou encore le climat de violence dans lequel le travailleur baigne.

Enfin, l'ouverture des champs d'intervention pour un travail en réseau permet d'envisager l'intervention de manière globale. Il s'agit également, pour le travailleur social, de partager ses sentiments et interrogations vis-à-vis d'une relation particulière, voire d'être reconnu pour

son inventivité à produire un art de faire équilibrant le travail prescrit et le travail réel. En CPAS, le travail en collaboration avec un assistant social spécialisé offre une première réponse.

4.5. Rôle du dirigeant de l'institution dans la relation d'aide

Pour Guy Bajoit, le dirigeant de l'organisation participe activement à la relation d'aide. En CPAS, la figure du dirigeant est représentée par le Président du CPAS, le Directeur général, le Directeur financier et les conseillers de l'action sociale. Ces mandataires participent à la vie politique et organisationnelle de l'institution.

Leurs rôles se résument à veiller à la bonne gestion des ressources globales de l'institution. En effet, les politiques d'activation sont accompagnées de règles législatives et institutionnelles. Il est attendu de la relation d'aide des résultats concrets, dont le travail social classique n'avait jamais porté grandes importances (Ion et Ravon, 2012). Il s'agit bien de modalité propre à la nouvelle gestion publique, dont Renaud Maes (2013) rappelle son imposition dans le secteur au cours des vingt dernières années. Le dirigeant veille à la bonne utilisation des budgets alloués, dans le cadre de la poursuite des objectifs d'activation. Dit communément, il faut travailler « plus et plus vite, avec moins de personnel ou, en tout cas, pas assez » (Bajoit, 2005, p.124).

Également, le dirigeant va souhaiter protéger les professionnelles de l'aide contre eux-mêmes (Bajoit, 2005). Il s'agit d'imposer des règles institutionnelles, voire de contraindre les assistants sociaux à une gestion optimale de leurs ressources (le temps dont ils disposent, principalement) ou encore à procéder à des évaluations. En pratique, un ensemble de personnes peuvent représenter le pouvoir dirigeant.

Au travers de cet encadrement, le dirigeant participe à la construction du rôle du travailleur social. Il rend des jugements d'utilité au départ du travail accompli. Son intervention influence directement les conditions de l'intervention par ses décisions organisationnelles. Il valide les profils de fonction de l'institution, dictant de ce fait les buts, missions et compétences attendues par les agents. Le dirigeant veille également au respect des codes déontologiques et éthiques des travailleurs sociaux, ce qui peut le placer dans des situations périlleuses. Enfin, le Président et les conseillers de l'action sociale décident des interventions en faveur des ménages.

5. Questionnements traités par l'étude

5.1. Tensions identitaires et usure

C'est d'une position dominante et quasi parentale dans le lien établi que le travailleur contemporain voit transformer l'essence de sa position et de son travail. L'aide devient d'abord plus relationnelle. La distance fondée sur l'autorité de l'assistant social doit laisser place à une symétrie permettant le rapprochement avec l'utilisateur (Ion et Ravon, 2012). L'enjeu primaire est de rétablir ou maintenir le contact avec l'utilisateur, avant d'envisager l'aide appropriée.

Dans le même temps, la contractualisation des aides sociales s'accompagne d'une mission de contrôle. L'exercice de la solidarité collective à l'égard des individus et la surveillance de ceux-ci s'exercent doublement dans la relation (Franssen, 2003). Le public assisté laisse place à des demandeurs d'aide en vue de la réalisation de droits sociaux (à l'emploi, à un soutien financier de la collectivité, etc.). Cette situation apparaît en décalage par rapport à l'essence originelle de la profession.

Enfin, l'apparition de nouvelles fonctions d'assistants sociaux participe à la segmentation de la fonction. Des professionnels spécialisés dans des matières (énergie, médiation de dette, logement...) côtoient les travailleurs traditionnels de première ligne. Ces derniers se voient retirer une partie de leurs missions et compétences au profit de collègues de seconde ligne.

Ce bouleversement remet en question la profession des assistants sociaux. D'une fonction construite dans le cadre de l'État providence autour de la notion d'assistance et d'éducation, ce métier de l'intégration a évolué vers des modalités d'accompagnement et de contrôle. Il ne s'agit plus de voir l'individu sous ses capacités à progresser, mais bien d'observer ses lacunes qui le soustraient à la vie sociale. L'objectif des travailleurs est désormais de maintenir autant que possible les individus désaffiliés dans les réseaux sociaux (Ion et Ravon, 2012).

Face à ces évolutions, les travailleurs sociaux sont confrontés à une usure professionnelle. Ion et Ravon (2012, p.92) définissent l'usure par « un processus d'altération de la santé au travail. Elle se manifeste par un état de fatigue associé à un sentiment d'incapacité à faire face aux situations. Un professionnel est usé lorsqu'il n'arrive plus à donner de sens à son travail, qu'il n'arrive plus à tirer les leçons de son expérience ». Leurs rôles apparaissent dès lors en crise.

5.2. Les tensions entre identité de métier et identité de profession

Pour Ion et Ravon, le problème de l'usure des travailleurs sociaux renvoie à une « crise de la

professionnalité, lorsque les qualifications et les savoirs requis pour l'exercice de la profession entrent en contradiction avec les prescriptions des mandataires, dans un contexte de dégradation du travail » (Ion et Ravon, 2012, p.92).

Plus précisément, Ion et Ravon proposent d'expliquer ce ressentiment par la distinction opérée entre identité de profession et identité de métier. Ainsi, la profession renvoie au « système des emplois, à leur hiérarchie dans le cadre de relations professionnelles négociées et instituées. Le métier réfère davantage aux activités, à ce qui est effectivement mis en œuvre au travail » (Ion et Ravon, 2012, p.21).

Dans le cas du travail d'assistant social, les pratiques et les savoirs ont permis de forger une identité de métier au fil des années. L'individu est mu par des finalités visant l'aide, l'information, l'écoute et le soutien de l'autre. Ses pratiques sont empruntées des valeurs d'humanisme et de démocratie transmises par ses pairs.

Or, le statut professionnel des agents a évolué. Les attentes des mandataires politiques et cadres d'administration à l'égard des assistants sociaux traduisent des enjeux bien différents de celles du passé. L'apparition de nouvelles fonctions d'assistants sociaux, spécialisés dans une matière de seconde ligne, participe également à une segmentation du travail qui vide ce dernier de sa substance (Astier, 2007).

Face à ces oppositions, contradictions et complexités, les travailleurs questionnent leur rôle professionnel. Les pratiques, les sens et les valeurs historiques de leur fonction diffèrent (ou s'opposent) des attentes contemporaines. Également, la profession des agents correspond de moins en moins à leur formation initiale. Enfin, les conditions d'exercice de la relation d'aide ne permettent plus l'expression d'un rôle correspondant aux besoins du travailleur.

Ces tensions témoignent de la souffrance vécue par des travailleurs en quête de repères nouveaux (Glarnier, 2008). Ils s'interrogent sur ce qui définit leur rôle dès lors qu'il est transformé par leur profession et les attentes institutionnelles. Cette situation aboutie à l'usure des agents qui témoignent de souffrances au travail.

5.3. D'un sentiment d'ambivalence à la souffrance

La description de l'usure des travailleurs laisse apparaître un processus évolutif similaire au burn-out. Schaufeli et Enzmann (1998, cité par Truchot, 2004, p.20-21) l'évoquent ainsi :

« Le burn-out débute avec des tensions qui résultent de l'écart entre les attentes, les intentions, les efforts, les idéaux de l'individu et les exigences de la rude réalité quotidienne. Les stress

qui résultent d'un tel déséquilibre se développent graduellement. Ils peuvent être ressentis consciemment par l'individu ou rester ignorés pendant une longue période. La manière avec laquelle l'individu fait face à ces stress est cruciale pour le développement du burn-out ».

Suivant ce commentaire, il nous semble possible d'effectuer un parallèle avec les travaux d'Jon et Ravon (2012) portant sur identité de métier et de profession. Le professionnel subirait les écarts entre positionnement personnel et institutionnalisé. Les différentes contradictions auxquels sont confrontés les assistants sociaux renvoient à des situations marquées du sceau de l'ambivalence. Il s'agit là d'une forme d'insatisfaction décrite par Thierry Glarner au travers de son étude portant sur les formes de souffrance vécue par les travailleurs (2008). De plus, Schaufeli et Enzmann notent que des stratégies sont déployées pour faire face à l'épuisement.

5.4. Objectifs de la recherche

L'objectif de cette étude empirique est de comprendre ce qu'il se joue dans le processus menant à l'usure des travailleurs sociaux en CPAS. Par cette étude, nous souhaitons analyser les facteurs participant à la production d'un sentiment de souffrance, mais également aux stratégies développées pour y faire face.

Tout d'abord, notre interrogation porte directement sur la réalité évoquée par Schaufeli et Enzmann (1998, cités par Truchot, 2004, p.20-21). Dans le cas où l'individu rencontre une tension sur son rôle professionnelle, dans quelle mesure des conditions d'accompagnement nuisibles peuvent-elles affecter le travailleur social et le mener à ressentir de l'ambivalence ? En ce sens, nous avons défini le rôle central joué par la relation d'aide dans le développement d'une identité équilibré. Dès lors, nous nous interrogeons sur les effets des conditions d'accompagnement néfastes sur l'exercice du rôle professionnel, particulièrement en ce qui concerne le développement d'un sentiment d'ambivalence.

De plus, lorsque le rôle est soumis à un état de conflit, il se pose également la question de savoir si la tension mène l'individu à éprouver de la souffrance. En résumé, nous proposons la question suivante : quels sont les rôles de la relation d'aide et du sentiment d'ambivalence dans la souffrance développée au travail ? Au travers de cette proposition, d'autres sous-questions sont soulevées : quelles sont les conditions dites néfastes à l'exercice du rôle professionnel ? Comment produisent-elles des tensions de rôle ? De quelle nature est le conflit éprouvé ? Quelle est la nature de l'état de souffrance témoigné au regard du sentiment d'ambivalence vécu ?

D'autre part, notre questionnement porte sur les stratégies développées par les individus, suivant le commentaire de Schaufeli et Enzmann (1998, cités par Truchot, 2004, p.20-21). Guy Bajoit et Franssen (1995, cités par Franssen, 2005) proposent que l'individu adopte un comportement stratégique lui permettant de lutter contre un sentiment de souffrance dont il est victime, avec plus ou moins de réussite. Ainsi, nous nous interrogeons sur la visée de ces attitudes par rapport au sentiment d'ambivalence et la souffrance. Dit autrement, quel est l'impact des stratégies identitaires développées par les travailleurs sociaux dans le but d'éviter le sentiment d'ambivalence ou de réduire la souffrance. Là encore, des interrogations se multiplient : comment se développent ces stratégies ? Quelle est leur cible visée et effective ? Pour quels impacts concrets ?

Chapitre 2. Construction du cadre théorique

Afin de préciser la problématique, nous présenterons une approche de la souffrance au travail. Nous détaillerons également les insatisfactions vécues en ce qui concerne notre population d'étude. Par la suite, nous évoquerons des travaux de recherche permettant de soutenir le développement d'hypothèses au travers de notre cadre d'analyse.

1. Une approche de la souffrance au travail : le burn-out

L'usure des professionnelles renvoie à un phénomène bien connu de la littérature : la souffrance au travail. De nombreuses études ont étudié cette forme de violence au travers d'approches et concepts variés. Le burn-out est un concept phare dans le domaine de la souffrance au travail. Il est défini comme un syndrome « d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui (Maslach et Jackson, 1981, cités par Truchot, 2004, p.13). Pour les chercheurs, le burn-out est le fruit de l'environnement du monde du travail. Le processus renvoie à trois dimensions successives et additionnelles.

Tout d'abord, l'épuisement émotionnel se caractérise par un sentiment de fatigue émotionnelle et physique (Truchot, 2004). La personne n'est plus motivée par son travail qui devient une corvée. Elle ressent de la frustration et du stress. La littérature lui donne un rôle central dans le processus du burn-out. Elle représente le composant affectif du processus d'épuisement.

Ensuite, la dépersonnalisation renvoie au « développement d'attitudes impersonnelles, détachées, cyniques envers son travail, ses collègues ou les personnes prises en charge » (Truchot, 2010, p.2-3). Il ne s'agit pas d'un trouble dissociatif au sens de la dépersonnalisation décrite en psychiatrie, mais d'une déshumanisation de la relation à l'autre. Le cas des travailleurs sociaux qui ne répondent plus aux questions des bénéficiaires, commettent des erreurs ou prennent des décisions impersonnelles est révélateur d'attitudes dépersonnalisantes. La dépersonnalisation représente le composant attitudinal du burn-out.

Enfin, l'accomplissement personnel réduit voit l'individu dévaloriser ses compétences et son travail. L'agent diminue son estime de soi et son sentiment d'auto-efficacité (Maslach et Jackson, 1981, cités par Truchot, 2004, p.14). Elle représente le composant cognitif du burn-

out.

1.1. Causes du burn-out

Dans le cadre du burn-out, différentes recherches ont porté leurs intérêts sur les exigences du travail. Dans ce cadre, les charges inhérentes à une profession se révèlent comme une multitude de facteurs psychosociaux explicatifs d'un épuisement professionnel (Maslach et Jackson, 1981, cités par Truchot, 2004). Les causes du burn-out sont généralement répertoriées au travers de trois niveaux : l'organisation de travail, les relations de travail et des causes individuelles.

Au premier niveau, c'est l'influence du contenu et du contexte de l'activité qui intéresse le chercheur. Le rythme des tâches, la pression du temps, l'imprévisibilité du travail sont tout autant de facteurs impactant le travailleur. L'un des processus majeurs qui sous-tend le burn-out est « l'impossibilité de contrôler son activité » (Truchot, 2004, p.26).

Au niveau des relations de travail, ce sont les « relations déséquilibrées, injustes, des conflits, mais aussi du soutien social ou son absence qui sont étudiés » (Truchot, 2004, p.26). Ce niveau est particulièrement intéressant dans les emplois de service, tant la relation avec l'autre est capitale.

Le niveau intra individuel est porté par les recherches de Lazarus et Folkman. D'après le modèle des auteurs, les caractéristiques individuelles jouent un rôle essentiel dans l'émergence de la réaction de stress et les stratégies développées face à la souffrance (Truchot, 2004). L'importance des facteurs intra individuels est sujette à débat au sein de la communauté.

1.2. Mesure du burn-out

La recherche propose une multitude d'études et d'outils visant à mesurer le burn-out. Parmi ceux-ci, le Maslach Burn out Inventory⁵ développé par Maslach et Jackson (1981, cités par Truchot, 2004, p.15). Initialement, l'instrument visait les professions de la relation d'aide (sous le nom de MBI Human Service Survey). Un modèle généraliste dénommé le MBI General Survey (Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson, 1996, cités par Truchot, 2004, p.21) s'adresse à l'ensemble des individus au travail. Considérant la population de notre recherche, nous utiliserons les références du MBI Human Service Survey.

L'outil de mesure est constitué de 22 items, répartis sur les trois dimensions du burn-out. Un

⁵ Abrégé MBI

score est produit pour chaque composante. S'il est élevé pour l'épuisement émotionnel et/ou la dépersonnalisation, le burn-out est avéré. S'il est élevé pour l'accomplissement personnel, la souffrance est faible.

Pour l'épuisement émotionnel, des questions qui ont trait à l'état physique et psychologique sont proposées : fatigue lors du réveil avant une journée de travail, sensation d'être hors de forme, difficulté à faire face aux épreuves journalières, sentiments de frustration. Les questions portant sur la dépersonnalisation traitent davantage des relations sociales et des attitudes adoptées : impression de déshumaniser l'autre, sentiment de paranoïa, détachement émotionnel de la fonction. Enfin, les items traitant de l'accomplissement correspondent aux facultés cognitives des individus : capacité, efficacité intellectuelle, sentiment de réussite.

2. Les tensions identitaires des travailleurs sociaux

2.1. Les dimensions de la souffrance psychique

Dans une étude, Thierry Glarner (2008) a produit une cartographie permettant d'identifier trois grandes dimensions de la souffrance des travailleurs sociaux évoquées par les recherches. Il convient de préciser que ces dimensions partagent de nombreux points communs, et qu'une même situation peut produire différentes formes de tension.

L'insatisfaction sur le plan de l'ambivalence, pour laquelle l'ambivalence est désignée par des compromis insolubles entre l'idéal social et la réalité du monde vécu. Le travailleur social doit faire face à des tensions entre « les intérêts divergents et les idéaux, les valeurs à défendre et les contraintes de l'organisation » (Glarner, 2008, p.78). La question du (manque de) temps, du contexte de la rencontre entre la demande sociale et l'offre de relation, et celle des valeurs forment le cœur de l'ambivalence.

Franssen (2005) complète cette analyse en dénonçant la remise en cause des buts portant le travail social. Des finalités intégratrices laissent la place à des finalités autonomisatrices. Ces dernières sont principalement incarnées par l'organisation, qui renvoie l'assistant social vers de nombreux dilemmes au sein de sa pratique.

L'insatisfaction sur le plan des compétences est liée à la connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières (Glarner, 2008). Dans le cas des travailleurs sociaux, l'activité professionnelle se structure autour de deux axes (Chouinard, 2013). D'abord, un axe technique, qui signifie la maîtrise de savoirs et méthodes,

renvoyant à ce qui est maîtrisable, mesurable et communicable sous forme de règles. Ensuite, un axe relationnel, c'est-à-dire « la nécessité d'une composante transactionnelle essentielle à la réalisation de l'action » (Chouinard, 2013, p.167). Des capacités telles que l'écoute et l'empathie sont ainsi attendues.

Les propriétés du travail social font que la professionnalisation du groupe s'articule principalement sur ce deuxième axe. Il faut également noter que la relation d'aide se révèle insécable des situations pour lesquelles elle s'applique, indicible à autrui et « guidé par l'éthos professionnel comme principe directeur de l'agir, plutôt que sur une forme ou l'autre de didactique des savoirs professionnels » (Chouinard, 2013, p.169).

Dès lors, les outils traditionnels d'évaluation cernent très difficilement ces aspects du métier. Confrontées à des logiques managériales de plus en plus présentes dans les institutions, leurs pratiques sont difficilement évaluables par les outils de gestion traditionnels (Astier, 2007). Ainsi, l'art de faire des assistants sociaux est difficile à appréhender pour un acteur externe, alors que les compétences techniques attendues se révèlent de plus en plus complexes et prédominantes (Franssen, 2005).

L'insatisfaction sur le plan de la reconnaissance proposée par Thierry Glarner (2008) comprend à notre sens deux notions distinctes. Tout d'abord, l'auteur évoque bien le manque de considération d'autrui pour le travail accompli. Nous revenons aux notions de jugement de beauté et d'utilité évoquées précédemment. L'apparition de nouveaux métiers et l'opacité du travail accompli renforcent le sentiment de souffrance (Astier, 2007).

Également, l'auteur évoque le pouvoir autoritaire établi par le statut du travailleur social. Plus le rôle de l'assistant social est valorisé, plus son estime de soi augmente (Pourtois et Desmet, 2002, cités par Glarner, 2008). Or, les tendances générales « (...) illustrent le retrait de l'autorité attribuée au service social, devenue illégitime » par « la taylorisation du travail, la bureaucratisation forcée (...) ou encore le resserrement du cadre » (Cardijn publication, 2000, cité par Glarner, 2008, p.80).

2.2. Crises relationnelles et tensions identitaires

La description de la notion de rôle professionnel nous avait déjà amené à prendre conscience de l'importance des relations sociales nécessaires à la construction de l'identité du travailleur. Le bénéficiaire, le collègue ou le dirigeant d'institution ont chacun une place privilégiée dans ce processus. La relation d'aide occupe ainsi une place centrale dans le développement d'un rôle satisfaisant.

Dans le cas des différentes insatisfactions, nous y observons les possibles effets négatifs. Abraham Franssen a mené une étude portant sur les tensions vécues autour du rôle professionnel chez les travailleurs sociaux en CPAS (2013, cité par Bajoit, 2011, p.240). Le rapport aux finalités est marqué par la remise en cause des visées de la profession. Les travailleurs sociaux sentent que leur rôle tend désormais à accompagner des populations dans des processus d'activation, bien éloigné des logiques d'intégration qui ont construit leur identité de métier. En ce sens, les compétences exigées dépassent largement le cadre de la formation. L'art de faire s'en trouve déséquilibré par les attentes exigeantes des appareils étatiques, mais également du public. Le temps est également à la spécialisation, permettant de davantage maîtriser un champ d'intervention, loin d'un poste généraliste considéré comme inadapté. Un fort sentiment d'absence de reconnaissance sociale et symbolique marque la profession. Davantage que la rémunération, ils s'estiment mal classés dans la hiérarchie des corps de métier du social. Ils attendent que leur voix soit davantage respectée. Enfin, l'exercice de l'autorité, dans les relations avec les usagers, passe d'un mode disciplinaire à un mode procédural (Franssen, 2005). Le pouvoir supérieur des agents ne vaut plus pour une série de bénéficiaire qui revendique des droits comme acquis. Seul reste la possibilité d'agir bureaucratiquement pour dominer la relation (Bajoit, 2011).

En d'autres termes, le travailleur social participe à une relation déséquilibrée, entre ce qu'il investit et ce qu'il reçoit. Par ses tensions, il perd le contrôle de son rôle, s'en écarte et ne maîtrise plus le sens qu'il souhaite y associer. Il ne peut construire une identité équilibrée. Les tensions n'excluent pas les autres, et il n'est pas rare d'observer un travailleur social évoquer différentes insatisfactions simultanées (Glarner, 2008).

