

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)

Faculté ouverte de politique économique et sociale (FOPES)

Assistant social d'entreprise

Un rôle sous haute tension !

Mémoire réalisé par
Géraldine Launois

Promoteur
Bernadette Wynants

Lecteurs
Marc Chambeau
Marie-Thérèse Coenen

Année académique 2017-2018
Master en politique économique et sociale

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier ma Promotrice Madame Wynants pour le temps qu'elle m'a consacré ainsi que pour son écoute et ses conseils tout au long de la rédaction de ce mémoire. Merci aussi pour sa patience et pour ne m'avoir « pas lâchée » !

Merci à Madame Coenen, coordinatrice pédagogique durant ma formation et accompagnatrice de ce mémoire. Merci pour son soutien et sa disponibilité dans mes errements. Merci à elle de m'avoir aidée à garder le cap !

Merci aussi à Monsieur Chambeau qui m'a accompagné par ses relectures et commentaires. Merci aussi pour sa disponibilité et pour nos échanges sur le métier.

Merci à mon papa, Jean-Marc, et à Brigitte de m'avoir accueillie de manière si bienveillante et prêter des espaces de la maison pour mieux travailler. Merci aussi de leurs encouragements, de leur soutien et de leur disponibilité sans faille.

Merci à Morgane qui a pris la peine de relire ce mémoire et m'a soutenue et conseillée dans les moments de doute.

Merci à mon mari Antoine pour ses relectures précieuses. Merci encore de m'avoir soutenue et motivée dans la réalisation de ce mémoire. Et enfin, merci aussi pour son amour et sa patience qui m'ont portés.

Enfin, ce travail n'aurait pas été possible sans les moments partagés avec les informateurs anonymes passionnés et passionnants que j'ai eu l'occasion de rencontrer. Merci à eux !

TABLE DES MATIERES

ABREVIATIONS	1
AVANT-PROPOS.....	2
INTRODUCTION	3
I ANCRAGE THEORIQUE	5
1 RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL.....	5
1.1 Définition.....	5
1.2 Causes	6
1.2.1 Dimension économique.....	6
1.2.2 Dimension organisationnelle et technologique.....	7
1.2.3 Dimension imaginaire.....	7
1.2.4 Dimension psychologique.....	7
1.3 Réponse institutionnelle : la prévention des risques psychosociaux	8
1.3.1 Contextualisation.....	8
1.3.2 Politique et mesures de prévention relatives aux risques psychosociaux au travail	9
1.4 Acteurs de la prévention	13
1.4.1 Employeur.....	13
1.4.2 Travailleurs	14
1.4.3 Membres de la ligne hiérarchique (LH).....	14
1.4.4 Personne de confiance	14
1.4.5 Conseiller en prévention aspect psychosociaux (CPAP).....	17
1.4.6 Conseiller en prévention médecin du travail (CPMT)	17
1.4.7 Conseiller en prévention du service interne (CP)	17
1.4.8 Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT).....	18
2 ASSISTANT SOCIAL D'ENTREPRISE	20
2.1 Déontologie et cadre légal des assistants sociaux en Belgique	20
2.1.1 Déontologie	20
2.1.2 Article 458 du Code pénal : Secret professionnel	23
2.1.3 Loi du 12 juin 1945 : Protection du titre	23
2.2 Travail social normalisateur ou émancipateur, la question de la violence et du mandat.....	23
2.3 Le service social du travail en France	25
2.3.1 Aide individuelle axée sur tout ce qui touche à la vie privée de la personne	25
2.3.2 Aide individuelle axée sur les problèmes professionnels	26
2.3.3 Travail collectif centré sur le monde du travail.....	27
2.3.4 Travail collectif autour des problèmes sociaux qui touchent davantage la sphère familiale	27
2.4 Rôle social, tensions et stratégies identitaires des assistants sociaux	27
2.4.1 Rôle social et tensions identitaires	28
2.4.2 Stratégies identitaires ou modes de gestion relationnelle de soi	31

II	PARTIE EMPIRIQUE	34
1	MÉTHODOLOGIE.....	34
1.1	<i>Construction de l'objet</i>	34
1.2	<i>Constitution de l'échantillon ou sélection des informateurs</i>	38
1.3	<i>Construction du questionnaire</i>	40
1.4	<i>Passation des entretiens</i>	41
1.5	<i>Fabrication de la théorie</i>	41
2	OBSERVATION ET PERSPECTIVE CRITIQUE	43
2.1	<i>Missions des assistants sociaux d'entreprise</i>	43
2.1.1	Accueil de 1 ^{ère} ligne	43
2.1.2	Aide individuelle centrée sur la vie privée et les œuvres sociales	44
2.1.3	Aide individuelle centrée sur le travail	45
2.1.4	Travail collectif centré sur le travail.....	48
2.1.5	RPS au travail.....	49
2.1.6	Perspective critique	49
2.2	<i>Rôle social et tensions identitaires des assistants sociaux d'entreprise</i>	52
2.2.1	Tensions par rapport aux finalités	52
2.2.2	Tensions par rapport aux compétences.	54
2.2.3	Tensions par rapport au statut social	55
2.2.4	Tensions par rapport à l'autorité.....	55
2.2.5	Perspective critique	56
2.3	<i>Rôle d'assistant social d'entreprise et rôle de personne de confiance</i>	57
2.3.1	Pas d'incompatibilité légale.....	57
2.3.2	Deux modes de désignation comme personne de confiance	57
2.3.3	Des finalités convergentes.....	58
2.3.4	Une identité centrée sur la relation.....	59
2.3.5	Une autorité différente	60
2.3.6	Perspective critique	60
	CONCLUSION.....	63
	BIBLIOGRAPHIE	65
	ANNEXES.....	66

ABREVIATIONS

AS	Assistant social
Code (le)	Code du bien-être au travail
Code de déontologie (le)	Code de déontologie belge francophone des assistants sociaux (U.F.A.S. 1985)
CP