2.3. Focus sur le sentiment d'ambivalence

Au départ de sa cartographie, Thierry Glarner (2008) identifie sept catégories de souffrance liées à un sentiment d'ambivalence.

Le bouleversement des valeurs, des normes et de la morale réunit une première catégorie d'élément. Ces insatisfactions portent sur différentes oppositions entre les finalités personnelles et instituées. Un sentiment de dissonance générale se développe sur le sens du travail social, face aux tensions existantes entre conviction et morale de responsabilité ou encore entre idéaux et loyauté.

La confrontation entre identité professionnelle et réalité du travail apparaît comme une seconde catégorie. Elle renvoie au commentaire de Schaufeli et Enzmann sur le processus

menant au burn-out, abordé dans le premier chapitre.

La distinction entre identité personnelle et profession représente une troisième catégorie. L'intimité personnelle entre en conflit avec le travail et les intérêts collectifs. Comment un professionnel peut-il accepter de terminer une journée de travail lorsqu'une personne se présente pour obtenir une aide ? D'autre part, il est difficile de conforter l'autre quand on vit ou conçoit les mêmes inquiétudes. Soutenir financièrement une famille alors que l'on vit soi-même une situation précaire renvoie à des interrogations personnelles. Enfin, la responsabilité du travail social invite à une gestion du pouvoir discrétionnaire et de son libre arbitre. Cette situation est cause d'angoisse.

Les questionnements portant sur les logiques sociales et économiques conduisent à des tensions sur la qualité de service dans l'action sociale. Nous avons rapidement évoqué les travaux de Gaulejac en la matière. Cette quatrième catégorie oppose qualité d'intervention et quantité produite. Il s'agit là l'une des sources principales produisant un sentiment d'ambivalence.

Les attitudes à adopter face aux situations concrètes de travail sont également sources de tensions. L'assistant social peut ressentir des sentiments particulièrement intenses, dont il ne sait pas à quel point il peut les partager au regard de son mandat. Des situations sociales apparaissent à ces points désespérants qu'il est difficile de ne pas vouloir témoigner de ses sentiments à l'autre.

La sixième catégorie représente la normalisation des pratiques soumettant le travailleur social aux règles prescrites par l'institution. Face aux demandes des usagers, il ne peut user pleinement de son art de faire. La normalisation des pratiques peut également venir de directives ministérielles ou d'une autre forme légale, dépassant le cadre de la relation d'aide.

Enfin, les tensions portant sur le statut du travailleur forment la septième catégorie. Ce sujet renvoie aux conflits portant sur le mandat. Les règles déontologiques et les informations partagées sont ainsi source de frustrations et de doutes. Le mandat peut placer l'assistant social en conflit quant aux buts de systèmes et de missions imposés. L'absence de défense (syndicats, mouvements) inhérente à la profession, malgré des plaintes et une indignation réelle, est source de malaise.

3. La théorie des conflits de rôle : ma profession, mon métier et les autres

3.1. Introduction à la théorie des rôles de Katz et Kahn

La théorie des rôles s'intéresse aux interactions entre un récepteur de rôle et des acteurs associés dans un environnement proche. Nous avons déjà évoqué que l'exercice d'un rôle se réalise au travers des échanges sociaux en place. Pour Katz et Kahn, le rôle résulte de l'ensemble des comportements adoptés par l'individu au travers des activités réalisées (1966, p.174). Nous pouvons établir un parallèle logique avec le rôle professionnel de Bajoit et Franssen, qui s'intéresse particulièrement aux activités réalisées dans le monde du travail (1995, cités par Franssen, 2005, p.139).

Le rôle se construit en fonction des attentes exprimées à l'égard d'un individu. Un ensemble de rôles différents (Katz et Kahn, 1966) va ainsi se constituer au départ des différentes personnes en interaction avec le récepteur de rôle. Il s'agit des collègues, des responsables hiérarchiques ayant autorité sur l'individu, et enfin toutes personnes susceptibles d'influencer le comportement du récepteur de rôle : le conjoint, le client, le fournisseur. La perspective de Katz et Kahn se rapproche d'un modèle fonctionnaliste, par le caractère déterminant du rôle sur le comportement effectif de la personne. Les individus se retrouvent prisonniers de leur rôle prescrits.

3.2. Schéma de la théorie des rôles

Dans le cadre professionnel, la théorie des rôles apparaît comme un processus continu et permanent d'ajustement d'un individu à son rôle organisationnel. Selon le modèle de Katz et Kahn (1966), un émetteur de rôle **1** va définir des attentes explicites et implicites (le rôle transmis **2**) à l'égard d'un récepteur de rôle **3**. Une fois le rôle reçu **4**, ce dernier va développer sa propre perception et interprétation du rôle transmis pour développer un rôle exercé/joué **5**. L'émetteur de rôle va observer le comportement produit, à partir des attentes du rôle **6**, et réagir en conséquence. Il peut ainsi exercer une pression supplémentaire si le récepteur de rôle ne répond pas aux attentes (Perrot, 1999).

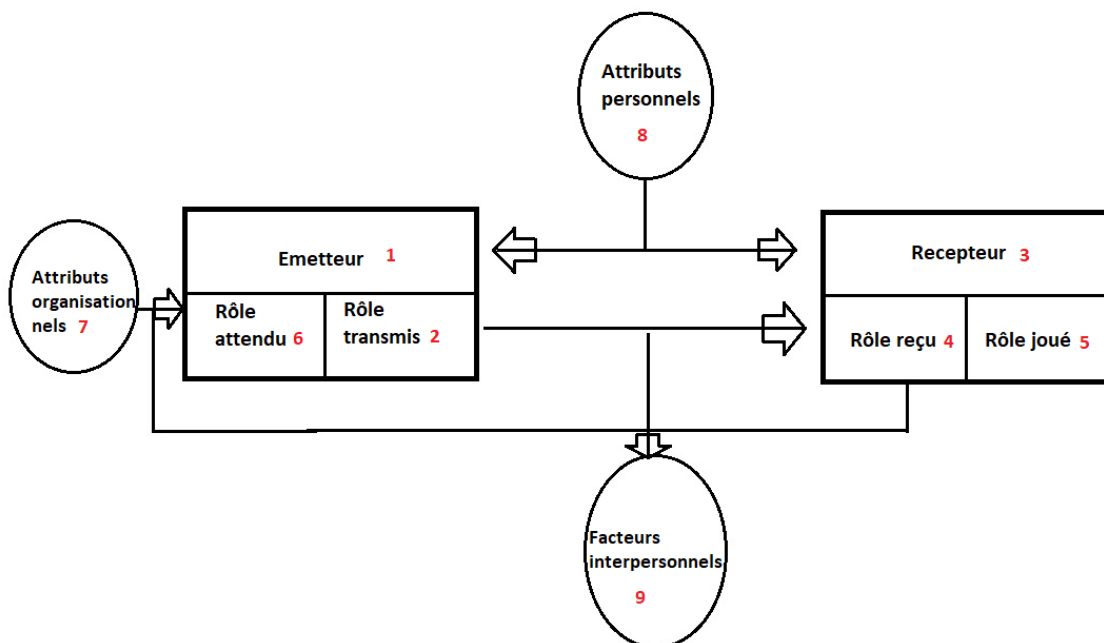
À partir de la séquence de base, Katz et Kahn intègrent des attributs qui influencent durablement le processus de construction du rôle. Elle concerne le contexte de la séquence de rôle (Katz et Kahn, 1966) :

- Les variables organisationnelles **7** s'attachent aux caractéristiques de l'institution. Elles influencent l'émetteur dans la définition du rôle transmis et des attentes liées. Parmi les

caractéristiques, citons la taille de l'organisation, la nature du service, les modalités de division du travail, les systèmes de sanction et de récompense...

- Les variables personnelles **8** concernent les valeurs, craintes et habitudes des acteurs. En plus d'influencer les attentes du rôle, ces variables influencent le récepteur dans l'interprétation de son rôle. Ces variables expliquent les comportements différents d'acteurs en réponse à des rôles compris identiquement.
- Les variables interpersonnelles **9** s'attachent à la relation entre l'émetteur et le récepteur de rôle. Par exemple, une attente sera davantage respectée entre des individus qui partagent une relation de confiance.

Le schéma suivant reprend l'ensemble du processus :



Modèle de la théorie des rôles, Katz et Kahn, 1966, p.182 (traduction)

3.3. Définition des conflits de rôle

Selon Katz et Kahn (1966), le conflit de rôle est conçu comme une incompatibilité entre plusieurs attentes et/ou demandes, de telle sorte que l'acquiescement à l'une d'entre elles rend l'acceptation ou la réalisation de l'autre plus difficile, voire impossible.

Le conflit de rôle est donc la tension psychologique engendrée par des attentes contradictoires et inconsistantes concernant le rôle attendu. Les attributs organisationnels, interpersonnels et individuels peuvent provoquer les conflits en plaçant l'individu face à des situations

insolubles, malgré ses stratégies d'ajustements.

3.4. Types de conflits de rôle

Katz et Kahn (1966) ont proposé une typologie des conflits de rôle, qui se rapportent à des niveaux interpersonnels et individuels.

Le conflit intra-émetteur se produit lorsqu'une même personne exprime des attentes contradictoires au récepteur. Il peut s'agir de la demande formulée par les dirigeants d'institution aux travailleurs en ce qu'ils doivent accompagner les bénéficiaires tout en contrôlant leurs démarches (Franssen, 2003).

Le conflit inter-émetteur se produit lorsque des attentes conflictuelles venant de deux ou plusieurs émetteurs sont perçues par le récepteur. Ici, les demandes de l'utilisateur peuvent se confronter à la prescription institutionnelle. Une situation jugée urgente par les uns ne le sera pas par l'autre.

Le conflit-personne-rôle est l'incarnation du conflit entre un rôle joué par le récepteur et ses propres valeurs. En substance, il s'agit des témoignages d'assistants sociaux questionnant leur mandat.

Le conflit interrôle survient lorsque les valeurs associées à un rôle sont en conflit avec celles d'un autre rôle attendu. Dans la littérature, il concerne le plus souvent l'incompatibilité entre rôle professionnel et rôle familial.

3.5. Les conflits de rôle et le burn-out

Il apparaît dans la littérature que les conflits de rôle sont liés au burn-out en tant que cause (Schaufeli et Enzmann, 1998, cités par Truchot, 2004). Jackson et Schuler (1985, cités par Truchot, 2004, p.85) expliquent que les conflits de rôle impactent l'individu dans l'exercice de sa profession. Entre tâches et objectifs contradictoires et/ou conflictuels, baisses des performances et de la motivation, le conflit de rôle provoque « du stress, de l'agressivité, une insatisfaction au travail, des difficultés à prendre des décisions (...), et pour l'organisation, une chute de la productivité » (Katz et Kahn, 1966, cités par Truchot, 2004, p.85).

Plus particulièrement, « le conflit de rôle est associé à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation » (Truchot, 2004, p.86). La satisfaction au travail, l'implication, l'engagement, ou encore les intentions de départ sont des éléments directement impactés par le conflit (Fisher et Gitelson, 1983, cités par Perrot, 2005).

4. Le modèle de Karasek et les conditions d'exercice de la relation d'aide

4.1. Définition des concepts d'exigence, de contrôle et le soutien social

Suivant les recherches portant sur les effets des pressions au travail et l'impact du contrôle ou de l'autonomie sur la performance, Robert Karasek s'est intéressé aux facteurs psychosociaux identifiés comme les causes du stress au travail. Le chercheur propose (Karasek, 1990) que deux dimensions sous-tendent les facteurs qui influent sur la santé au travail.

La première est identifiée par Karasek (1990) comme les exigences psychologiques/jobs demands. Les facteurs psychosociaux repris dans ce premier ensemble renvoient à la réalisation de la charge de travail (...) aux tâches inattendues, et les stressseurs provenant des conflits personnels au travail » (Truchot, 2010). Il s'agit des charges corrélatives à la réalisation des activités : devoir travailler vite, faire face à des tâches complexes, imprévues, avoir des rôles contradictoires.

La seconde est dénommée latitude décisionnelle (Karasek, 1990). Cette dimension représente « la possibilité d'exercer un contrôle sur son activité » (Truchot, 2004, p.93). La dimension est divisée entre deux aspects (Karasek, 1979) : L'autonomie décisionnelle renvoie à la possibilité de choisir comment faire son travail : liberté d'action, règles et prescriptions, capacité d'influencer les décisions. La seconde composante correspond à l'utilisation des compétences, soit la capacité d'un travailleur à utiliser ses aptitudes : modalités de travail, possibilité de formation et supports disponibles.

Au-delà de ces deux variables, Johnson et Hall (1988, cités par Karasek, 1990) ont poursuivi des recherches portant sur le soutien social. Il s'agit du soutien disponible dans l'organisation, soit les interactions sociales possibles entre collègues (Truchot, 2010). Différents types de support ont été identifiés (Karasek, 1990) : l'aspect socioémotionnel correspond aux soutiens obtenus par le dialogue et l'écoute auprès des collègues. L'aspect support social instrumental tient davantage du produit de la collaboration effective avec les collègues (travail en réseau) et les responsables ou la clientèle (la réalisation effective d'une tâche).

4.2. Effets du modèle et lien avec le burn-out

Pour Karasek (1990), les exigences ne sont pas néfastes par nature. Le modèle postule d'ailleurs que la détérioration de la santé au travail ne dépend pas uniquement des exigences. Pour le chercheur, c'est davantage par l'incapacité à contrôler son activité et à utiliser au mieux ses capacités que l'individu ressentira de la souffrance. En somme, le « modèle prédit

que la santé physique et psychologique dépend de l'interaction entre exigences et latitude décisionnelle (Truchot, 2004, p.93). Ce qui se traduit par quatre états possibles :

- L'hypothèse « tension » correspond à des exigences élevées et à un contrôle faible. L'individu ressentira un stress important, et verra sa santé pleinement affectée : fatigue, dépression, troubles cardiaques ou d'autres ordres physiques, etc.
- L'hypothèse « activité » prédit que les situations “d'exigences élevées, couplées à un contrôle élevé, permet (...) de minimiser la tension, mais suscitent un bon développement personnel, une participation sociale active et une motivation élevée” (Truchot, 2004, p.93-94). Ces situations favoriseraient les conduites d'apprentissages et de développement de mode de contrôle interne (Truchot, 2010). Les emplois concernés ne sont néanmoins pas exempts de difficulté dès lors qu'ils perdent le contrôle de leur activité. L'impact sur la santé n'en serait que plus important (Kerckhoff et Back, 1968, cités par Karasek, 1990)
- L'hypothèse d'une faible exigence associée à un contrôle élevé a également fait l'objet de recherche (Dwyer et Ganster, 1991, cités par Truchot, 2004). Nous parlons ici d'une sous-charge de travail, conduisant à un état de détente dans le travail (Karasek, 1990, p.36). D'un point de vue psychosocial, il s'agit d'emploi représentant le moins de risques pour la santé.
- Enfin, une faible exigence associée à un faible contrôle engendre une situation de passivité, d'impuissance acquise (Seligman, 1975, cité par Truchot, 2004). Si les risques sur la santé sont extrêmement faibles (du fait d'être très peu en contact avec des facteurs de stress), l'individu se trouve dans un état de développement inexistant.

Pour chacune de ces hypothèses, le soutien social contribue à accroître ou diminuer les effets des facteurs psychosociaux (Karasek, 1990). Une situation de tension associée à un faible soutien produira une souffrance psychologique accrue. Également, le soutien a un effet équivalent au contrôle par rapport aux exigences, en diminuant le stress.

4.3. Précisions sur les indicateurs du modèle

Indicateurs liés à l'exigence

La temporalité de l'action et la charge de travail correspondent à des facteurs d'exigence. La temporalité renvoie au rythme de travail auquel doit faire face le travailleur. Il avait été précisé l'importance du travail dans un temps long (Greta Viva 5, 2008). Ainsi, un cadre contraignant à de courtes temporalités de travail ou à une charge notable indiquera un niveau

d'exigence élevé.

Ces deux indicateurs sont complétés par des indices de complexité du travail et de prévisibilité. En travail social, la complexité du travail apparaît comme naturelle tant les situations amenées par les individus peuvent différer. L'imprévisibilité semble également faire partie du quotidien considérant la place laissée à l'action dans l'urgence et à la polyvalence dans le travail social.

Pour l'ensemble des indicateurs d'exigence, le cadre organisationnel (taille de l'institution, segmentation des services, organisation du travail journalier) représente un facteur déterminant. Des institutions urbaines à forte densité d'utilisateur apparaissent comme plus enclines à présenter de la violence ou des situations complexes (Bajoit, 2005).

La violence comme facteur d'exigence

Truchot (2010) propose que dans le cadre de l'étude d'une profession, des indicateurs spécifiques à la profession puissent être proposés afin de contextualiser les études menées au départ du modèle général de Karasek. En ce sens, la violence apparaît comme un facteur essentiel des charges pesant sur le travailleur social (Truchot, 2004).

Présente dans les interactions, elle se matérialise en violences interpersonnelles et violences institutionnelles (Bajoit, 2005). Les premières renvoient aux conflits directs entre l'équipe de travailleur et l'utilisateur. Insultes et menaces restent les plus courantes. La violence institutionnelle renvoie aux actions commises par une institution, ou toute absence d'action, qui cause une souffrance physique ou psychologique inutile d'une personne et/ou entrave son évolution (Cautain, Tomkiewicz, et Vivet, 1991). Elle se veut plus insidieuse et cachée. Elle se matérialise au travers de négligences dans le traitement d'une situation, de privation relative lorsqu'il existe un écart entre les discours sur le droit des pauvres et les actions du centre ou de réflexes sécuritaires — singulièrement l'utilisation de gardes de sécurité (Bajoit, 2005).

Indicateurs liés au contrôle

Deux dimensions du contrôle doivent être distinguées : l'autonomie décisionnelle et l'utilisation des compétences.

La première renvoie au processus de travail. Il s'agit ici de la capacité de l'individu à participer aux décisions et à choisir comment réaliser ses tâches. Pour cette dernière, Dejours (2009) évoque la distinction possible entre le travail prescrit et le travail réel. Ces deux

éléments nous semblent adaptés pour indiquer le degré de liberté dont dispose l'assistant social. En conformité avec les analyses de l'auteur, un rapport défavorable entre prescrit et réel conduit un agent à éprouver de la souffrance.

Dans le cadre du travail en CPAS, le travail prescrit s'est largement développé en parallèle de la nouvelle gestion publique. Les buts et activités légalement produites par la loi soutiennent les transformations des institutions selon une « logique managériale » (Chopart, 2000, p.50), le travail social s'en trouve confronté à un cadre contraignant, tant pour la réalisation de ses tâches que pour son droit à participer au processus de décision.

En ce qui concerne l'utilisation des compétences, il s'agit de l'exercice quotidien de la profession, par lequel l'agent déploie son art de faire (Glarner, 2014). Des indicateurs liés à la répétition des tâches, à l'innovation/imagination ou à la formation permettent d'apprécier l'usage possible des compétences. À nouveau, la segmentation du travail social nous semble importante, car elle va limiter les possibilités de développements/utilisations de compétences pour les assistants sociaux de première ligne. L'usage de l'expérience comme outil de soutien apparaît comme une ressource déterminante pour permettre aux individus d'opérer une distinction entre travail réel et prescrit (Glarner, 2014).

Indicateurs liés au soutien social

Enfin, le soutien social soulève le rôle joué par les acteurs entourant l'assistant social. Nous avons vu que l'identité du professionnel est reconnue au travers des jugements de beauté et d'utilité. Si le jugement d'utilité repose, à priori, sur des éléments objectifs/quantitatifs (objectifs de travail atteints, nombres de demandes traitées), la reconnaissance du travail bien fait par les collègues repose en partie sur une subjectivité propre à ce groupe de professionnel. Ce soutien affirme le professionnel dans les sens donnés à ses actions.

5. Les modes de gestion des tensions identitaires : stratégies du désespoir

5.1. Introduction au modèle de Bajoit

Si la plupart des travaux de recherche ont porté sur la définition et la compréhension des tensions identitaires, Guy Bajoit (1992) a porté sa réflexion sur la manière dont les insatisfactions sont gérées par les individus.

D'après Bajoit et Franssen, les individus qui font face à des tensions effectuent un travail de

gestion identitaire et relationnelle permanent, visant à définir leur rôle dans leurs relations sociales (1995, cités par Franssen, 2005). Il s'agit pour l'individu d'adopter un comportement stratégique lui permettant de lutter contre un sentiment de souffrance dont il est victime.

Le choix d'une attitude sera motivé par le contexte et la subjectivité de l'individu. Les stratégies sont empreintes de dynamisme et en perpétuelles évolutions, malgré le fait qu'un mode de gestion prioritaire semble se dégager pour chaque travailleur (Franssen, 2005).

Guy Bajoit a construit l'ensemble de son modèle sur les théories utilitaristes de A.Hirschman. En situation sociale, "chaque individu calcule les avantages (gains) et les inconvénients (couts) de ses conduites et choisit la plus intéressante pour lui, étant donné l'idée qu'il se fait de son intérêt personnel" (1988, p.327).

5.2. Les dimensions de contrôle social et de coopération

Pour Guy Bajoit, les tensions identitaires résultent de la pratique des relations sociales. Cette insatisfaction s'interprète comme le résultat de l'augmentation des couts ou d'une réduction des gains. Chaque individu va donc chercher à rétablir l'équilibre de sa balance personnel, de la manière qu'il juge la plus appropriée. En d'autres termes, il va influencer la relation sociale en place pour la lui rendre plus favorable. Pour ce faire, l'individu va agir sur deux dimensions, définies par Guy Bajoit comme la coopération et le contrôle social. Influencer la relation sociale revient à agir sur les modalités de ces deux dimensions.

La coopération renvoie aux finalités visées par la relation (Bajoit, 1988). Il s'agit de la manière dont l'individu va s'engager envers l'autre pour permettre la réalisation de but et d'objectifs attendus. Dans le cadre du travail social, cela revient à s'adapter à une situation particulière afin de répondre aux attentes de l'utilisateur et/ou de l'institution.

Mais la relation sociale est également vécue sous "une forme de contrôle social (par l'autorité, le pouvoir, l'influence) toujours réciproque, mais aussi plus ou moins inégal" (Bajoit, 1988, p.331). Le travailleur social dispose d'un mandat lui permettant d'exercer une forme d'autorité sur l'utilisateur. Ce statut l'oblige également à se placer sous l'autorité de son institution et des lois en place.

5.3. Exit, Voice, Loyalty... et Apathie : un complément proposé par Guy Bajoit

À partir de ces deux dimensions, Guy Bajoit (1988) distingue quatre modes de gestion, définis par un concept. Tout d'abord, l'Exit, qui correspond à la défection. L'individu sort du système

d'interaction, rompt la relation sociale et se soustrait au pouvoir qu'il exerce ou subit. Nous parlerons ici de fuite. Il s'agit d'agir simultanément sur la coopération et le contrôle social.

Voice est la seconde stratégie. Il s'agit de protester vivement, dans le but de changer le système d'interaction de l'intérieur. Le conflit est attaché à cette notion, et c'est envers le contrôle social en place qu'il est porté.

Loyalty représente une attitude d'hésitation. L'individu, bien que mécontent, ne quitte pas l'organisation ou ne mène pas un affrontement pour le changement. Il s'agit de rester loyal, de consolider la coopération et le contrôle social simultanément.

Bajoit estime que la notion de Loyalty est insuffisante. Il motive sa recherche par des interrogations d'ordre méthodologique. Si Voice et Exit semblent liés, Loyalty est distinct et isolé. Également, il reproche à Hirschman de ne pas s'interroger sur les raisons qui poussent les membres à rester loyal. Pour lui, si certains restent fidèles par conviction, d'autres peuvent se résigner et rentrer en état de passivité.

Bajoit propose la notion d'Apathy pour compléter la théorie. Hirschman lui-même avait évoqué ce concept lors de ces travaux. L'apathie se traduit par une attitude passive et distante d'un individu dans les relations sociales. Dans une organisation, le sujet n'ouvre pas le conflit et ne fuit pas. Néanmoins, il affiche un comportement résigné et ne contribue pas/plus à la poursuite des finalités/enjeux des acteurs en relation.

5.4. Les modes de gestion revus par Abraham Franssen

Abraham Franssen propose une typologie complémentaire, en observant comment les quatre modes de gestion de Bajoit sont exprimés chez les travailleurs sociaux.

Au départ, un assistant social est considéré comme en état d'équilibre. Cette posture semble prédominante pour l'auteur, sans qu'il ne le précise davantage dans sa recherche. Malgré des micros-agression, ce mode de gestion assure la pérennité du rôle. L'assistant social a trouvé une identité cohérente qui lui permet de confronter harmonieusement les différents rôles proposés. L'auteur souligne à nouveau l'importance d'un contexte/environnement stable pour permettre d'exercer un rôle praticable, sans remise en question substantielle.

Face à des tensions identitaires grandissantes, le travailleur « adopte des stratégies visant à rééquilibrer son identité » (Franssen, 2005, p.140). Il propose trois modes de gestion. Le mode en crise représente la perte de sens complète, la disqualification, la démission. Nous retrouvons les caractéristiques du concept d'Exit. Le mode défensif vise à maintenir les

finalités et défendre des acquis. Deux concepts sont intégrés par Franssen au travers de ce mode de gestion : Loyalty et Apathy. La gestion offensive tente de recomposer le rôle autour d'une dimension particulière. Il s'agit ici du concept de Voice. Deux précisions nous intéressent dans le modèle proposé par Franssen, permettant de nuancer l'apport de Guy Bajoit.

5.5. L'île préservée et la forteresse assiégée

Tout d'abord, l'auteur traduit le lien intime entre loyauté et apathie au travers du mode de gestion défensif. Face à des tensions identitaires, le travailleur social devient davantage empreint de méfiance. Il cherche à « réaffirmer les finalités poursuivies, la pertinence de ses compétences, le bienfondé de l'exercice de l'autorité et à justifier son statut » (Franssen, 2005, p.141). Nous observons ainsi une volonté de rester loyal à son rôle professionnel. Ce faisant, l'assistant social préférera se retrancher derrière l'impersonnalité de la règle ou rappeler son pouvoir discrétionnaire légal dans le cadre de ses relations professionnelles. Cette stratégie lui permet de ne pas se mettre en tort face aux autres acteurs intervenants dans ses relations sociales. Il cherche à poursuivre les finalités de son travail, tout en respectant stricto sensu le contrôle social en place.

À terme, le mode défensif peut conduire à « une crispation identitaire qui ne correspond plus à l'expérience effective du rôle » (Franssen, 2005, p.141), et dont l'état apparaît proche d'une attitude apathique. L'intervenant va abandonner toute idée de coopération, et se retrancher derrière les notions lacunaires de son rôle, et ses pouvoirs associés. Le cynisme prédomine dans ses relations, ceci afin de prémunir son identité.

Nous observons ainsi deux états distincts, que Franssen nomme « l'île préservée » et « la forteresse assiégée » (Franssen, 2005, p.142). Le passage d'un état de loyauté envers son rôle à une situation de crispation va entraîner une attitude de plus en plus apathique, qui vise à se prémunir contre les tensions ressenties.

Franssen note également que cet état de crispation défensif est fortement associé aux métiers disposant d'une dimension répressive. Les CPAS, conjointement aux autres institutions de sécurité sociale (Vielle, Pochet et Cassiers, 2005), ont vu s'associer le contrôle et la sanction à leurs pratiques. Il s'agit bien d'un acteur institutionnel à risque, d'après le modèle de Franssen.

5.6. Les quatre expressions du mode de gestion offensif

Franssen distingue quatre possibilités d'action en ce qui concerne le mode de gestion offensif.

Pour chaque stratégie, les assistants sociaux s'engagent « dans une action revendicatrice en vue d'obtenir une meilleure reconnaissance et réduire, souvent davantage symboliquement que matériellement, la dissonance et la frustration relative éprouvée » (Franssen, 2005, p.144), plusieurs réponses sont possibles.

La logique innovatrice marque la tendance à s'impliquer dans un champ novateur et distinct du commun du travailleur social. Il y a là une recherche nouvelle de sens et de valeur, par exemple en exerçant une activité complémentaire dans le secteur de l'économie sociale.

La logique adaptatrice considère que l'acquisition de nouvelles méthodes, techniques et connaissances vont réduire les tensions de rôle. Des assistants sociaux peuvent ainsi se spécialiser dans une matière.

La logique revendicatrice voit le travailleur s'engager dans une protestation visant à plus de reconnaissance symbolique ou matérielle. C'est bien la recherche d'un meilleur statut qui est poursuivi. Franssen précise que c'est au travers de l'activité de mobilisation que se restaure une identité positive.

Enfin, la logique révoltée agit directement sur le contrôle social en place. Il faut remettre en cause le système en place et les relations d'autorité. Le travailleur prendra fait et cause pour son public, en s'identifiant parfois à celui-ci.

Chapitre 3. Développement des hypothèses

Au départ de la problématique, nous développerons deux hypothèses générales qui dirigeront les recherches, réflexions et analyses de ce mémoire.

1. Retour sur la problématique et les objectifs

Pour rappel, la problématique traitée par ce mémoire de fin d'études s'intéresse au processus menant les travailleurs sociaux à éprouver de la souffrance. Notre questionnement porte sur deux niveaux.

Dans un premier temps, il s'agit d'appréhender le développement d'un sentiment d'ambivalence menant à l'usure du professionnel au départ des conditions d'exercice de la relation d'aide. Cette dimension de la problématique renvoie à l'étude du cadre de la relation d'aide permettant l'exercice du rôle professionnel. Également, nous nous intéressons aux différentes tensions ambivalentes développées et aux formes de souffrance ressentie par l'individu.

D'autre part, notre interrogation porte sur les stratégies développées par les travailleurs sociaux. Dans le cadre de la relation d'aide, c'est la compréhension des choix d'actions de l'individu, de l'action elle-même et des buts qui mènent nos réflexions, ainsi que l'approche des effets possibles des manœuvres déployées.

Ces questions doivent nous permettre d'apprécier l'écart entre identité de métier et identité de profession des travailleurs sociaux en CPAS. Nous souhaitons comprendre le processus pouvant mener d'un sentiment d'ambivalence à la souffrance afin de déterminer des facteurs influençant négativement la construction d'un rôle professionnel équilibré. Plus largement, nous souhaitons placer ces réflexions dans la perspective de l'évolution du travail sociale en Belgique depuis le début du siècle, et l'avènement de la nouvelle gestion publique au sein des CPAS.

2. Première hypothèse générale

Pour répondre à la première dimension de notre problématique, nous avons défini le processus permettant la construction d'une identité professionnelle. Celle-ci est possible au travers de l'exercice quotidien du rôle en relation avec autrui (Glarnier, 2014). Néanmoins, les attentes

multiples des intervenants vis-à-vis de l'individu peuvent également provoquer des conflits et contradictions, prenant la forme d'un sentiment d'ambivalence (Glarner, 2008). Suivant les études portant sur le burn-out, plus les relations se prêtent aux conflits et aux tensions, plus le sentiment de souffrance se développe (Truchot, 2010).

En outre, nous avons vu que l'identité professionnelle s'élabore au travers de la relation d'aide. C'est dans ce cadre que le travailleur social peut exercer son rôle professionnel (Glarner, 2014). Ainsi, des conditions de la relation d'aide plaçant l'individu dans des situations d'accompagnement difficile affligeraient vraisemblablement l'exercice du rôle.

Qu'elles soient d'ordre organisationnel ou politique, les obligations auxquelles le travailleur social doit se plier peuvent le contraindre à agir à l'encontre de ses idéaux (Bajoit, 2005). Nous avons précisé la place centrale occupée par l'agent, qui est placé entre l'utilisateur et le dirigeant (Bajoit, 2005). Au croisement des différentes attentes des acteurs, l'assistant social est enclin à des tiraillements multiples portant sur son rôle : finalités divergentes, tensions sur les attitudes à adopter ou conflit de valeur.

Dans le même sens, la théorie des conflits de rôle (Katz et Kahn, 1966) suggère que des facteurs organisationnels expliquent la difficulté, pour l'individu, de s'adapter à des situations conflictuelles. Cette « dure réalité » renvoie aux conditions de travail de l'agent. Les transformations du cadre d'intervention et des modalités d'action par les politiques publiques modifient profondément le mandat du travailleur, produisant un écart croissant avec son identité de métier. En ce sens, c'est également le contexte de l'accompagnement qui permet de délimiter les marges de manœuvre possible, entre pouvoir discrétionnaire et liberté toute relative du cadre d'intervention. Ainsi, la relation d'aide offre un cadre réunissant les facteurs contextuels qui, de facto, participent au processus d'édification du rôle de l'agent.

Nous proposons donc qu'un contexte de relation d'aide nuisible produit de l'ambivalence, qui résultera elle-même en souffrance pour les travailleurs sociaux. Dit autrement, c'est au travers de conditions d'accompagnement nuisible que naissent les conflits de rôle susceptibles d'affliger le travailleur social.

Pour cette hypothèse, les conditions d'exercice de la relation d'aide sont appréhendées par le modèle de Karasek (1990). Les dimensions d'exigence, de contrôle et de soutien social permettront d'observer la variation des situations traitées. Le sentiment d'ambivalence sera abordé par la théorie des conflits de rôle de Katz et Kahn (1966) et la cartographie de Thierry Glarner (2008). Les différentes formes de tensions permettront d'analyser les attentes

incompatibles vécues par le travailleur social. Enfin, la souffrance sera appréhendée par le biais des dimensions d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation du MBI (Maslach et Jackson, 1981, cités par Truchot, 2010).

3. Deuxième hypothèse générale

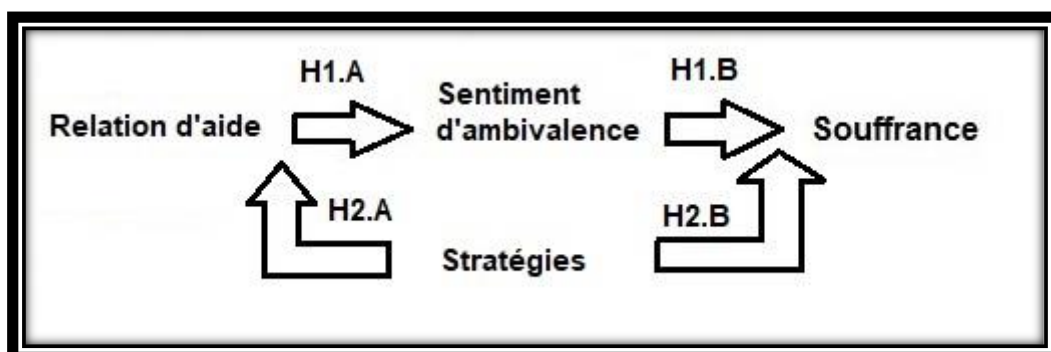
Le développement de stratégies individuelles représente la seconde approche de la problématique. Selon Bajoit, les stratégies visent à équilibrer le rôle en tension de l'individu. Cet exercice intervient dans les pratiques relationnelles. Dans le cas de notre problématique, la relation d'aide correspond à nouveau à un cadre d'analyse pertinent, tel que nous venons de le motiver pour la première hypothèse générale. Néanmoins, il ne s'agit non plus d'appréhender les conditions d'exercice professionnel, mais bien d'analyser la mise en œuvre des stratégies au travers du contexte de l'accompagnement.

Suivant cette idée, nous proposons que les individus développent des stratégies visant à éviter le sentiment d'ambivalence ou à réduire la souffrance. Plus précisément, nous supposons deux types de stratégies : des stratégies que nous nommerons préventives, visant à réduire l'ambivalence. D'autres, dites curatives, aspirant à réduire les effets négatifs de l'ambivalence, soit à diminuer la souffrance ressentie.

Pour l'analyse, nous utiliserons le modèle de Guy Bajoit (1988), complété par Franssen (2005), afin d'analyser les modes d'action développés par les travailleurs sociaux. Il s'agit donc d'observer des situations au travers des quatre stratégies possibles, ainsi que des variantes sur le thème du Voice.

4. Modèle de la recherche

Au regard de nos deux hypothèses, nous proposons de synthétiser nos hypothèses au travers d'un modèle unique :



La relation d'aide correspond aux conditions d'accompagnement. Le sentiment d'ambivalence renvoie aux conflits de rôle vécu. Enfin, la souffrance se rapporte aux indices de burn-out.

Comme énoncé au travers de nos hypothèses, un contexte de relation d'aide nuisible (H1.A) produit de l'ambivalence, qui résultera elle-même en souffrance pour les travailleurs sociaux (H1.B). Face à cette situation, les individus développent des stratégies visant à éviter le sentiment d'ambivalence (H2.A) ou à réduire la souffrance (H2.B).

Chapitre 4. Méthodologie de la recherche

Ce chapitre abordera la construction des outils propices à la récolte, l'observation et l'analyse des données. Nous présenterons la démarche développée. Nous détaillerons la population sélectionnée pour mener l'étude et décrirons l'échantillon interrogé. Nous développerons enfin la méthode d'analyse sélectionnée.

1. Préambule aux choix méthodologiques

1.1. Choix de l'approche qualitative

Afin de produire un travail scientifique, l'étude doit respecter des normes en matière de méthodologie de recherche. Parmi les différentes démarches qui sont proposées, nous nous sommes basés sur une approche qualitative.

En effet, notre problématique traite des tensions entre le métier et la profession de l'assistant social, elle comporte à la fois des éléments de nature objective (contexte institutionnel) et subjective (rôle professionnel). Nous cherchons également à relier ces objets aux stratégies déployées pour équilibrer l'identité des travailleurs sociaux. Dès lors, l'entretien de recherche nous semble indiqué, car il vise à comprendre les pratiques sociales et le sens donné à celles-ci par l'acteur. L'utilisation d'une méthodologie qualitative permettant une analyse fine de la réalité en dévoilant les interactions à l'œuvre dans le processus de construction identitaire par l'observation et l'écoute active.

L'entretien semi-directif nous apparaît comme le plus adéquat. Il permet aux répondants de faire part de leurs expériences individuelles. Ce choix présente différents avantages, tels que

« Le degré de profondeur des éléments d'analyse recueillis, mais également la souplesse et la faible directivité du dispositif qui permettent de récolter les témoignages et les interprétations des interlocuteurs en respectant leurs propres cadres de référence : leur langage et leurs catégories mentales ». (Van Campenhoudt et Quivy, 2011, p.172).

La possibilité de soutenir l'intervenant dans ses réflexions apparaît nécessaire, au vu du sujet sensible de la recherche.

Nous optons pour une approche individuelle des entretiens, afin de laisser plus grande liberté de parole au répondant. Les questions relatives au positionnement identitaire et à l'épuisement professionnel sont de lourds sujets. Une approche collective nécessiterait à notre sens une

démarche sur le long terme et une relation de confiance entre les participants et/ou le chercheur.

1.2. Les aspects déontologiques de l'enquête

Les participants ont été informés des modalités de la recherche. Une information leur a été communiquée sur le cadre du mémoire de fin d'études, mais également sur la préparation à l'entretien, le déroulement, l'enregistrement et la retranscription. Ils ont également été avertis de leur droit de refuser ou d'interrompre l'entretien. L'anonymat des personnes a été respecté en utilisant des prénoms d'emprunt.

2. La méthode de récolte de donnée

2.1. Population

Au cours de notre introduction, nous avons précisé notre intérêt à traiter la problématique au départ de la fonction d'assistant social en CPAS. La recherche s'intéresse particulièrement aux professionnels de première ligne exerçant au sein de l'institution. Ce choix est motivé par trois raisons.

Tout d'abord, il s'agit du rôle le plus souvent exercé par les assistants sociaux en CPAS. Les emplois de première ligne sont majoritaires dans les équipes, du fait qu'ils traitent des problématiques généralistes. La population potentielle est également suffisamment importante pour mener l'étude.

Ensuite, nous avons discuté de la segmentation des services sociaux, avec l'apparition de métier de seconde ligne au profil spécialisé : assistant social en charge de l'énergie, du logement, de l'insertion socioprofessionnelle... Cette division n'est pas une vérité dans tous les CPAS. Les plus petites structures, généralement celles se situant en zone rurale, ne disposent pas toujours de ce type d'organisation. Il nous semble donc nécessaire de ne pas nous conditionner à un type de structure/taille précise sous peine de ne pas saisir certaines données.

Enfin, la compréhension du processus menant aux tensions identitaires s'intéresse aux éléments de contexte. Il nous semble qu'un travailleur de seconde ligne ne disposera pas de degré d'exigence et de contrôle similaire à ceux observables en premières lignes.

2.2. Déroulement

L'ensemble de nos démarches d'entretiens s'est déroulé du mois d'avril 2018 à décembre 2018. Tout d'abord, nous avons réalisé deux entretiens exploratoires auprès de travailleuses sociales de CPAS situé dans le brabant wallon. Ces rencontres nous ont permis de tester notre matériel de recherche et d'alimenter davantage nos réflexions.

Suivant cette première démarche, nous avons débuté la procédure aboutissant à la récolte de donnée pour ce mémoire. Nous avons interpellé un ensemble de CPAS des provinces du Brabant wallon, de la province de Namur et de la province du Hainaut par un courrier adressé au responsable du service social. Nous y décrivions notre démarche et propositions de contacter les équipes pour trouver des participants. Hors de cette démarche, des travailleurs se sont manifestés pour se renseigner sur notre étude. Si l'engouement et la curiosité des travailleurs sociaux étaient réjouissants, peu d'entre eux se sont montrés disposés à la réalisation d'un entretien. La plupart des individus signifiant une crainte de représailles, malgré notre engagement à ne pas divulguer les identités de chacun.

Pratiquement, nous avons réalisé un premier volet d'entretien. Nous avons réalisé des analyses préliminaires, permettant quelques modifications du questionnaire pour la suite des démarches. Nous avons ensuite réalisé des rencontres jusqu'à saturation des données récoltées, signifiant que nous d'observions des répétitions et structures similaires, permettant de justifier la fin de la récolte de donnée (Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, et Ruquoy, 1995). Au total, nous avons réalisé huit entretiens.

Introduction théorique à la méthode de l'incident critique

Pour réaliser nos entrevues, nous nous sommes basés sur la méthodologie de l'incident critique (Lescarbeau, 2000 ; Deslauriers, Deslauriers, et LaFerrière-Simard, 2017). Cette méthodologie de recherche s'intéresse à un événement qui s'avère marquant pour les répondants en interaction. L'épisode s'inscrit généralement dans une situation délicate qui est perçue comme pouvant changer les pratiques des acteurs en présence (Deslauriers et al, 2017).

L'intérêt de cette méthode est de recueillir les propos d'acteurs impliqués au sein de relations interpersonnelles. Il s'agit d'une première motivation méthodologique, considérant le sujet de l'étude. Également, la méthode présente l'avantage de solliciter un récit, avant de compléter l'entretien par une approche semi-directive. Le processus nous apparaît adapté, en cela qu'il permet à la fois de recueillir la vision personnelle d'un événement, tout en produisant le matériel d'étude. Enfin, les échanges sont complétés par une première analyse de la situation.

Le répondant est amené à faire part de ses vues divergentes et convergentes pour étayer le récit récolté (Deslauriers et al, 2017). Cet apport final apparaît pertinent pour confirmer/infirmier certaines analyses ultérieures.

Structure des entretiens

L'ensemble des entretiens se sont déroulés selon un canevas préétabli. Dans un premier temps, nous avons recueilli un résumé écrit de l'incident critique qui a été dressé par le participant quelques jours avant la rencontre. Ce premier matériel permet d'observer de premiers objets saillants du discours. Il permet également au participant de structurer son incident critique pour en user plus facilement au moment de l'entrevue.

Lors de la rencontre, une phase d'introduction permet de prendre contact avec le répondant. Les premières questions permettent à la personne de se présenter à la fois personnellement et professionnellement. Elles font office de données de contrôle. Le répondant est ensuite amené à définir son rôle professionnel au travers des quatre dimensions proposées par Bajoit (Bajoit, 2011).

Suivant cette première partie, il est demandé au répondant de narrer l'incident critique qui avait été préalablement transmis par écrit. L'attention du chercheur est portée sur les éléments nouveaux émergeant, mais également sur les objets sur lesquels l'individu porte attention ou qu'il oublie lors de son témoignage.

À l'issue du récit, un entretien semi-directif aborde la seconde partie du guide d'entretien. Cette dernière contient des questions renvoyant aux différentes variables présentées dans le cadre théorique. Bien que le guide d'entretien présente une structure figée, l'ordre des questions n'a d'importance qu'en fonction des sujets abordés par le répondant.

Dans un quatrième temps, le chercheur propose une première analyse de la situation. Il s'appuie sur les informations récoltées et sur sa connaissance du cadre théorique. Suivant cette étape, le répondant évoque ses avis divergents et convergents de l'analyse. Cette phase permet de compléter l'ensemble des questions, tout en permettant de prolonger quelques réflexions.

Nous avons porté une grande attention aux conditions dans lesquels se déroulaient les entretiens. Nous avons pris rendez-vous avec eux, au préalable, en les informant des modalités de la recherche. Nous avons cherché à ce que les entretiens se tiennent dans un lieu le plus confortable possible pour le participant. La majorité d'entre eux ont eu lieu sur les

lieux de travail des agents. D'autres ont préféré se rendre dans un lieu neutre. Les entretiens ont duré de soixante à nonante minutes environ. Ils se sont déroulés uniquement en présence du chercheur et du répondant.

2.3. Le guide d'entretien

La réalisation d'un guide d'entretien est un préalable essentiel des méthodologies semi-directives. Cet outil rassemble l'ensemble des informations nécessaires pour alimenter la recherche. Il permet de guider les échanges, tout en étant utilisé avec souplesse. Le guide d'entretien est élaboré sur base des hypothèses et des références théoriques mobilisées. Le modèle original est présenté en annexe, sous la donnée figure 1.

Présentation des variables

Différentes variables issues du cadre d'analyse sont utilisées pour structurer le guide. Elles se rapportent directement aux éléments produits dans le cadre de notre modèle d'analyse. Les éléments sont rapportés dans la première colonne verticale du guide d'entretien en annexe.

Des variables de contrôle introduisent l'outil. L'identité du participant est déclinée au travers d'un prénom d'emprunt, de son sexe et de son âge. Une description de l'activité (à priori fortement similaire sur le fond) et de la structure organisationnelle de l'institution correspondent à une seconde distinction.

Le rôle professionnel est décliné au travers des quatre dimensions proposées par Bajoit. Ces données ont deux buts distincts. Tout d'abord, il s'agit d'utiliser ces indices comme éléments de contrôle, à l'instar des renseignements portant sur l'identité personnelle, sur l'activité exercée et sur l'organisation. Ensuite, ces données permettent de nourrir l'analyse en offrant une meilleure compréhension des conflits de rôle présentés par les participants.

Pour recueillir les données sur les conditions d'exercice de la relation d'aide, nous nous sommes basés sur le modèle de Karasek revu par Niedhammer et ses collègues (1998, cités par Truchot, 2004, p.99). Les dimensions d'exigence, de contrôle et de soutien social sont traitées au travers de question basée sur leurs indicateurs respectifs. Nous nous sommes inspirés des questions normalement utilisées au travers d'enquête quantitative, pour les adapter à notre approche qualitative.

Nous avons usé d'un procédé similaire en ce qui concerne les conflits de rôle, en utilisant le modèle de l'échelle de Rizzo et ses collègues (1970, cités par Truchot, p.84). Les conflits inter-émetteur et intra-émetteur sont repris sous une dimension unique, considérant que dans

ces cas, l'ambivalence est produite par des acteurs externes. Les conflits-personne-rôle font l'objet d'une dimension propre.

Afin de récolter les données relatives à la souffrance au travail, nous avons recours au Maslach Burn out Inventory (Truchot, 2004). Là encore, nous avons adapté le questionnaire à notre recherche en traitant l'épuisement professionnel d'une part, et la dépersonnalisation d'autre part.

Enfin, nous recourons au modèle de Bajoit (Bajoit, 1988) pour les stratégies identitaires. Les dimensions de coopération sociale et de contrôle social, structurant le modèle, sont distinguées dans le guide d'entretien. Pour ces dernières, nous ne nous sommes pas basés sur un modèle de questionnaire existant pour construire nos interrogations.

Organisation du guide d'entretien

Le modèle du guide d'entretien se trouve en annexe de ce travail (Figure 1). Notre outil est structuré pour une utilisation pratique, soutenant le chercheur lors des rencontres. Il se divise en trois parties, rappelant la structure de l'entretien mené. Différentes colonnes soulignent la démarche de récolte des données.

Une première reprend l'ensemble des variables soulevées par le cadre d'analyse. Une seconde propose différentes questions opérationnalisant les variables soulevées par l'étude. En ce sens, un ensemble d'interrogations principales sont pré-écrites afin de guider le chercheur lors de la rencontre avec un participant. Une troisième colonne reprend les sous-questions et relances possibles. Une quatrième colonne décrit les indicateurs liés aux variables. Enfin, une suggestion des termes attendus en entretien, en fonction des indicateurs soulevés, est rappelée afin de faciliter la récolte active des données.

Comme nous l'avons déjà précisé, des modifications ont été apportées au questionnaire à la faveur des entretiens. Rapidement, les travailleurs évoquaient deux facettes de l'épuisement professionnel : l'épuisement émotionnel (au travers de leurs états physique et mental) et la dépersonnalisation. Ce dernier élément a été ajouté au questionnaire dès le quatrième entretien, expliquant une absence de réponse claire de la part de trois participants. La distinction entre répétitivité de la tâche et personnalisation/diversité de l'activité semblait liée, au point de nous amener à fusionner ces deux indicateurs.

3. Les méthodes d'analyse des données

3.1. Procédure

Nous avons procédé à l'analyse des données en trois temps. Tout d'abord, les entretiens étaient traduits individuellement au travers d'un tableau regroupant les variables abordées. Les figures originales se trouvent en annexe de ce travail. Des catégories sont agencées en fonction des variables générales composant notre guide d'entretien. Pour des questions de présentation, le tableau est hiérarchisé en fonction du modèle original de questionnaire élaboré. Les catégories sont complétées d'extraits textuels de l'entretien, permettant de faciliter leur usage ultérieur. Ce premier exercice servait de préanalyse ultérieure, inapte à la présentation.

Une fois l'ensemble des entretiens préanalysés, une analyse de portrait est réalisée dans le but de présenter individuellement les résultats. Cette approche est structurée par les catégories préalablement utilisées. Elle permet de saisir les informations essentielles des témoignages et d'y apporter de première observation, en appuyant nos réflexions par des citations issues du récit des individus.

Enfin, une analyse comparative au travers de tableaux récapitulatifs reprend l'ensemble des déclinaisons proposées par les variables, au départ du cadre d'analyse. Les données sont synthétisées au départ de l'approche par portrait préalablement réalisé. Le but est de permettre l'observation de convergence et divergence des cas, des situations vécues et des stratégies adoptées. Ces ensembles simplifiés permettront d'établir des liens entre les différentes variables traitées par cette étude.

3.2. La méthode d'analyse catégorielle

Le traitement des données qualitatives est possible d'un point de vue sémantique ou statistique (Paillé et Muccielli, 2016). Dans le premier cas, la démarche s'attarde à analyser le contenu du matériel récolté. Dans cette recherche, nous recourons à l'analyse catégorielle qui consiste à analyser les propos recueillis au sein de catégories/variables représentatives de l'orientation de la recherche. L'objectif étant de comparer les éléments et à les regrouper en catégories significatives. Il s'agit d'une démarche basée sur l'hypothèse que la fréquence d'une idée est proportionnelle à son importance. Elle remplit deux fonctions. Elle permet d'abord de repérer un ensemble d'indicateurs dans un matériau de recherche. Ensuite, elle documente les catégories en vue de permettre l'observation de convergence et de divergence avec d'autres entretiens.

La méthode peut présenter plusieurs difficultés (Paillé et Muccielli, 2016). Il est important de connaître les objectifs et l'orientation de la recherche afin de comprendre pleinement le matériel fourni. Les questions posées, les relances ou encore le positionnement de l'enquêteur tendent à atteindre des buts précis qui peuvent apparaître comme interpellant pour un analyste prenant la recherche en cours. La définition des thèmes peut s'éloigner de la recherche ou préciser à l'excès certains champs. Enfin, le regroupement par catégorie peut s'avérer délicat en fonction des éléments témoignés.

3.3. L'analyse situationnelle phénoménologique et structurale

Au-delà de son utilisation précieuse, la technique d'analyse catégorielle peut s'employer en complément d'autres possibilités (Paillé et Muccielli, 2016). L'analyse situationnelle phénoménologique et structurale propose de décrire « des actions en situation, permettant l'explication du sens des actions ayant lieu dans des situations structurellement semblables du point de vue du vécu des acteurs » (Paillé et Muccielli, 2016, p.171). L'action est vue comme une réponse stratégique à des circonstances données.

L'analyse s'effectue en décomposant les cas en microsituations analogues dans un tableau. Cet exercice permet de comparer les situations et de percevoir les « analogies phénoménologiques » (Paillé et Muccielli, 2016, p.174). À partir de cette décomposition, il est possible de comprendre le sens d'une action donnée au départ d'éléments complémentaires (contexte, relation ou encore attributs personnels).

Ce travail de comparaison entre plusieurs situations offre une vision des convergences/divergences entre les récits, tout en proposant de synthétiser chaque situation.

3.4. Motivations

Les choix de ces deux méthodes sont fondés sur l'étude poursuivie. L'analyse catégorielle propose de diviser les données des entretiens au travers de thématique. Nous avons bien conscience que les témoignages vont proposer un matériel riche, dont il est nécessaire d'effectuer un agencement offrant une meilleure lisibilité. L'approche par le contenu offre un cadre structurant les raisonnements des assistants sociaux et permet l'utilisation ultérieure du matériel dans de meilleures conditions.

L'analyse situationnelle phénoménologique et structurale propose de comparer des situations au travers d'un tableau synthétique, pour faire ressurgir les convergences et divergences entre les conduites des travailleurs. Il permettra d'utiliser le travail d'analyse précédent pour en produire de nouvelles observations.

Chapitre 5. Analyse des données

Une description de l'échantillon et des rôles définis par les participants introduira le chapitre. Nous présenterons ensuite un entretien-guide offrant un exemple d'analyse individuelle pratiqué au départ des rencontres. L'analyse transversale des résultats abordera l'exposé au travers d'une synthèse de l'ensemble des entretiens individuels.

1. Description de l'échantillon

Nous avons rencontré des agents présentant des attributs personnels variés (âge, sexe, taille de l'institution, expérience), au départ de la première partie de l'entretien.

Le tableau 1 reprend l'ensemble des informations générales pour les situations traitées en interview. Les participants⁶ travaillent dans des CPAS au poste d'assistant social au service général. Seule Diane exerce une fonction au service des 18/24 ans. Son témoignage porte néanmoins sur son expérience passée dans un CPAS de la province de Namur. Son activité actuelle reste semblable sur plusieurs points. Boris exerce également un mandat segmenté et complexe, ce qui nous semble intéressant pour l'analyse. Les participants sont employés dans trois zones géographiques définies : le Brabant Wallon, la région nord de la Province de Namur et enfin la Région de Bruxelles-Capitale.

Les types de contrats des participants sont multiples. Il est intéressant de noter que Diane et Géraldine sont les seules travailleuses nommées. Les institutions des participants présentent des profils variés. Nous notons une segmentation du service social en plusieurs entités spécialisées (énergie, médiation de dette,) pour la plupart des situations. Les structures hiérarchiques sont généralement semblables. Les plus gros centres bénéficient d'un coordinateur, en plus d'un chef de service. Boris, exerçant dans le plus petit CPAS, est le seul travailleur à ne pas avoir un supérieur hiérarchique entre sa position et sa Direction.

⁶ Les participants ont été renommés pour des raisons de confidentialité de l'enquête

Tableau 1 — Présentation de l'échantillon

	Identité	Âge	Situation géographique du CPAS analysé	Poste occupé	Type de contrat	Brève description de l'institution du participant
Situation 1	Alain	26 ans	Région bruxelloise	Assistant social au service général	CDI temps plein contractuel	Important CPAS, avec forte division entre services et spécialisation des travailleurs. Complexe Chef de service + coordinateur.
Situation 2	Boris	28 ans	Brabant wallon semi-urbain	Assistant social au service général+ initiative d'accueil locale+ Aide familiale	mi-temps CDI + mi-temps CDD (renouvelable) contractuel	Petit CPAS, avec faible division des tâches en interne sauf pour le poste de Boris. Recours à des services externes. Pas de chef de service.
Situation 3	Claire	33 ans	Brabant Wallon urbain	Assistante sociale au service général	CDI temps plein contractuel	CPAS de taille moyenne, avec forte division des tâches entre les services sociaux. Un chef de service.
Situation 4	Diane	38 ans	Brabant Wallon rural	Assistante sociale en charge des 18/24	CDI temps pleins nommés	CPAS de taille moyenne, avec forte division des tâches entre les services sociaux. Un chef de service
Situation 5	Émilie	24 ans	Brabant Wallon urbain	Assistante sociale au service général	mi-temps CDI + mi-temps CDD	Grand CPAS, avec antennes décentralisées et fortes divisions des tâches entre les services sociaux. Un chef de service + coordinateur
Situation 6	Fabien	35ans	Province de Namur — semi-urbain	Assistant social au service général	CDI temps pleins contractuels	Grand CPAS avec forte division des tâches entre services et spécialisation des travailleurs. Structure complexe, chef de service et coordinateur

Situation 7	Géraldine	46 ans	Brabant Wallon urbain	Assistante sociale au service général	CDI temps pleins nommés	Grand CPAS, avec antennes décentralisées et fortes divisions des tâches entre les services sociaux. Un chef de service + coordinateur
Situation 8.	Hélène	27 ans	Province de Namur — semi-urbain	Assistante sociale au service général	CDI temps pleins contractuels	Petit CPAS, avec faible division des tâches. Pas de chef de service

2. Examen vertical d'un entretien-guide

Nous avons choisi de présenter l'analyse réalisée au départ de l'entretien de Fabien à titre d'entretien-guide. L'entretien de Fabien a été sélectionné, car il offre un large panel d'indicateurs questionnés par notre travail. Le choix de la présentation d'un unique entretien est motivé par des raisons de présentations pratiques, considérant une certaine redondance entre les analyses.

Données personnelles

Fabien est un homme de 35 ans, père de deux enfants. Il est marié et réside près de son lieu de travail, dans le sud de la province de Namur. Fabien dispose de neuf ans d'expérience en CPAS. Il a d'abord intégré un autre grand centre pendant 7 ans avant d'être employé dans son lieu de travail actuel. L'entretien porte principalement sur son expérience antérieure. Nous lui avons néanmoins proposé de comparer son ancienne situation avec son poste actuel. Par cette approche, Fabien a pu approfondir certaines réponses et développer davantage ses propos.

Fabien est assistant social en service général depuis ses débuts en CPAS. L'ancien établissement employant Fabien se situe dans le Hainaut. La description qui en est faite laisse apparaître une structure massive et complexe, employant un personnel important. Au départ des informations récoltées, la division des tâches apparaît importante. Fabien précise un turnover soutenu dans son équipe. Le CPAS visait une intervention qualifiée de minimum par le participant. En comparaison, Fabien travaille désormais dans un centre de petite taille. L'équipe est composée de quatre assistants sociaux, dont le chef de service. Il existe une forme de division des tâches, car deux travailleurs sont employés théoriquement à des matières spécifiques (énergie, dettes et aide familiale). Fabien précise néanmoins que l'équipe s'entraide régulièrement. La structure globale semble plus simple. Fabien note que le CPAS se donne pour mission d'aider les populations, tout en diminuant les coûts globaux.

Définition du rôle professionnel

Fabien veut permettre à ses bénéficiaires d'avoir accès à leurs droits sociaux, afin de les supporter face à leurs situations précaires. Il juge également qu'il doit pouvoir refuser certaines demandes ou orienter ses bénéficiaires vers d'autres interventions. Son action vise également à informer l'usager et à lui apprendre à devenir autonome.

Les compétences d'ordre relationnelles apparaissent importantes dans l'exercice du rôle. Fabien estime qu'il doit « *développer des liens avec la personne. Cela passe par la discussion, l'échange. Je dois me mettre à sa place et faire preuve d'empathie. Ce sont des compétences qui permettent de comprendre les situations* ». Il cite également des compétences en matières administratives.

Fabien opère une distinction nette dans les rétributions perçues dans son ancien et actuel CPAS. Auparavant, il ne ressentait aucune forme de reconnaissance de la part de son ancien employeur. Sa situation actuelle est mieux perçue, à cet égard. Les félicitations sont perçues, quoiqu'indirectes. Il en est de même en ce qui concerne les usagers. Ces derniers peuvent montrer de la reconnaissance au travers de la relation d'aide créée. Enfin, Fabien témoigne à propos de ses collègues qu'ils « *sont probablement les seules personnes qui comprennent l'importance de ton métier. Ils vont partager avec toi ce sentiment de faire un travail qui peut être difficile, un travail qui peut être peu reconnu...* ».

En ce qui concerne le pouvoir autoritaire, Fabien pense que les gens surestiment son importance. Dans son témoignage, il cite un exemple pour montrer que cette situation peut se révéler néfaste pour l'assistant social. Il est conscient du fait que son pouvoir autoritaire résulte de lois et de directives

Conditions d'exercice de la relation d'aide.

La description du cadre de la relation d'aide laisse apparaître des exigences notables. Fabien disposait d'un rythme de travail soutenu par des demandes contradictoires :

« Au niveau du rythme, il était soutenu. Simplement, nous avions un conseil par semaine. Donc, des dossiers pouvaient être présentés chaque semaine. D'abord, les usagers le savent. Donc, tout devient urgent. Et c'est oppressant. Ensuite, les conseillers le savent aussi... donc tu ne peux pas commencer à exprimer une urgence alors qu'il te manque des informations... (...). Ou le contraire : tu veux absolument faire passer une demande, mais tu as le temps qui joue contre toi. Si tu loupes le Comité qui t'attend, tu dois attendre une

semaine. (...) Tu es entre le marteau et l'enclume. »

Il apparaît que Fabien était pris entre les demandes urgentes des usagers, tout en étant confronté aux exigences de qualité des conseillers. De plus, sa charge de travail était de 120 dossiers, soit le double de sa situation actuelle. L'activité est décrite comme complexe, car il est demandé de multiples tâches et compétences au travailleur. À cela s'ajoute un rythme de travail régulièrement bousculé par des faits imprévisibles : *« Téléphone, urgence... les urgences, c'est bien le pire. Ou le téléphone, je ne sais pas. En tout cas, les deux te cassent ton rythme de travail. Impossible d'être concentré. »*. Fabien décrit la présence de la violence dans son travail d'accompagnement. Il distingue notamment les conditions au travers desquels les usagers évoluent, les amenant à adopter des comportements belliqueux. : *« (...) Et c'est souvent difficile de leur en vouloir. La société les pousse à se défendre pour le peu qu'ils sont. Le CPAS, en tout cas mon ancien centre, les poussait dans leurs retranchements »*.

L'activité de Fabien était conditionnée par des prescriptions et procédures. Le contrôle de son activité était présent tout au long des accompagnements. Certaines actions de l'institution présentent des formes de surveillance pointue. Ainsi, même si Fabien évoque des marges de liberté, il les qualifie davantage de triches :

« c'était davantage de la triche. Ici, si nous parlons de marge de manœuvre, c'est autre chose : c'est toute la liberté dont je dispose dans mon travail. La réalisation de l'enquête sociale, la gestion des PIIS, des bilans sociaux, les démarches, les gestions... Là-bas, je n'avais pas vraiment cette marge. Car toutes mes actions rentraient, d'une façon ou d'une autre, dans un cadre. »

En ce qui concerne son pouvoir de décision, le participant distingue les possibilités d'intervention il dispose dans son centre actuel à « impossibilité de peser sur les décisions de son ancien employeur *« Dans mon ancien centre, c'était inimaginable, tu dois suivre les procédures. Il y a des choses qui... sont dites, c'est comme ça et point. Personne ne se pose de question. C'est dit et tout le monde écoute »*. Le travail est réalisé au départ de support administratif. Fabien exprime néanmoins l'importance prise par son expérience dans la construction de la relation d'aide et la réalisation de ses tâches. C'est notamment par l'expérience qu'il obtient un savoir concernant les marges de manœuvre disponible : *« Maintenant, quand je fais face à certaines situations, je sais comment agir pour, parfois, prendre des libertés. »*. Le travail apparaît comme procédurier, quoique Fabien précise que chaque situation reste différente dans son traitement. C'est un aspect du travail qu'il apprécie.

En revanche, il se montre critique vis-à-vis de la standardisation des tâches : « C'est un terme que j'ai énormément ressenti lorsque j'étais suivi. Cela m'a permis de comprendre pourquoi remplir des formulaires m'exaspérait : parce que je réalisais une sorte de travail à la chaîne ». Enfin, son ancienne institution ne soutenait pas ses travailleurs dans le cadre de formation continue.

Fabien témoigne du soutien important de ses collègues dans son ancien CPAS : « je pense que quand tu te trouves dans des structures où tu es soumis à certaines pressions... tu as une forme de solidarité qui se crée. Avec mes anciens collègues, on partageait nos peines, nos difficultés, nos réussites ou toutes sortes d'expérience ». Pour lui, les autres travailleurs sociaux sont les plus à même de reconnaître la beauté d'une action et de témoigner de leur admiration à cet égard : « Il n'y a que tes collègues pour te dire « wow, tu as réussi à créer quelque chose avec cette personne, je pensais que c'était impossible ». En ce qui concerne des jugements sur l'utilité du travail, Fabien a énoncé les évaluations et les attentes en termes de chiffre des superviseurs. Le travail n'est ainsi vu que par le biais de la quantité réalisée. Il cite l'exemple d'une collègue pour appuyer ses propos :

“Par exemple, une collègue s'est vue questionnée parce qu'elle ne présentait pas beaucoup de dossiers. Et ils lui en ont remis. En vérité, elle gérait relativement bien ses situations. Mais ils ne regardaient qu'à la quantité de travail réalisable...”

Conflit de rôle

Dans son incident critique, Fabien s'est vu confronté aux attentes divergentes entre l'utilisateur et le conseil. Cette situation, prenant la forme d'un conflit inter-émetteur, est généralisable à son activité de travailleur social, ce compris dans son nouveau centre :

« Il y a aussi les attentes contradictoires. Entre le conseil et les usagers. Cela, ça m'arrive ici aussi, et je dois tout de même y faire face. C'est difficile, car tu es censé être... fidèle à chacun. Je fais de mon mieux pour respecter chacun ».

L'ambivalence de son rôle apparaît comme un élément commun aux accompagnements, indépendant des conditions de travail.

À cela s'ajoutent les attentes contradictoires des conseillers au travers de l'aide et du contrôle. Fabien estime qu'il n'est « (...) pas là pour faire la petite balance, mon but reste de réussir à construire une relation avec quelqu'un, à le sortir de la mouise ». Enfin, il énonce un autre conflit de rôle intra-émetteur portant sur les attentes en termes de résultats qualitatifs et de

rendement de travail. Il en éprouve une frustration de ne pas réussir à répondre aux attentes de ses supérieurs.

À titre individuel, Fabien est en conflit avec les attentes de ses anciens décideurs. Il critique le contrôle à outrance :

« Ce qui me pose problème, c'est quand le contrôle ne devient même plus... c'est quand il n'y a aucune logique à le faire. Regarder à ce que l'aide sociale soit bien attribuée : très bien. Contrôler les versements des gens sans leur accord : non. Obliger des ménages à se placer en situation d'endettement : non. Voilà, il y a un conflit évident entre ce que mon travail demande et mes idéaux. Mon but est bien d'aider les ménages, pas de les enterrer. Ce n'est pas comme cela que je vois mon rôle de travailleur social. »

Ce témoignage décrit un écart entre les valeurs de Fabien et les obligations liées à son mandat professionnel dans son ancien centre. Également, il cite la standardisation des pratiques comme néfastes à l'exercice de son rôle de travailleur social. Pour lui, *« chacun a ses propres manières d'approcher une situation sans avoir besoin... sans devoir respecter à la lettre des procédures. Particulièrement en travaillant avec des gens »*. Ce positionnement nous semble appeler à un besoin d'autonomie dans le travail, pouvant expliquer l'issue de ses difficultés éprouvées dans son ancien centre.

Souffrance au travail

Fabien a expliqué, à plusieurs reprises, les effets néfastes des tensions et conflits vécus. Il se trouvait dans une situation stressante où il devait assumer son rôle professionnel déséquilibré au regard des risques familiaux et financiers possibles. Après le conflit vécu dans son incident critique, il témoigne de plusieurs formes de souffrance ressenties et de suivis nécessaires :

“J'ai d'abord eu des périodes d'absence pour maladie (...) donc c'était de longs mois difficiles. (...) J'ai eu une période où j'ai enchainé les problèmes de santé. C'était après mon récit, là. J'avais des problèmes dorsaux qui ne s'expliquaient pas vraiment. Je dormais très mal. J'étais de très mauvaise humeur aussi”.

Fabien précise également que des collègues ont subi le même genre de parcours face à des situations néfastes de travail.

Face à des conditions nuisibles pour son travail d'accompagnement, le participant exprime un certain renfermement par rapport aux autres : *« Il m'arrivait de ne pas vouloir adresser la parole aux gens avant plusieurs heures. C'était horrible, et pour ma famille aussi. »*

Particulièrement, il témoigne de sa vision des conseillers qui apparaissaient au travers d'une entité décrite comme mécanique, froide et distante : « *Des gens qui réfléchissent davantage avec une calculatrice qu'avec leur cœur* ».

Enfin, Fabien note que son état s'est amélioré depuis son changement de poste. Il décrit notamment que « *Les conditions de travail font que c'est autre chose, que je peux faire davantage cohabiter certaines choses opposées dans mon travail sans pour autant me retrouver en difficulté* ».

Stratégies et portée

Au travers de son incident critique, Fabien s'est révolté face au traitement infligé par l'autorité compétente. Il a volontairement outrepassé le contrôle social en place en agissant délibérément face à l'autorité à deux reprises :

“Et là, je fais « une erreur ». Calculée, bien sûr. J'oublie d'encoder mes lignes. Pouf : elle reçoit tout son solde le premier mois (...)... je fais un choix. Celui d'à nouveau verser tout à Madame. Et elle paie son huissier. Et moi, je me fais taper sur les doigts. Très fort. Je prends un avertissement officiel, car le conseil estime que j'ai délibérément mal agi”.

Cette attitude révoltée apparaît comme un sursaut dans une situation complexe, où Fabien témoigne de la difficulté de rester loyal face aux attentes de chacun :

“J'ai tenu sept ans, et une grande partie du temps j'essayais simplement de répondre aux attentes de tout le monde. Et quand le conseil prenait des positions limites, je ne les remettait pas en question. Parce que j'étais le nez dans le guidon. C'était mon travail, point.

Par la suite, la défense de l'usager lui apparaîtra comme un positionnement souhaitable dans son travail, lorsque les situations deviennent périlleuses pour les demandeurs : « Aussi, que cela vaut davantage le coup de se donner en faveur de la relation construite que de prendre trop de recul. Cela m'a déjà joué des tours, bien sûr... mais quand je vois la relation déséquilibrée entre le pouvoir politique et les bénéficiaires, je pense davantage avec mon cœur qu'avec ma tête. »

Néanmoins, Fabien a finalement choisi de quitter son institution. Cette démarche, pour laquelle il abandonne son rôle sur conseils de son épouse : « *Un jour, ma compagne m'a demandé de partir. Je cherchais déjà, sans succès... elle m'a dit « pars de là. » Cela devenait difficile à vivre pour nous tous, elle voyait à quel point j'étais malheureux. J'ai donc démissionné, sans filet. (...)* ». Cette démarche se distingue nettement des stratégies décrites

dans l'entretien. Elle apparaît comme une solution salvatrice lorsqu'il obtient un poste ailleurs
« *C'était... Une véritable délivrance, une sorte de signe du destin* ».

3. Exposé transversal des résultats

3.1. Description des rôles professionnels

Finalité

Les finalités visées ont principalement trait à l'aide aux personnes et à la mise en autonomie. Certains participants (Diane, Émilie, Géraldine) ont décrit ce but par différentes étapes ou logiques possibles.

Compétence

Les compétences évoquées sont d'ordre relationnel et administratif. La polyvalence est citée par plusieurs individus (Boris, Claire, Géraldine et Hélène). Diane évoque également cette compétence, mais en étant critique vis-à-vis de son apport.

Reconnaissance

La reconnaissance du rôle et du statut social qui en découle n'est pas unanimement reconnue. Si la plupart des participants estiment que les usagers reconnaissent la position des travailleurs sociaux (à l'exception d'Alain), ils sont en désaccord sur la manière dont ils sont considérés par leur institution.

Ainsi, une courte majorité d'entre eux émettent des doutes quant au fait d'être reconnus par leur direction (Émilie, Hélène, Boris et Alain), tandis que les autres estiment être reconnus dans leur fonction (Claire, Diane, Fabien).

Autorité

La grande majorité des travailleurs sont conscients de l'autorité dont ils disposent au départ de leur mandat. Ils estiment disposer d'un pouvoir sur l'utilisateur. Émilie est la seule à émettre quelques doutes, aux regards de situations isolées. Il y a une division d'avis évidente sur la relation d'autorité entre l'assistant social et son institution. La plupart des participants pensent qu'ils ne peuvent pas influencer la hiérarchie. Seules les marges de manœuvre existantes dans le travail d'accompagnement permettent de s'affranchir de cette position (Claire, Diane et Hélène). Diane motive notamment cette position par son statut de personne nommée (au

contraire de Géraldine qui n'en fait pas mention).

Tableau 2 — Définition du rôle professionnel

	Finalité	Compétence	Statut	Autorité
Alain	Soutenir les usagers dans leurs demandes d'aides sociales	Compétences administratives et relationnelles, connaissances techniques	Sentiment d'une absence de reconnaissance par l'institution. Sentiment de reconnaissance mitigée de la part du public	Estime que son mandat lui permet une relation d'autorité vis-à-vis des usagers (uniquement)
Boris	Accompagner en vue d'aider et rendre autonome.	Compétences relationnelles et polyvalence	Sentiment de reconnaissance de la part des usagers + des collègues, peu de reconnaissance institutionnelle	consciente de son pouvoir autoritaire sur les usagers. Il sait également qu'il dispose d'une marge de manœuvre envers ses supérieurs.
Claire	Aider les personnes et les rendre autonomes	Compétences administratives et relationnelles et polyvalence	Sentiment de reconnaissance de la part des usagers, des collègues et de l'institution.	Consciente de son pouvoir autoritaire envers l'utilisateur. Elle respecte l'autorité de l'institution, mais lucide sur ses capacités réelles d'intervention.
Diane	Accompagner les bénéficiaires afin de les aider dans l'urgence, dans leur projet et dans leur mise en autonomie.	Compétences relationnelles, connaissances techniques et polyvalence	Sentiment de reconnaissance de la part des usagers et de l'institution. Pour cette dernière, il faut pouvoir se « montrer » pour en bénéficier	consciente de son pouvoir autoritaire envers l'utilisateur. Elle pense avoir un pouvoir d'influence sur sa Direction, liant ce fait à sa nomination. Elle reconnaît néanmoins son autorité.
Émilie	Aider les personnes à obtenir de l'aide, activer les populations et faire respecter les règlements	Compétences relationnelles et administratives	Sentiment de reconnaissance de la part de l'utilisateur, mais pas du monde politique	Estime que son autorité sur l'utilisateur n'est pas toujours respectée. Pense qu'elle n'a pas d'autorité sur son institution, mais qu'elle dispose de marges de manœuvre.
Fabien	Aider les personnes à obtenir de l'aide, les informer et faire respecter les règlements	Compétences relationnelles et administratives	Sentiment de reconnaissance de la part de l'utilisateur, mais pas du monde politique. Pointe les collègues comme les seuls capables de reconnaître le rôle de leur pair	Estime que les usagers surestiment son pouvoir d'autorité. Conscient que cette dernière relève de lois et directives, et qu'il dépend lui-même de ses dirigeants
Géraldine	Aider les personnes, les informer et les soutenir dans leurs projets de réinsertion professionnelle	Compétences relationnelles et administratives, connaissances techniques et polyvalence	Sentiment de reconnaissance de la part de certains usagers, et de la part de l'institution par le salaire et la nomination	Consciente de son pouvoir autoritaire envers l'utilisateur. Estime qu'elle doit se plier aux instructions de sa Direction (généralement).

Hélène	Aider les personnes à obtenir de l'aide, les informer. Combattre les inégalités.	Compétences relationnelles et polyvalence	Sentiment de reconnaissance de la part de l'utilisateur, mais pas du monde politique	Consciente de son pouvoir autoritaire envers l'utilisateur. Elle pense avoir un pouvoir d'influence sur sa Direction, tout en reconnaissant son autorité.
--------	--	---	--	---

3.2. Contexte de la relation d'aide

Exigences

Les huit participants témoignent tous de conditions de travail globalement exigeantes. L'activité des travailleurs est soumise à un rythme soutenu par des échéances/activités parfois contradictoires : Comité, permanence, suivi individuel. Les charges, si elles ne sont pas mesurées précisément, sont régulièrement définies comme pesantes sur le travail. Certains précisent également que des dossiers plus complexes, pesant davantage sur l'activité (Géraldine : « *J'ai environ 120 dossiers à ma charge, dont certains demandent beaucoup de travail.* »). Seule Claire décrit des exigences supportables quant à son rythme et sa charge de travail. Elle est rejointe par Hélène en ce qui concerne ce dernier indicateur.

Il apparaît également que le travail d'assistant social est défini par une complexité notable par l'ensemble des participants. L'objet de l'intervention (l'humain), les multiples savoirs requis et la polyvalence nécessaire à l'accomplissement des tâches sont énoncés. Le travail se révèle également imprévisible. La nature urgente de certaines demandes peut perturber le rythme, de même que la disponibilité dont doivent faire preuve les travailleurs sociaux. Hélène souligne cette situation : « *Je vais parfois me dire que je commence un entretien pour terminer au téléphone, puis à essayer de rattraper le temps perdu. Puis hop, une urgence !* »

Enfin, la violence est décrite sous de multiples formes dans les entretiens. Émilie évoque des situations choquantes et des agressions possibles des usagers : « *(...) tu as de la violence verbale, physique aussi... rarement... tu as les difficultés des situations vécues... c'est un milieu très difficile. Il faut s'accrocher parfois. Moi, j'ai déjà été prise à parti par un gars qui m'attendait à la sortie du CPAS. J'ai dû sortir avec des collègues pour aller à ma voiture* ». À ce constat, quelques participants ajoutent que l'institution attise l'animosité du public par ses décisions.

Contrôle

Les avis diffèrent sensiblement sur la dimension du contrôle. Sept participants estiment qu'ils

font face à un ensemble de règles prescrites et de procédures imposées dans leur travail. Géraldine décrit la complexité des prescriptions : *“Au-dessus de tout, il y a les différentes lois sur les CPAS. Cela représente déjà beaucoup d’obligations. Il y a les directives du monde politique, au travers des circulaires. Elles complètent les lois. Ensuite, il y a le pouvoir territorial des CPAS (...) D’une certaine façon, notre accompagnement est cloisonné par ces obligations qui ont... parfois peu d’intérêt ou de logique”*. Seule Hélène bénéficie d’une situation particulière, car son équipe participe pleinement à l’élaboration des règles d’intervention.

C’est sur la question du travail réel et de la capacité à participer au processus de décision que les entretiens se distinguent nettement. Pour une courte majorité (Alain, Boris, Émilie, Fabien et Géraldine), il n’existe que de faibles marges de manœuvre dans l’accompagnement des bénéficiaires. Boris exprime par exemple un *« faux sentiment de liberté »*, considérant que le travail réel doit se réaliser dans un cadre fortement précisé. En ce sens, ces participants estiment qu’ils ne peuvent pas peser sur le processus de décision, qui reste l’apanage du Comité/Conseil.

Pour trois participantes (Claire, Hélène et Diane), il existe de réelles possibilités d’action pour les agents qui sont positivement appréciées. Claire évoque notamment les *“(…) les petits trucs pour passer une décision”*. Les trois participantes sont également les seules à penser pouvoir influencer le processus décisionnel organisant la relation d’aide. Diane notant à cet effet que *« Tu pèses dans les décisions, car, simplement, la parole d’un assistant social est très importante dans le processus de décision, chez nous. »*

La variation et la répétition des tâches apparaissent comme semblables pour chacun. L’action est répétée en ce qui concerne la forme, mais bien personnalisée sur le fond. Cette vision est pleinement exprimée par Émilie : *« Les deux, car il y a les règles, les documents à remplir. Une nouvelle demande, un bilan social, un PIIS... ce sont chaque fois les mêmes documents, les mêmes critères... par contre, le contenu va changer avec la personne. C’est un peu des deux. »* . La majorité des participants témoignent d’un avis positif sur ces aspects de leur travail. Géraldine témoigne des difficultés induites par des situations complexes et des activités répétitives. Rappelons que s’il apprécie la personnalisation de la relation d’aide, Fabien est le seul à se montrer critique vis-à-vis de la standardisation des tâches.

Soutien social

Les huit participants décrivent tous des supports visant à les soutenir dans l’accompagnement

des bénéficiaires. Si la majorité évoque les outils administratifs disponibles, quelques-uns évoquent l'importance de l'expérience professionnelle au travers de leur possibilité d'action et de marge de manœuvre (Claire, Fabien) ou en soutien des compétences relationnelles (Géraldine et Fabien à nouveau), techniques (Diane) ou d'organisation (Boris). Notons qu'en dehors de Boris, ce sont les travailleurs sociaux les plus âgés de notre échantillon qui évoque systématiquement ce type de support. Pour les quatre « doyens », l'expérience représente un support essentiel pour contrôler son activité. Enfin, Hélène est la seule à se questionner sur sa formation scolaire.

Enfin, six travailleurs bénéficient d'une institution qui les soutient dans les processus de formation continue. Le CPAS est également vu comme une institution bénéfique au développement de savoirs et de compétences. Fabien évoquant paradoxalement le bienfait de commencer sa carrière dans un milieu hostile : « *Une excellente manière de débiter en CPAS et devenir une bête de connaissance, c'est dans ce genre de contexte. Tu es confronté à toutes les situations, tu dois tout absorber...* »

Le rapport au soutien social varie fortement dans les situations présentées. Six participants évoquent le soutien des collègues. Ce dernier se présente sous forme de support émotionnel ou par la reconnaissance du travail réalisé. Les deux derniers participants (Boris et Géraldine) ressentent une absence de soutien quant à la qualité de leur travail.

Seule Hélène estime bénéficier du soutien de son institution quant à la réalisation de ses tâches d'accompagnement. Les sept autres participants observent de la part de leur direction une absence de reconnaissance. Au départ des récits, les dirigeants se concentrent sur l'évaluation quantitative des dossiers, sans pour autant témoigner sur ce sujet auprès des travailleurs. Diane et Fabien distinguent leurs situations actuelles, pour lesquels ils bénéficient d'une reconnaissance du travail effectué, par rapport à leurs anciennes institutions qui se ne montraient pas de gratitude.

Le fait que les usagers considèrent le travail réalisé divise les participants. Généralement, les travailleurs sociaux expliquent que ce soutien est irrégulier. Hélène précise que cette forme de reconnaissance porte davantage sur la réalisation d'une tâche que sur les modalités de l'intervention.

Tableau 3 — Conditions d'exercice de la relation d'aide

	Exigence	Contrôle	Soutien
--	----------	----------	---------

Alain	Rythme de travail soutenu, charge importante, complexité notable, imprévisibilité récurrente des activités et violence présentent	beaucoup de normes/règles à respecter, peu de marge de manœuvre et absence de participation aux décisions. Supports disponibles, forte répétition et faible variation des tâches. L'institution ne soutient pas la formation continue.	Les collègues se soutiennent entre eux. La Direction ne soutient pas ses AS. Les usagers soutiennent irrégulièrement les travailleurs.
Boris	Rythme de travail soutenu, charge importante, complexité notable, imprévisibilité récurrente des activités et violence présente	Le travail est guidé par des normes/règles. La marge de manœuvre possible est vue comme une fausse liberté enfermée dans les cadres. Absence de participation aux décisions. Supports disponibles, les tâches présentent à la fois des répétitions et des changements. Possibilité de formation	Absence de soutien de l'institution ou des collègues, que ce soit sur la qualité de son travail ou la quantité effectuée. Soutien des usagers.
Claire	Le rythme et la charge de travail sont décrits comme supportables. Complexité notable du travail, imprévisibilité récurrente des activités et violence présente	Le travail est prescrit de règles/normes, mais l'individu estime disposer d'une importante marge de manœuvre dans la réalisation. Elle participe activement au processus de décision. Supports disponibles. Les tâches présentent à la fois des répétitions et des changements, ce qui convient à l'individu. Possibilité de formation continue.	Les collègues se soutiennent entre eux. La Direction ne soutient pas particulièrement ses travailleurs. Les usagers soutiennent irrégulièrement.
Diane	Rythme soutenu (dès l'instant où l'AS vise la qualité d'intervention) et charge soutenue. Complexité notable. Imprévisibilité récurrente des activités et violence présente.	Malgré des contraintes en termes de travail prescrit, elle peut agir avec une grande liberté et pense qu'elle pèse dans le processus de décision. Supports disponibles. Les tâches présentent à la fois des répétitions et des changements, ce qui convient à l'individu. Possibilité de formation continue	Les collègues se soutiennent entre eux. La Direction ne soutient pas particulièrement ses travailleurs. Les usagers soutiennent irrégulièrement la travailleuse sociale.
Émilie	Rythme de travail soutenu, charge importante, complexité notable, imprévisibilité récurrente des activités (et difficulté de se concentrer) et violence présentent.	Beaucoup de normes/règles à respecter, peu de marge de manœuvre et absence de participation aux décisions. Supports disponibles, fortes répétitions et variations des tâches vues positivement. Possibilité de formation	Les collègues se soutiennent entre eux. La Direction ne soutient pas particulièrement ses travailleurs. Les usagers la soutiennent irrégulièrement.
Fabien	Rythme de travail soutenu, charge importante, complexité notable, imprévisibilité récurrente des activités et violence présentent.	Beaucoup de normes/règles à respecter, peu de marge de manœuvre et absence de participation aux décisions. Supports disponibles, fortes répétitions et variations des tâches (critique la standardisation des tâches). Possibilité de formation.	Les collègues se soutiennent entre eux. Estime que les conditions de travail participent à cette union. La Direction ne soutient pas ses travailleurs. Les usagers soutiennent le travailleur.
Géraldine	Rythme de travail soutenu, charge importante, complexité notable, imprévisibilité récurrente des activités et violence présentent.	Beaucoup de normes/règles à respecter, peu de marge de manœuvre et absence de participation aux décisions. Supports disponibles, fortes répétitions et variations des tâches qui sont mal vécues. Possibilité de formation	Sentiment de soutien des collègues mitigé depuis le départ d'ancienne travailleuse. La Direction ne soutient pas particulièrement ses travailleurs. Les usagers peuvent montrer leur soutien. Les usagers soutiennent irrégulièrement.

Hélène	Rythme soutenu et charge supportable. Complexité notable. Imprévisibilité récurrente des activités et violence présente.	Le travail est prescrit de règles/normes, mais l'individu estime disposer d'une importante marge de manœuvre dans la réalisation. Elle participe activement au processus de décision (notamment pour la construction de normes). Supports disponibles. Les tâches présentent à la fois des répétitions et des changements, ce qui convient à l'individu. Possibilité de formation continue.	Sentiment de soutien des collègues. La Direction et les usagers témoignent également du support quant à la réalisation des tâches. Les usagers peuvent se montrer reconnaissants.
--------	--	---	---

3.3. Conflits de rôles

L'approche adoptée lors des entretiens a révélé de multiples conflits de rôle. Nous avons utilisé la cartographie de Glarner (2010, p.82) pour formaliser les témoignages. Les incidents critiques, ainsi que les discussions plus générales, laissent apparaître que les plaintes de chaque participant renvoient à différents conflits. Par exemple, Boris exprime un conflit intra-émetteur lorsque son institution attend un travail de qualité et de quantité appréciable, tout en décrivant un conflit-personne-rôle portant sur son rôle idéal et celui imposé par son mandat.

Conflit inter-émetteur

Les conflits intra-émetteurs concernent principalement des attentes ambivalentes dans le chef de l'institution et des usagers. Des travailleurs témoignent des tensions entre les modalités de la demande de l'utilisateur et les prescriptions institutionnelles. Claire décrit les difficultés liées aux temporalités de l'action :

« il y a souvent des confrontations entre les demandes et le contrôle. Le classique, c'est un usager qui te demande de lui laisser du temps voir même pour qui tu sais qu'il faut en laisser, mais derrière, tu dois rendre des rapports, faire des évaluations... ».

Fabien, Géraldine et Alain doivent également faire face des difficultés d'ordre temporel lorsqu'il traite une situation urgente. Claire évoque la contradiction entre le secret professionnel et son rôle d'informatrice attendue par ses supérieurs, ce qui la place en conflit de loyauté vis-à-vis de l'utilisateur.

Conflits intra-émetteurs

Une majorité des travailleurs évoquent des tensions portant sur l'aide et le contrôle, dès lors que les attentes de l'institution ou de l'utilisateur s'avèrent contradictoires. À ce titre, Diane décrit les attentes ambivalentes de ses dirigeants :

« Il y a aussi le Comité qui refuse un projet, mais qui veut aussi que le jeune atteigne certains résultats. Mais comment tu veux qu'un jeune s'émacipe si tu l'emprisonnes dans des cadres qui ne lui conviennent pas ? Je dois souvent faire l'équilibriste entre tout le monde ».

De son côté, Hélène souligne l'ambivalence des gestions budgétaires, pour lesquels les usagers vont émettre des demandes divergentes.

L'autonomie des travailleurs et la réglementation prescrivant leurs champs d'action font également l'objet de critiques. Outre Diane, Émilie évoque les directives contraignantes :

« Parfois elles sont même contradictoires. Je peux contrôler la situation de bénéficiaire, mais j'ai des limites à ce que je peux faire par exemple. Ou au contraire, je suis obligé d'aller chercher certains renseignements très délicats, pour compléter mon dossier. Des choses pour lesquels on te dit "c'est vraiment pas bien... mais faites-le" »

Géraldine évoque pour sa part l'ambivalence entre les logiques sociales et économiques *« Faire plus avec la même chose, voire moins. (...) On applique la politique, mais on nous dit de faire attention aux dépenses financières du centre. »*. Elle est également la seule à évoquer un conflit portant sur ses collègues, lorsqu'elle soulève les plaintes des travailleuses qui ne s'accompagnent pas de revendications.

Conflit personne-rôle

Pour une majorité de participants, les valeurs et les contraintes institutionnelles font l'objet de tensions personne-rôle. Ils ressentent un décalage entre leurs valeurs et celles définissant leur fonction au sein de l'institution. Le droit à la liberté individuelle est exprimé au travers de la volonté de conduire le bénéficiaire à une certaine autonomie (Claire, Boris, Géraldine, Diane).

À l'instar de Fabien, Hélène évoque longuement l'indiscrétion du contrôle et des procédures dans les accompagnements :

« Les PIIS sont assez durs, parce que l'on est obligé de statuer sur pleins de choses... alors que ce public, bah ce qui fait qu'il est ce qu'il est, c'est bien parce qu'il est instable. Mon travail m'oblige à passer par certaines formes de procédures qui ne correspondent pas à ce en quoi je crois. J'ai heureusement des possibilités de gérer ces difficultés après... mais c'est tout de même un aspect pénible. »

La portée de l'intervention est interrogée par Géraldine et Émilie. La première dénonce que l'*« On aide plus les gens, on octroie juste un minimum et on les invite à effectuer des*

démarches, on les force à effectuer des démarches. Moi, je ne crois pas en ce travail social là. ». La seconde se questionne sur le sens des réponses fournies aux demandes des usagers. Émilie a ainsi l'impression « (...) d'introduire des dossiers qui ne correspondent pas aux missions des CPAS, au public que l'on doit aider. ». Elle observe la confrontation de ses idéaux (conforme à son mandat) et d'une attente de loyauté de certains usagers qui souhaitent une aide sociale spécifique.

Deux participants (Boris et Diane) ressentent un décalage entre la réalité de leur activité et ce à quoi ils souhaiteraient aboutir. Géraldine décrit la différence grandissante entre les modalités d'accompagnement désiré et la réalité du travail social contemporain. Rappelons enfin que Fabien évoque un conflit avec la standardisation des tâches dont son mandat faisait l'objet.

Tableau 4 — Conflits de rôle

	Inter/intra-émetteur	Personne-rôle
Alain	Tensions entre la demande de l'utilisateur et les prescriptions institutionnelles (gestion des urgences), entre la prise de risque et le statu quo.	Tension entre les valeurs et contraintes matérielles/institutionnelles
Boris	Tension entre qualité de l'intervention et rentabilité	Tension entre le désirable et le possible, entre le rôle idéal et le rôle réel
Claire	Tension entre le secret de l'utilisateur et les informations à partager avec le Comité	Conflit entre les valeurs et les contraintes institutionnelles
Diane	Conflit entre aide et contrôle, entre logique de mission et de gestion, entre l'autonomie et les directives	Conflit entre les valeurs et les contraintes institutionnelles, entre le désirable et le possible, entre le rôle idéal et le rôle réel
Émilie	Tension entre aide et contrôle, entre l'autonomie et la réglementation	Tensions entre idéaux et loyautés, tensions envers les aides voulues par l'utilisateur
Fabien	Tension entre l'aide et le contrôle, entre la demande et les prescriptions institutionnelles Tension entre qualité de l'intervention et rentabilité,	Tensions entre logique de mission et logique de gestion, entre les valeurs et les contraintes institutionnelles, conflit portant sur l'autonomie et la standardisation des tâches
Géraldine	Tension entre l'aide et le contrôle, entre la demande et les prescriptions institutionnelles. Tension entre logique économique et sociale. Malaise entre les plaintes et l'absence de revendication collective	Tension entre les valeurs et les contraintes institutionnelles, entre le désirable et le possible
Hélène	Tension entre aide et contrôle, entre l'autonomie et les directives	Tension entre secret et information partagée, entre les valeurs et les contraintes institutionnelles

3.4. Souffrance au travail

Pour rappel de notre introduction, les trois premiers entretiens ne comportaient pas de question portant sur la dépersonnalisation. Ces données ont été activement recueillies lors des rencontres suivantes.

Épuisement émotionnel

Six des participants témoignent d'épuisement émotionnel. Lors des entretiens, ils ont rarement évoqué ces ressentiments sans qu'une question leur ait été posée sur le sujet. Pour la plupart des participants, les situations conflictuelles font l'objet de tension et de sentiment négatif. Certains expriment des troubles du sommeil (Émilie), d'autres des difficultés au réveil (Alain) ou encore d'un sentiment d'épuisement (Boris, Alain et Géraldine). Outre Fabien, Géraldine a témoigné d'épisodes de maladie et d'un suivi thérapeutique : « *Voilà... j'ai déjà eu des périodes d'arrêt de travail pour maladie... du repos nécessaire. Et je n'ai pas spécialement pris le temps d'aller mieux. Je consulte une psychologue régulièrement aussi.* ».

Dépersonnalisation

En ce qui concerne la dépersonnalisation, la majorité des participants interrogés ont confirmé qu'ils adoptaient des attitudes distantes et impersonnelles, sans pour autant développer leurs propos. Face à une situation conflictuelle, Géraldine évoque néanmoins :

« Mais plus les choses se durcissent, plus les accompagnements sont difficiles... plus je me sens mal (...) l'impression d'être en mode automatique, sans réfléchir. Avancer, c'est tout. Et je me fixe dans les obligations, j'oblige aussi la personne à respecter les procédures... »

Rappelons enfin que dans le cas de Fabien, ce comportement s'est étendu en une vision déshumanisante du conseil.

Tableau 5 — Souffrance au travail

	Épuisement émotionnel	Dépersonnalisation
Alain	Exprime un épuisement physique et mental face à des situations conflictuelles. Témoigne également de sentiments de mal-être passagers.	
Boris	Témoigne très nettement d'épuisement physique et mental lorsqu'il tente de garder une identité équilibrée, en répondant aux attentes diverses.	
Claire	Ne semble pas particulièrement sujet à l'épuisement physique et mental. Cette situation a évolué depuis son expérience professionnelle précédente.	
Diane	Témoigne d'un sentiment de frustration	S'est sentie responsable des difficultés vécues par ses usagers face à l'institution
Émilie	Témoigne de difficultés dans son travail, particulièrement face à des situations exigeantes. Elle évoque de mauvaises nuits et une gestion de son énergie en fonction des situations.	Dans les conflits, adopte une attitude distante et méfiante vis-à-vis d'usagers.
Fabien	Explique les effets néfastes des tensions et conflits. Témoigne de souffrance physique et psychologique, de la nécessité d'être suivi, d'absentéisme.	Pense qu'il s'est renfermé aux autres. Témoigne d'une vision déshumanisante des membres du conseil.

Géraldine	Exprime un épuisement émotionnel au travers d'expériences éprouvantes, de période d'absences passées et d'un suivi psychologique.	Évoque une attitude distante et mécanique, elle peut se montrer désagréable envers ses usagers et ses collègues lors de période de mal-être.
Hélène	Ne semble pas particulièrement sujet à l'épuisement physique et mental. Elle sait qu'elle dépense de l'énergie dans son travail, sans que cela ne lui pose de problème actuellement.	N'a pas abordé d'élément sur le sujet

3.5. Stratégies

Face à des situations d'ambivalences rencontrées dans et hors des incidents critiques, les huit participants ont évoqué un ensemble de stratégies visant soit à prévenir les conflits de rôle, soit à réduire la souffrance ressentie face à des situations complexes. Comme le propose Franssen, des modes de gestion prioritaire se dégagent du comportement des individus au travers des entretiens.

Coopération sociale.

Pour une courte majorité des participants (Boris, Claire, Diane, Fabien et Hélène), la coopération sociale est un élément primordial de la relation d'aide. Les agents acceptent de s'adapter aux situations en vue de poursuivre les buts fixés avec/par l'utilisateur et l'institution. Pour deux participants (Claire et Hélène), cette posture se révèle plus complexe face à certains usagers aux comportements plus négatifs. Face à ce type de rencontre, Hélène laisse la porte ouverte, mais va également se « *limiter dans mon action. Moins me dépenser* ».

Pour les autres participants (Alain, Émilie, Géraldine), la coopération sociale ne représente plus une finalité prioritaire de l'intervention dans le cas de situations ambivalentes. Les participants tendent alors à délaissé les buts à atteindre et à se désinvestir de la relation sociale. Ils limitent les échanges au minimum nécessaire et adoptent une attitude plus sévère. C'est ainsi qu'Alain évoque une forme d'apprentissage à la dureté du métier : « *He bien, quand je me retrouve dans des situations similaires, je ferme. Vraiment hein, je dis "non, ça ne passera pas, vous auriez dû être vigilant". C'est... oui, honnêtement, c'est une chose que j'ai appris* »

Contrôle social.

Parmi les participants, la question du contrôle social divise. Pour une apparente majorité (Alain, Boris, Claire, Émilie, Géraldine et Hélène), la remise en question des rapports d'autorité n'est pas à l'ordre du jour. Les agents ont tendance à user de leur mandat et du pouvoir d'autorité dont ils disposent pour diriger la relation d'aide. Dans le même ordre

d'idée, ils respectent le pouvoir de l'institution et du Comité. Cette relation apparaît également comme une soumission à l'ordre établi, comme le décrit Géraldine :

« Si je sais que le Comité me tombera dessus, ou ma cheffe, je vais forcer la personne à agir d'une certaine façon. Peu importe le but, les moyens sont plus importants. Si je n'ai pas de prise dessus, inutile de faire la guerre. »

Nous notons néanmoins que des incidents critiques évoquent la possibilité de défier ce pouvoir autoritaire. À l'instar de Géraldine et Fabien, Claire joue sur les prescriptions de ses dirigeants pour défendre ses dossiers

« C'est mon rôle de devoir trier ces informations et transmettre ce qui est nécessaire au Conseil. Si j'estime que je dois le faire, je le fais. En fait... si je peux prendre certaines libertés, je pense qu'elles ne vont pas non plus déborder du cadre de mon travail. Je ne vais, par exemple, pas faire semblant d'avoir vu une situation où la personne travaille en noir depuis des semaines, non... Mais l'expérience t'apprend comment utiliser sainement cette autorité. ».

Certaines conditions semblent néanmoins nécessaires, telles que la possibilité d'user de marges de manœuvre ou une certaine expérience du milieu.

Fabien et Diane adoptent une position différente des autres participants. Pour eux, les rapports d'autorité sont questionnables, ce qui les amène à adopter des attitudes de protestation. La démission de Fabien tend également à se ce qu'il marque un désaccord avec les règles institutionnelles. Pour Diane, son statut de personne nommée représente un atout certain qui l'a motivé à mettre « *un coup de pied dans la fourmilière* ».

Tableau 6 – Stratégies

	Coopération sociale.	Contrôle.	Préventif ou curatif ?
Alain	Durcissement qui conduit à délaissé la relation d'aide et ses finalités	S'appuie sur l'autorité en place pour travailler. Met de la distance avec l'utilisateur plutôt que de questionner le fonctionnement.	Les deux.
Boris	Essaie de rester loyal, mais doit régulièrement faire le choix de ne pas s'investir dans la relation d'aide	Sentiment qu'il ne peut changer les rapports en place et qu'il préférera marquer son désaccord par la fuite	curatif
Claire	Essaie de conserver/développer la relation d'aide et d'atteindre les finalités attendues par les différents acteurs. Elle note néanmoins que la relation est plus difficile avec quelques individus	Utilisation de son mandat/autorité pour le bénéfice des usagers.	Curatif

Diane	Place la relation d'aide et ses finalités au-dessus de tous conflits et difficultés possibles	Consciente de sa capacité à renverser le contrôle institutionnel, remettre en question l'organisation et proposer des alternatives	Les deux
Émilie	Face à des situations conflictuelles, adopte une attitude sévère et ne cherche plus à atteindre les finalités possibles de l'accompagnement. Dans des cas extrêmes, elle « laisse tomber ». Évoque la perte de contrôle de la situation pour motiver ses choix	Use de son pouvoir autoritaire en cas de conflit.	Curatif
Fabien	À défaut, Fabien essaie de contenter l'ensemble des participants de la relation d'aide. Il a néanmoins choisi de quitter soin institution, exprimant de facto la fin de sa collaboration avec ses usagers et dirigeants	Tendance à prendre le parti de l'usager en se révoltant contre les décisions institutionnelles qu'il juge injuste. À nouveau, le fait de quitter l'institution marque une remise en question complète des relations d'autorité.	Les deux
Géraldine	Lorsqu'elle perd le contrôle de la situation, tend à se distancer de la relation d'aide et ne plus atteindre les finalités. Peut néanmoins avoir des sursauts comme dans son récit	lorsqu'elle ne dispose pas de marge de manœuvre, utilise son mandat et les relations d'autorité en place pour justifier son travail	Plutôt curatif.
Hélène	Volonté de contenter l'ensemble des acteurs de la relation d'aide et d'atteindre les buts de chacun. Possible abandon de cet idéal lors d'accompagnement avec un public jugé difficile.	Elle respecte l'autorité en place et use de son mandat pour faire comprendre à l'usager le principe des règles. Elle peut se révolter face à certaines décisions/situations, questionnant les règles ou les outrepassant.	Curatif

Chapitre 6. Discussion et conclusion

Ce dernier chapitre reflètera la pertinence de l'étude menée. Nous relierons nos résultats analysés aux hypothèses développées dans le cadre de notre problématique. La discussion permettra également de noter les convergences et divergences avec d'autres études. Nous définirons les limites et biais de la démarche. Des recommandations et perspectives d'étude précéderont la conclusion de ce mémoire.

1. Validation des hypothèses et retours sur la littérature

1.1. Résultats pour la première hypothèse générale

Dans le cadre de notre recherche, nous avons proposé que le contexte de relation d'aide nuisible puisse produire de l'ambivalence, qui résultera elle-même en souffrance pour les travailleurs sociaux. Pour rappel, la nature néfaste du travail renvoie directement aux dimensions proposées par le modèle de Karasek, particulièrement à la situation de tension (Karasek, 1990). Ce cadre est le plus à même de produire des risques psychosociaux. Les résultats obtenus tendent à valider le développement possible de souffrance au travail à partir d'un sentiment d'ambivalence, en confirmant l'influence du contexte sur ce dernier.

Des conditions d'exercice exigeantes et hors de contrôle

L'analyse révèle que sur les huit entretiens, six participants décrivent des conditions perçues comme négatives, renvoyant à la proposition d'un contexte en tension proposé par Robert Karasek (1990). Les six participants ont dépeint des conditions d'exigence notable pour l'exercice de la relation d'aide, associés à de faibles capacités de contrôle de leur activité. Le soutien social renvoyait généralement à un soutien disponible des collègues, un positionnement intermédiaire des bénéficiaires et l'absence de soutien jugé constructif de l'institution.

Ces résultats rejoignent une étude menée sur les CPAS belges par Pauwels et ses collègues dans le cadre des défis migratoires. Les chercheurs évoquent un manque de contrôle sur l'activité témoignée par les travailleurs sociaux (2010). Citant une étude menée par Vets et ses collègues dans le cadre de l'analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique, Lodewick, Burion et Laloy (2013) ont observé les résultats reportés pour un échantillon de 728 travailleurs des CPAS. Une série de facteurs psychosociaux négatifs sont répertoriés, définissant un contexte d'action nuisible similaire à notre recherche. À l'instar des résultats

de ce mémoire, David Laloy (2010) conclut sa thèse de doctorat en observant que le désenchantement est plus élevé lorsque le cadre organisationnel structure de façon trop rigide le rôle professionnel. À l'inverse, les conditions d'accompagnement peu formalisées contribuent à un rapport positif au travail et à la réduction des tensions.

Un rôle professionnel conflictuel

Face à ces situations nuisibles, les six travailleurs sociaux ont témoigné différents conflits de rôle, induisant un sentiment d'ambivalence présent dans la fonction d'assistant social en CPAS. Les différentes plaintes rappellent la cartographie de Glarner (2008), notant ainsi la pluralité de conflit possible en ce qui concerne le sentiment d'ambivalence. Les tensions entre la demande de l'utilisateur et la commande institutionnelle sont parmi les cités. Citant Autés, Glarner (2010) rappelle la position d'entre-deux du travailleur social comme « caractéristique des paradoxes et ambivalences de ses fonctions ». Les conflits entre les valeurs des agents et les contraintes institutionnelles sont également relevés par les participants. Parallèlement, les tensions portant sur le rôle renvoient aux différentes formes de conflits proposés par Katz et Kahn (1966). Aucune forme de conflit ne semble particulièrement se distinguer, tant ils abondent dans le discours des participants.

Une souffrance au travail présente

La multiplicité des plaintes adressées, dans et hors des incidents critiques, se joint aux témoignages portant sur un sentiment de souffrance au travail. Les témoignages évoquent des indices probants qui sont repris dans le MBI : épuisement physique, psychologique, etc. Dans chaque cas, la souffrance est en partie le fruit des conflits vécus au travers de la relation d'aide. En ce sens, Rafferty et ses collègues (2001, cités par Truchot, 2010, p.98) ont observé que le niveau d'exigence de l'activité est lié à l'épuisement émotionnel dans les études portant sur le burn-out chez les travailleurs sociaux. Ces recherches vont dans le même que notre analyse, pour laquelle six participants en état de tension évoquent des problèmes de santé physique et psychologique. Ces observations complémentaires tendent à confirmer notre proposition.

Cette première approche est renforcée par deux entretiens pour lesquels les agents évoluent, de leur propre avis, dans des conditions plus agréables. Hélène et Claire ont décrit des exigences moindres et un contrôle plus développé de leur activité. Si les récits se distinguent entre eux sur le fonds (ce sur quoi nous reviendrons plus tardivement), les deux travailleuses n'ont pas laissé paraître de discours portant sur la souffrance au travail, et ce, malgré la

rencontre de conflit de rôle et de situations ambivalentes. Au regard du modèle de Karasek, les conditions d'accompagnement de Claire et Hélène semblent davantage renvoyer à une hypothèse d'activité pour laquelle l'exigence est modérée par un contrôle notable de l'activité. En ce sens, nous pouvons conforter l'importance du contexte dans notre hypothèse en y apportant une contre-vérification : les deux entretiens tendent à proposer que dans des conditions d'accompagnement adaptées, un sentiment d'ambivalence ne conduise pas nécessairement à ressentir de la souffrance.

À ces deux témoignages, nous ne pouvons ignorer les participations de Fabien et Diane en ce qui concerne leurs situations actuelles. Chacun a vu évoluer son cadre d'action de manière à ce qu'il apparaisse moins exigeant (Fabien) ou plus contrôlable (Diane). Dans les deux cas, les participants ont affirmé un net mieux en ce qui concerne leur santé, malgré des conflits de rôle bien présent. Ces avis rejoignent les situations d'Hélène et de Claire, ce qui nous semble encore renforcer la relation entre conditions d'exercice de la relation d'aide et processus menant à la souffrance.

Les pratiques à la marge et le rôle de l'expérience professionnelle

L'analyse laisse également apparaître le rôle central de l'expérience au travail dans le contrôle de l'activité. Cet élément représente un véritable levier d'action pour les travailleurs sociaux. À une meilleure maîtrise de l'environnement, l'expérience permet d'établir des pratiques de travail hors des prescriptions. Ce travail à la marge, distinguant pleinement les notions de travail prescrit et réel, se qualifie de triche, de truc ou d'astuce par les participants.

Dans une étude portant sur les pratiques déviantes des travailleurs sociaux en CPAS et en service d'aide à la jeunesse, Pierre Bioul (2019) confirme les points de divergence entre travail réel et travail prescrit, en réponse à un contexte institutionnel oppressant et aux tensions entre identité de profession et de métier. Les pratiques déviantes sont identifiées sous la notion de bricolage « consistant à s'exprimer à l'aide d'un répertoire dont la composition est hétéroclite et qui, bien étendu, reste tout de même limité » (Lévi-Strauss, 1962, cité par Bioul, 2019, p.33).

Pour les travailleurs sociaux, il s'agit bien d'user d'instruments et d'astuces collectés au long de la carrière, permettant des pratiques créatives en accord avec le cadre d'intervention. En conséquence, les travailleurs sociaux expérimentés « se trouvent mieux armés quand ils se trouvent d'autant mieux armés quand ils ont la possibilité de puiser dans leurs vécus » (Bioul, 2019, p.34).

Les différents incidents critiques proposent un recours à des astuces se rapportent effectivement à des pratiques de bricolage. Plus encore, ces démarches apparaissent comme un élément modérateur, permettant au travailleur social de se réapproprier le contrôle de son travail, voire d'influencer le processus décisionnel.

Néanmoins, nous notons que les participants, s'ils exaltent leurs expériences, ils n'évoquent pas nécessairement les pratiques déviantes comme un aboutissement. Elles sont davantage le résultat des conflits — et de souffrances — dont les travailleurs ne trouvent pas la solution dans le contexte de la relation d'aide. Bioul soulignant au départ de sa recherche que « ce n'est jamais de gaieté de cœur que le travailleur social agit en s'écartant de la norme imposée par son contexte institutionnel » (2019, p.35). En somme, le bricolage n'est pas vu positivement par les agents, mais ils acceptent de s'en accommoder, le plus souvent pour les aider dans leur quête d'équilibre identitaire.

Les charges émotionnelles et la violence au travail

En complément de notre démarche, les participants ont spontanément proposé un indicateur complémentaire à la recherche. Pour eux, les caractéristiques des bénéficiaires peuvent influencer sur l'investissement du travailleur, et ainsi, sur la variable de coopération sociale. Face à des situations jugées « difficile », certains agents estiment qu'ils ne s'investiront pas autant que pour d'autres ménages.

Lodewick et ses collègues (2013) ont enquêté auprès des travailleurs de l'insertion en région bruxelloise. Au départ du modèle de Karasek, les chercheurs ont proposé que la charge au travail ne rende pas compte de la charge émotionnelle de l'activité de travailleur social. Cet indicateur avait été soulevé au travers d'une large enquête sur le bien-être au travail mené par Vets et ses collègues (2009, cités par Lodewick et al., 2013, p.14). Les charges émotionnelles permettent d'observer dans quelle mesure le travail touche émotionnellement un agent. Il peut s'agir de la confrontation à des situations de détresse sociale (dont les problématiques se multiplient) ou encore à des ménages peu collaborants, voire vindicatifs. Lodewick et ses collègues observent que les charges émotionnelles sont parmi les plus grandes sources de difficulté vécues par les agents du secteur de l'insertion.

Cette distinction des charges émotionnelles est confirmée par toute une série de travaux portant sur les métiers de service. Maslach (1978, cité par Truchot, 2004, p.109) note que la répétition de problème et l'impression d'une absence d'amélioration dans l'accompagnement de ménages présentant des difficultés lourdes conduisent le professionnel à ressentir du burn-

out. D'autre part, la perception négative des bénéficiaires ne coopérant pas à la relation d'aide a été étudiée par Fehrenbach et O'Leary (1982, cités par Truchot, 2004, p.111). Leurs recherches montrent que « l'aide proposée aux clients dépend davantage de la sympathie qu'ils suscitent — c'est-à-dire de leur capacité d'adaptation à une relation d'aide idéale — que de leur véritable pathologie. » Cette situation peut devenir conflictuelle, et engendrer des risques psychosociaux.

Dans les deux cas, nous retrouvons des échos de témoignages des participants. Particulièrement, les charges reposant sur des relations conflictuelles nous semblent renvoyer à l'indice de violence proposée en analyse. Bajoit (2005, p.122) évoquait la « légitimité des droits de l'individu » pour mettre en évidence les attentes manifestes des usagers. Les participants ont soulevé les plaintes des bénéficiaires pour mettre en évidence la violence intrinsèque aux relations. Dans une recherche portant sur les pratiques d'attribution des aides sociales, Avenel (2002) note également que les secours sont vus comme des droits, distillant un sentiment de manipulation dans le chef des travailleurs sociaux. Par la même, quelques professionnels ont fait part de compassion, évoquant le cadre institutionnel qui guidait cette violence.

1.2. Deuxième hypothèse générale

La seconde proposition formulée par l'étude est que les stratégies identitaires des travailleurs sociaux influencent le processus menant à la souffrance. Suivant les propositions de Bajoit, nous avons supposé que les stratégies pouvaient soit viser à la réduction de l'ambivalence ou aspirer à la diminution de la souffrance ressentie. L'analyse des données devait également nous renseigner sur la nature des stratégies adoptées, au départ du modèle de Bajoit (1988), complété par Franssen (2005).

En considérant uniquement des modes de gestion prioritaire, les différents profils proposés par Bajoit sont représentés dans l'échantillon. Les profils loyaux et apathiques cherchent davantage à diminuer la souffrance possiblement produite par les situations ambivalentes, tandis que d'autres protestent (ou quitte l'institution pour le premier) en vue de transformer les conditions d'exercice de la relation d'aide, et par la même réduire ou faire disparaître l'ambivalence.

Apathie léthargique ?

Pour les attitudes apathiques, le fait de prendre ses distances, de se renfermer face à l'utilisateur et de limiter la relation d'aide à un strict minimum apparaît comme une tentative de prise de

recul face aux événements. Les participants tendent à réduire la souffrance éprouvée face à une situation ambivalente. Néanmoins, les témoignages ne présentent pas une réduction encourageante de leur état de souffrance au départ de cette stratégie. Tout au contraire, ils témoignent désespérément d'une position retranchée, inspirant une forme de désenchantement du travail social.

Une remarque générale nous semble émergée. Les participants identifiés comme apathiques (Alain, Géraldine et Émilie) sont les travailleurs sociaux issus des plus « gros » CPAS de notre étude. Pour Bajoit, la dureté du milieu se révèle particulièrement dans les zones de grandes pauvretés urbaines (2005). L'auteur note par ailleurs que les conflits dépendent pour partie des modes d'organisation interne des CPAS. Outre les conditions observées par le modèle de Karasek, nous distinguons que les CPAS des trois participants sont décrits comme les plus complexes dans leur organisation.

Une loyauté à toute épreuve

Les attitudes loyales présentées en analyse laissent apparaître deux lectures différentes. Pour deux participantes (Claire et Hélène), la souffrance au travail n'est pas une difficulté témoignée lors des entretiens. À ceci s'ajoute des conditions d'exercice de la relation d'aide qui apparaissent clémentes, dont notre première hypothèse suggère que ce cadre peut influencer sur la souffrance produite au départ d'un sentiment d'ambivalence. Il nous semble à priori difficile de juger de l'impact concret des stratégies adoptées par Claire et Hélène.

À l'opposé, un incident critique caractérisé par une attitude loyale (Boris) exprime des signes d'épuisements notables dans le chef de l'assistant social. Cette situation va à l'encontre de notre hypothèse, même s'il faut à nouveau préciser que Boris évoque différentes stratégies dans son témoignage (apathique dans les récits, de fuite lors de ses réflexions).

Pour expliquer ces disparités dans les stratégies loyales, nous nous reportons au modèle de Franssen, complétant le travail de Bajoit. L'auteur note un mode de gestion défensif comportant deux dimensions possibles. Les situations de Claire et Hélène renvoient à une situation « d'île préservée » (Franssen, 2005, p.141) pour laquelle elle conserve une identité cohérente, évoluant dans un contexte acceptable. La situation de Boris correspond davantage à « la forteresse assiégée », pour laquelle il tente de réaffirmer son identité professionnelle en légitimant les finalités poursuivies. Notons que pour Franssen, cette attitude peut conduire à une crispation identitaire similaire à l'état apathique défini par Bajoit (Franssen, 2005, p.141). Or, le discours de Boris comporte effectivement des témoignages de lâcher-prise similaire aux

situations d'Alain, Géraldine et Émilie.

(Multiples) Expression(s) et fuite, des remèdes à un contexte nuisible

Fabien et Diane représentent des situations particulières. Ils ont témoigné de sentiment de souffrance ressenti avant un passage à l'acte matérialisé par une stratégie de spécialisation (Diane) et de fuite (Fabien). Dans les deux cas, les participants expriment un meilleur état de santé psychologique. Cette situation est particulièrement marquée pour Fabien qui témoigne de la souffrance de sa précédente situation. Ces deux récits laissent penser que les actions visant à remettre en cause les rapports d'autorité sont à même de réduire les sentiments d'ambivalence en bouleversant le cadre d'intervention, tout en diminuant la souffrance.

Plus encore, les participants ont évoqué de multiples formes d'expression dans leurs incidents critiques. Franssen (2005) distingue quatre modes de gestion offensive. Nous avons déjà évoqué le choix d'une spécialisation opérée par Géraldine. Dans leurs récits, Fabien et Géraldine ont adopté une attitude correspondant à une logique révoltée. Ils ont tous deux pris fait et cause pour leurs bénéficiaires. Cette stratégie n'est pas celle qu'ils définissent comme prioritaire (bien que Fabien affirme « tenir » avec ses usagers dans certains cas). Chacun propose une forme de remise en cause des rapports d'autorité en désinvestissant le rôle institutionnalisé.

En conséquence de ces observations, il nous semble difficile de confirmer notre hypothèse. L'impact des stratégies, s'il peut effectivement se distinguer entre préventif et curatif, ne semble pas forcément avoir les effets attendus sur le processus menant d'un sentiment d'ambivalence à la souffrance au travail. Les démarches apathiques apparaissent comme une sorte de statu quo. Les attitudes loyales de Claire et Hélène ne semblent pas apporter les réponses suffisantes dans le cadre de l'hypothèse formulée. La situation de Boris vient infirmer notre proposition. Enfin, les situations de Fabien et Diane sont les seules qui valident, vraisemblablement, l'impact des stratégies en diminuant la souffrance et en réduisant l'ambivalence des situations.

2. Limites de la recherche

Différents biais apparaissent dans la démarche de recherche. Tout d'abord, nous avons transmis des courriers d'invitation à une partie des CPAS dont les participants sont issus. Ces derniers étaient adressés aux chefs de service qui diffusaient notre demande en interne. La

réponse positive de l'organisation laisse à penser à un degré d'ouverture positif. De même, les participants ont tous répondu favorablement à notre invitation. La sélection des personnes laisse apparaître un biais au sens où nous pouvons interroger le refus d'autres personnes. Nous notons également que plusieurs travailleurs sociaux avaient manifesté un intérêt pour notre étude, sans pour autant donner suite à nos propositions de rencontre.

Au cours des entretiens, un biais de désirabilité sociale a été possible (Beauvois, 1995). La recherche portant sur les pratiques sociales et le sens de celles-ci, les participants ont pu répondre de façon à se présenter sous un jour favorable. Enfin, notre profession d'AS peut influencer l'interprétation des données en ne permettant pas un recul suffisant.

En théorie, les études qualitatives ne posent pas de problèmes en termes de représentativité statistique, car elles proposent justement d'interroger un nombre limité de personnes. Le chercheur souhaite sélectionner des individus proposant un caractère exemplaire au regard de l'étude menée (Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy, 1995). Dans le cas de notre étude, nous avons rencontré des agents présentant des caractéristiques hétérogènes (âge, sexe, taille de l'institution, région géographique de l'emploi). Néanmoins, nous rappelons notre intérêt pour les rôles professionnels définis par les participants. Au-delà d'une utilité dans l'analyse, ces données nous permettent de comparer les agents en ce qui concerne leurs finalités, compétences, sentiment de reconnaissance et autorités disponibles.

En optant pour le modèle du MBI comme référence théorique, le modèle d'analyse ne tient pas compte des facteurs individuels. Ce domaine de recherche apparaît motivé par l'influence du modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (Truchot, 2004). Des caractéristiques liées aux facteurs génétiques (âge), acquis (formation) ou liés à la personnalité des individus font l'objet d'une abondante littérature pouvant produire des analyses complémentaires. Nous rappelons néanmoins le caractère instable et profondément complexe de ces indicateurs.

3. Perspectives

La recherche ouvre un panorama d'études possibles au départ de notre démarche. Tout d'abord, un échantillonnage plus précis pourrait affiner les résultats. Nous pensons notamment à une étude de cas portant sur un unique CPAS. À l'instar des récits d'Émilie et Géraldine, cette analyse permettrait de comparer des témoignages portant sur le même cadre, mais pouvant être perçu différemment. Par exemple, la position d'Émilie et Géraldine sur le

travail en bureau collectif apparait comme une divergence, à l'inverse d'autres indices récoltés pour lesquels elles sont en accord. Enfin, la recherche laisse également apparaître le rôle central de l'expérience au travail. Ce dernier élément représente un véritable levier d'action pour les travailleurs sociaux. Une sélection de participants au départ de leur expérience serait une autre manière d'approcher la recherche.

Ensuite, les métiers de la relation d'aide sont nombreux. Et parmi ces derniers, une grande partie évolue dans un environnement fortement prescrit et exigeant. Nous pensons aux travailleurs sociaux d'autres organismes publics ou du milieu associatif : Maison de l'emploi, maison d'accueil ou encore service public d'aide à la jeunesse. Une démarche d'étude similaire à ce mémoire pourrait mener à des résultats complémentaires sur une population proche de celle étudiée dans notre recherche.

Finalement, nos hypothèses suggèrent trois propositions de recherche. Tout d'abord, nous nous interrogeons sur la pratique du bricolage (Bioul, 2019) dans le travail social. En soi, il se pose la question de savoir si le travail en déviance est devenu une norme salvatrice pour joindre identité de métier et de profession. Quelques éléments nous semblent avoir été proposés au travers de ce mémoire et des récits, lorsque les agents usent allégrement des marges de manœuvre face à des situations ambivalentes.

Ensuite, la seconde hypothèse de cette étude suggère des divergences dans l'effet des stratégies. D'autres récits proposent que le travailleur n'a « pas le choix » dans les attitudes adoptées. En ce sens, nous nous questionnons sur l'impact du contexte de la relation d'aide dans le cadre des stratégies identitaires développées. L'analyse systématique des conditions d'accompagnement et leur relation avec les démarches des acteurs permettraient d'observer leurs impacts développés dans les relations sociales, et plus précisément dans le cadre d'un processus menant à la souffrance.

Enfin, l'étude ne s'est pas intéressée à l'impact de caractéristiques individuelles des participants dans leur épreuve de l'ambivalence et de la souffrance. Parmi différentes possibilités, nous suggérons d'approcher la problématique au départ de la thématique du genre et du travail social. En effet, l'approche objectivante et scientifique de la relation d'aide demande aux professionnels un détachement de soi, un recul assumé sur sa propre individualité (Fusulier, 2010). Mais s'il est bien une caractéristique individuelle dont l'agent ne peut se détacher si facilement, c'est bien celle du genre.

Si l'action sociale peine à se détacher des stéréotypes sexués, en attribuant des rôles

différenciés aux femmes et aux hommes bénéficiaires (Cornet, 2008), le genre se révèle prompt aux stéréotypes visant directement le rôle des travailleurs sociaux. La structure organisationnelle et les usagers manifestent ainsi une différenciation entre masculin et féminin (Fusulier, 2010). Des études ont notamment démontré à quel point les émotions des travailleurs peuvent également être prescrites institutionnellement par leur genre (Jeanet, 2003), ou comme il est attendu un travail maternel d'un agent féminin et une virilité implacable de sang-froid d'un travailleur masculin (Molinier, 2000). Or, notre recherche propose qu'un conflit portant sur le rôle professionnel participe au processus menant à la souffrance. Nous formulons l'hypothèse que les attentes en termes de genre, portant sur le rôle professionnel, peuvent correspondre un facteur menant à la souffrance au travail.

4. Recommandations

Par la problématique traitée, nous avons apprécié sous un angle particulier l'écart entre identité de métier et identité de profession dans le chef des travailleurs sociaux en CPAS. Au regard de notre discussion, nous souhaitons adresser des recommandations sur les thèmes traversant ce mémoire.

4.1. Articuler logique professionnelle et organisationnelle par-delà la nouvelle gestion publique

Au travers des témoignages, la confrontation entre l'idéal professionnel et le travail réel a été identifiée comme une source potentielle de tensions pour le travailleur. Ces tensions s'imbriquent pleinement dans l'évolution des politiques sociales guidant les CPAS. À ce titre, les institutions publiques n'ont pas échappé à des réformes globales menées depuis le début du siècle sous le couvert de la nouvelle gestion publique. Ce mouvement de réforme administrative se définit comme une nouvelle forme d'organisation des institutions selon des principes de l'économie privée et du monde marchand. Concrètement, il s'agit de passer d'une culture administrative à une culture de gestion, et d'une culture d'application des règles à une culture de la performance (Salais, 2011). Parmi les mesures les plus emblématiques, citons le développement d'un plan stratégique transversal en . Il est défini comme un « outil de gouvernance locale qui permet de fixer le cap de l'action locale ainsi que le périmètre des actions et projets que l'on souhaite réaliser au cours de la législature pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixé » (PST - Guide méthodologique du Service public de Wallonie, novembre 2018). Il en ressort la définition d'objectifs, les moyens d'évaluations,

l'opérationnalisation des actions...

Cette évolution organisationnelle pose la question des contradictions entre logique sociale et gestionnaire. Ce thème fait l'objet de nombreuses recherches, qui tendent continuellement à avertir des effets néfastes de pareils procédés organisationnels. Vincent de Gaulejac (2005) évoque les conflits vécus quotidiennement par les employés (entre le capital et le travail, entre le meilleur service au client et l'amélioration des conditions de travail, etc.). L'idéologie gestionnaire caractérisant la nouvelle gestion publique considère l'humain comme une ressource pour l'institution. Vincent de Gaulejac (2005) défend que l'institution gestionnaire tend à influencer ses employés pour poursuivre ses propres finalités. Elle use de son pouvoir disciplinaire, selon le concept défini par Michel Foucault (Mazabraud, 2010), en rendant les corps utiles, dociles et productifs. Pour les travailleurs sociaux, ce changement de paradigme renvoie au passage d'une « rationalisation par valeur à une rationalité par finalité, au sens weberien du terme » (Creux, 2010, p.61), créant chez les travailleurs un désenchantement de leurs activités professionnelles.

Face à cette situation, nous posons la question de la pertinence de politiques qui positionnent leurs relais dans des positions inconfortables, voire dommageables. La nouvelle gestion publique participant à la définition du cadre des CPAS peut se révéler contraignante à la réalisation du rôle professionnel des travailleurs sociaux, produisant de la tension identitaire. Les dirigeants d'institution doivent être conscients des conséquences possibles de ces modes d'organisation. Si le développement d'outils gestionnaires présente des avantages en termes de gouvernance ou de standardisation des tâches (le PIIS en est l'exemple le plus parlant), il peut se révéler inapproprié à organiser l'activité d'accompagnement en raison de la nature profondément non lucrative de la relation d'aide. L'articulation entre logique professionnelle et organisationnelle doit tenir compte de la spécificité du travail social en CPAS afin de viser à la pérennité du rôle professionnel des agents.

4.2. Préserver les zones d'autonomie

Nos résultats soutiennent que les actions menées à la marge sont un support à la construction d'un rôle équilibré. Les démarches de bricolages représentent une forme d'échappatoire aux situations les plus complexes, pour lesquels les travailleurs sociaux peuvent influencer l'interaction en place.

En ce sens, Crozier et Friedberg (1977, p. 24) observent que « ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs ». Pour les auteurs,

l'organisation est un instrument produit par ses acteurs sociaux afin d'atteindre des objectifs collectifs tout en préservant au mieux l'autonomie des agents. C'est au travers des zones d'incertitudes, préservant la liberté des acteurs, que ces derniers peuvent contrôler davantage leurs actions professionnelles.

Pour les travailleurs sociaux en CPAS, la préservation de zone d'incertitude apparaît comme un moyen de conserver une forme de contrôle sur l'activité d'accompagnement. En ce sens, la spécialisation dans un domaine apparaît comme une source de pouvoir. Cette tendance s'observe déjà dans la division des tâches produites au sein des services sociaux. Néanmoins, il ne nous semble pas souhaitable de la généraliser, considérant les réalités de terrain vécues par certains CPAS et le nombre d'employés parfois en sous-effectif dans un service fragmenté.

Les témoignages des participants proposent quelques recommandations qui invitent davantage à la réflexion. Le secret du bureau apparaît comme une force pour le travailleur social. L'agent y dispose d'un cadre où l'enquête sociale est menée en toute intimité. Ce lieu apparaît comme une ressource offrant des marges de manœuvre pour la relation d'aide. A contrario, le travail en plateau, dont nous avons recueilli deux témoignages, ne permet plus certaines formes privées de communication (téléphonique, notamment). Quelques participants ont également évoqué la force donnée à l'enquête sociale, et notamment l'avis du travailleur. Son commentaire de la situation et sa proposition d'intervention font l'objet d'un regard attentif du monde judiciaire dans le cadre d'un recours. Néanmoins, nous avons observé dans les récits que la réglementation de certains CPAS engageait les agents à ne plus donner leur avis intime sur certaines situations.

La préservation de l'intervention globale du travailleur social nous semble essentielle, tant pour la réalisation d'un travail abouti qu'à la construction du rôle professionnel dans un espace d'incertitude. En ce sens, l'autonomie dévolue aux assistants sociaux doit être sauvegardée. Rappelons toutefois que la liberté accordée aux travailleurs s'accorde d'une responsabilité éthique. Préserver les zones d'autonomie ne signifie pas d'encourager les pratiques de bricolages ou de détournement. En ce sens, Serré et Vleminckx (2016) questionnent le comportement d'AS-acteur autonome qui décide de favoriser certaines situations au détriment d'autres. La conduite morale du travailleur s'en trouve questionnée, ce qui peut le conduire à subir des dommages collatéraux.

4.3. Prendre conscience de sa réinterprétation du rôle professionnel

Par-delà les conditions d'exercice de la relation d'aide, les entretiens nous ont interpellés lorsque les participants évoquaient leurs attitudes adoptées face à des situations de tension. En témoignant des incidents critiques ou en se référant à d'autres conflits, la plupart semblaient surpris des stratégies identitaires développées. Les sentiments de souffrance au travail, parfois explicite dans le discours, n'étaient pas forcément reconnus. Quelques témoignages ont également conduit des participants à évoquer un choc vécu en réfléchissant à leurs discours.

Ces observations nous amènent à évoquer l'importance de la démarche de supervision dans les équipes. Pour Kadushin et Harkness (2002), la supervision vise l'apprentissage à partir de l'analyse des situations. Elle offre également un soutien en permettant aux acteurs d'évoquer leurs émotions dans un espace sécurisé et constructif. Cette démarche offre la possibilité d'un nouveau regard sur la pratique par une prise de recul.

Depuis longtemps, des approches thérapeutiques visant à interroger la pratique se sont développées en parallèle des préoccupations des travailleurs sociaux. Aux méthodologies issues du monde de la psychanalyse a émergé des pratiques de supervision basées sur la pensée complexe (Christen, 2000). Ce n'est plus la seule individualité du travailleur social qui est réfléchie, mais également sa contextualisation dans un environnement. L'usage professionnel est alors saisi comme « un processus collectif imputable à une organisation » (Ion et Ravon, 2012, p.93) dont il importe de comprendre les conditions d'empêchement du travail. L'approche systémique permet de modaliser un réseau gravitant autour d'une intervention conflictuelle, identifiant les parties prenantes et définissant les tensions sous-jacentes (Christen, 2000).

La démarche de supervision (individuelle ou collective) nous semble essentielle pour soutenir les travailleurs sociaux en CPAS. Pour cela, les institutions doivent promouvoir ce type de dispositif, aux regards notamment de leurs obligations légales en termes de bien-être au travail. La supervision apparaît comme un moyen concret de prévention, permettant aux assistants sociaux de prendre davantage conscience du processus de construction de leurs rôles professionnels, de ses enjeux et du contexte dans lequel ils sont amenés à évoluer.

Nous précisons néanmoins que cette démarche ne doit pas avoir pour premier but de guérir le travailleur social. La dure réalité du métier est un fait dont cette étude a offert une perspective au travers des témoignages produits. Il s'agit bien d'accompagner l'agent dans la compréhension de son contexte et des enjeux sous-jacents. En d'autres termes, les travailleurs

doivent accepter d'exercer un métier baigné dans une souffrance quotidienne, dont ce mémoire a présenté quelques causes.

4.4. Expérimenter la dure réalité au travers des stages...

Ainsi que nous venons de l'évoquer, la connaissance de soi apparaît comme un soutien nécessaire au développement d'un rôle équilibré. Et s'il est bien un instant clé à cette construction, c'est au moment de ses propres fondations, à travers la formation des travailleurs sociaux.

Les pratiques d'enseignement en haute école se substituent en trois volets (Courtois, 2011) : la formation théorique multidisciplinaire, l'approche des méthodologies du service social et de la recherche sociale et, enfin, l'activité d'intégration pédagogique traduite globalement par des stages de terrain.

Ce dernier axe se révèle essentiel à la mise en situation du futur travailleur social. Après une phase d'observation, il en vient à expérimenter le métier à proprement parler. C'est à cet occasion que l'étudiant découvre « les limites de la prescription » (Mezzena, 2011, p.40) en se confrontant au réel. L'activité de travail social permet de se détacher des directives issues de la formation scolaire et des valeurs reconnues par les pairs. Cette démarche permet de se forger un esprit critique face à la réalité du métier. Le stage « oblige à se confronter à ses propres limites de novice et à affronter l'inconnu dans l'activité sans pour autant bénéficier d'une assise sûre prodiguée par la reconnaissance du statut du professionnel » (Mezzena, 2011, p.42). Il est également le lieu d'apprentissage de la dimension collective du travail, au travers de la coopération requise au sein des équipes.

C'est bien la prise de conscience de la distance entre le travail prescrit et réel qui se joue lors de ces premiers instants. Comme nous l'avons suggéré dans notre étude, cette confrontation à la dure réalité permet de se positionner en tant que professionnel, notamment au travers des jugements des pairs. Elle doit permettre d'accepter les limites possibles de l'intervention en « désidéalisant en quelque sorte le métier, ce qui peut être en soi une garantie pour tenir à terme face à l'usure qui guette les travailleurs sociaux » (Mezzena, 2011, p.45).

Si le stage offre des perspectives qui nous semblent essentielles à la construction du rôle professionnel, nous relevons que les objectifs de stage produits au départ des référentiels de compétence peuvent se révéler comme les premières prescriptions auxquels l'étudiant est amené à se confronter. En se focalisant sur la prédéfinition de son action et sur un cadre balisant sa pratique, il serait entravé dans la progression de sa formation. De même, la

multitude de contextes de stage n'offre pas des perspectives égales permettant de vivre la réalité quotidienne du travail social. Nous suggérons que les écoles sociales accompagnent les élèves en offrant une place à leurs expériences contextualisées lors des évaluations. En resituant l'action, l'étudiant pourra exposer sa capacité d'analyse de l'environnement et de la dynamique qui y règne. D'autre part, la pluralité des lieux de stage possible n'offrant pas toujours la possibilité d'appréhender le métier, des démarches d'accompagnement devraient être produites dès les premières recherches de l'élève dans le but de bénéficier d'une expérience qualitative.

4.5. ... et former les assistants sociaux à l'exercice d'un mandat politique dans leur profession

Au-delà d'un apprentissage de la dure réalité, la formation des assistants sociaux est également le lieu premier de la construction d'une identité professionnelle. À ce titre, le référentiel de compétence produit et approuvé par l'ensemble des hautes écoles francophones en 2010 vient légitimer le métier et offrir une trajectoire commune de formation. Il succède ainsi aux grilles réglementaires minimales réglementant les hautes écoles.

Pour Nathalie Courtois (2011, p.7), ce référentiel évoque explicitement « l'interpellation des acteurs des politiques sociales et la participation à l'élaboration d'un changement » à charge des acteurs-assistants sociaux. La correspondance vise à désigner les travailleurs sociaux comme porteur d'un mandat politique.

À l'instar de ce mémoire, Courtois (2011, p.7) observe des tensions entre « une pratique de prise en charge des usagers et une pratique de prestation ». Soit l'opposition entre l'aide et le contrôle, dont nous avons évoqué l'ambivalence sous-tendue au travers de notre étude. Face à cette situation, Courtois estime que le travailleur social doit accompagner les revendications en développant la participation citoyenne des populations fragilisées. C'est à ce titre qu'il est porteur d'un mandat politique. C'est par le développement de ses compétences qu'il peut soutenir la légitimité de cette charge.

Hors, Courtois s'inquiète d'un manque de formation à la politique concernant les étudiants assistants sociaux. Elle appuie sa réflexion au travers d'une comparaison des grilles horaires proposées par les hautes écoles belges pour l'année 2011. Au regard de la place de la politique dans le programme, elle propose que « si chacun pense que le travailleur social est porteur d'un mandat politique, les grilles actuelles qui organisent et réglementent notre enseignement ne permettent pas sa visibilité » (Courtois, 2011, p.13). L'auteur dénonce ainsi l'utilisation du

terme en adjectif d'autres thèmes (économie, histoire) ou encore les faibles crédits alloués à des cours portant sur la politique. Suivant sa conclusion, nous proposons qu'il convient de s'appuyer sur le référentiel de 2010 pour légitimer la place de cours portant sur l'action collective citoyenne dans les hautes écoles et sur le rôle de l'assistant social.

5. Conclusion

Notre recherche a permis de comprendre davantage le processus d'usure des travailleurs sociaux, qui a été étudié au travers de l'écart entre identité de métier et identité de profession. Pour ce faire, nous avons observé comment les conditions d'exercice de la relation d'aide pouvaient produire un sentiment d'ambivalence, conduisant lui-même à la souffrance au travail. Nous nous sommes également intéressés aux stratégies identitaires développées par les agents pour faire face aux sentiments de souffrance et à l'ambivalence ressentie. Au départ d'une série d'entretien auprès de travailleurs sociaux de CPAS, nous avons mis en exergue les conditions d'accompagnement exigeantes des agents. Nous avons également traduit l'écart entre activité prescrite et réelle, manifestant un sentiment de perte d'autonomie. La recherche a également permis de comprendre les pratiques de bricolage, dont les travailleurs usent pour accroître le contrôle dont il bénéficie sur leurs activités. Cette caractéristique est à mettre en lien avec l'expérience professionnelle, dont les bénéfices portent directement sur les pratiques de travail à la marge. Les différentes stratégies adoptées par les participants découvraient des effets différents face à la souffrance au travail et à l'ambivalence ressentie. Dans ce cadre, nous avons noté que les conditions d'exercice de la relation d'aide justifient en partie les choix stratégiques développés par les agents.

Bibliographie

Monographie

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P., Maroy, C. et Ruquoy, D. (1995). *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris : Armand Colin.

Astier, I. (2007). *Les nouvelles règles du social*. Paris: Presses Universitaires de France. Doi: 10.3917/puf.astie.2007.01.

Bajoit, G. (2011). *Pour une sociologie de combat*. Fribourg : Academic Press Fribourg.

Bouquet B. (2004) *Ethique et travail social. Une recherche de sens*, Paris : Dunod.

Cautain, A, Tomkiewicz, S. et Vivet, P. (1991). *Aimer mal châtier bien : enquêtes sur les violences dans des institutions pour enfants et adolescents*. Paris : le Seuil

Chopart, J-N. (2000). *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*. Paris : Dunod.

Crozier, M. et Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : le Seuil

Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale* (Edition augmentée). Paris : Bayard.

Dejours, C. (2009). *Travail Vivant -2 : travail et émancipation*. Paris : Payot

De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Edition du seuil.

Feltesse P. et Reman P. (2006) *Comprendre la sécurité sociale pour la défendre*. Belgique : Couleur livres asbl.

Ion, J. et Ravon, B. (2012). *Les travailleurs sociaux*. Paris: La Découverte.

Karasek R. et Theorell T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York : Basic Books Inc.

Katz R. et Kahn R-L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New Jersey: Wiley&son.

Kadushin, A. et Harkness, D. (2002). *Supervision in social work* (4^{ème} ed.). New York: Columbia University Press.

Maslach, C., Jackson S. et Leiter M-P. (1996) *MBI : The Maslach Burn out Inventory manual*. Palo Alto : Consulting Psychologist Press (œuvre originale publiée en 1981).

Nizet, J., Pichault, F. (1995). *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*.

Paris : Gaëtan Morin.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^{ème} éd.). Paris : Armand Colin.

Rogers, C. (2008). « *la relation d'aide et la psychothérapie* ». Tome 1. Paris : Edition ESF (œuvre originale publiée en 1970).

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, (3^{ème} ed.) Paris : Dunod

Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burn-out*. Paris : Dunod.

Truchot, D. (2010). Le modèle de Karasek et l'épuisement professionnel : pour une approche contextualisée, In G. Chasseigne (Ed.) *Cognition, santé et vie quotidienne — Vol 3*, Paris : Collection Psychologie Scientifique.

Vielle, P., Pochet P. et Cassiers I. (2005), *L'État social actif. Vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles : Peter Lang.

Périodique papier

Avenel, C. (2002). Le travail social à travers les pratiques d'attribution des aides financières in *Recherches et Prévisions*. N° 67, pp. 3-19. Doi : 10.3406/caf.2002.1001

Bajoit, G. (1988). Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement in *Revue française de sociologie*, N° 29, p.325-345. Doi: 10.2307/3321910

Bajoit, G. (2005). La place de la violence dans le travail social in *Pensée plurielle*, N° 10, p. 119-135, Doi 10.3917/pp.010.0119.

Beauvois, J-L. (1995). La connaissance des utilités sociales in *Psychologie française*, N° 40, p.375-388.

Bioul, P. (2019, janvier). Bricoler le travail social in *La revue nouvelle*, p.28-35.

Boutanquoi, M. (2001). Pratiques de la relation d'aide in *Connexions*, N° 76, p.157-167. Doi:10.3917/cnx.076.0157.

Castel, R. (1998). Du travail social à la gestion du non-travail » in *Esprit*, N° 241, p. 28-47.

Creux, G., (2010). Les travailleurs sociaux à l'épreuve de la rationalisation du travail social in *Les Mondes du travail*, N° 8, p. 61-72.

Chouinard, I. (2013). Entre valeurs humanistes et modèles d'intervention : réflexions théoriques sur le sentiment de non-reconnaissance des travailleurs sociaux in *Reflets : revue*

d'intervention sociale et communautaire, N° 19, p.164-179. Doi :10.7202/1021184ar

Christen, M. (2000). La supervision en travail social : Une approche de la complexité bricolée au quotidien in *Droit et société*, N° 46, p.475-784. Doi : 10.3406/dreso.2000.1516.

Cornet, A. (2008) Le service social sous le regard du genre in *Les Politiques sociales*, P.9-28.

Deslauriers, J-M., Deslauriers J-P. et LaFerrière-Simard M. (2017). La méthode de l'incident critique et la recherche sur les pratiques des intervenants sociaux in *Revue recherche qualitative*, N° 36, p.94-112.

Franssen, A (2003, décembre). Le sujet au cœur de la question sociale in *La revue nouvelle*, p. 10-51.

Franssen, A. (2005). État social actif et métamorphoses des identités professionnelles. Essai de typologie des logiques de reconstruction identitaire des travailleurs sociaux In *Pensée plurielle*, N° 10, p.137-147. Doi 10.3917/pp.010.0137.

Foucart, J. (2005). Relation d'aide, fluidité sociale et enjeux symbolico-identitaires: Du paradigme réparateur au paradigme de l'accompagnement in *Pensée plurielle*, N° 10, p.97-117. doi:10.3917/pp.010.0097.

Fusulier, B. (2010). Poser la question du genre dans le travail social : une contribution européenne in *Intervention*, N° 132, p.114-123.

Glarner, T. (2008). L'évaluation diagnostique de la souffrance psychique chez les travailleurs sociaux in *Pensée plurielle*, N° 18, p.73-91. Doi 10.3917/pp018.0073.

Glarner, T. (2014, juillet). Agir et art de faire, répercussions sur le développement identitaire des assistants sociaux » in *Phronesis*, N° 3, p.63-77.

Jeantet, A. (2003). L'émotion prescrite au travail in *Travailler*, N° 9, p.99-112. doi:10.3917/trav.009.0099.

Lescarbeau R. (2000). La méthode de l'incident critique in *Revue semestrielle en psychologie des relations humaines*, N° 4, p. 159-164.

Maes,B. (2013). Du mal-être des travailleurs sociaux à l'État social actif : quelles grilles d'analyse ? in *Pensée plurielle*, N° 32, p.73-81. Doi : 10.3917/pp032.0073.

Mazabraud, B. (2010). Foucault, le droit et les dispositifs de pouvoir in *Cités*, N° 42, p.127-189. doi:10.3917/cite.042.0127.

Mezzena, S. (2011). L'expérience du stagiaire en travail social : le point de vue situé de l'activité in *Pensée plurielle*, N° 26, p.37-51.

Molinier, P. (2000). Virilité défensive, masculinité créatrice in *Travail, genre et sociétés*, N°3, p.25-44. doi:10.3917/tgs.003.0025.

Salais, R. (2011), Indicateurs et conduite des politiques publiques : où sont les problèmes ? in *Informations sociales*, N° 167, p.60-70.

Serré, A. et Vleminckx, J. (2016) Contexte de crise en Belgique francophone : quelles marges de manœuvre aux marges du social ? in *Le sociographe*, N° 55, p.19-32.

Périodique électronique

Revue Politique (2012). *Histoire de l'aide sociale en Belgique*. En Ligne. <http://www.revuepolitique.be/histoire-de-laide-sociale-en-belgique/>. Page consultée le 03.11.2017

Actes de conférence

Courtois, N. (2011, juillet). Les futurs travailleurs sociaux en formation: un terreau à fertiliser ou une terre à labourer ? Communication présentée à la quatrième conférence de l'AIRFRIS, Genève. En ligne. https://aifris.eu/03upload/uplolo/cv488_374.pdf

Perrot, S. (2005, mai). Nature et conséquences des conflits de rôle. Communication présentée à la journée de recherche CEROG-AGRH, Aix-en-Provence. En Ligne. https://www.researchgate.net/publication/46477967_Nature_et_consequences_des_conflits_d_e_roles. Page consultée le 23.09.2017

Rapport d'enquête

Lodewick, P., Burion, C., Laloy, D. (2013). *Le bien-être des travailleurs de l'insertion socioprofessionnelle à Bruxelles*, Fonds de la Formation Continue des travailleurs de l'ISP bruxelloise (FFCISP)

Pauwels, F., Wets, J., Peña-Casas, R., et Ghailani, D. (2012). *Activités des CPAS belges en faveur de l'intégration sociale des migrants: Une étude exploratoire*. HIVA-KU Leuven / Observatoire social européen; Leuven/Bruxelles.

Document en ligne

Service public de Wallonie (novembre 2018) Guide méthodologique du plan stratégique transversale. Page consultée le 29.03.2019. <http://pouvoirslocaux.wallonie.be/pst/outils.html>

Le Greta Viva 5 (2008, novembre). Le guide pour sécuriser l'exercice de la relation d'aide. Référentiel rédigé à l'attention d'une formation pour les travailleurs du non-marchand, projet RELAIS. Page consultée le 13.12.2017. <http://doczz.fr/doc/2626599/le-guide-pour-s%C3%A9curiser-l-exercice-de-la-relation-d-aide>

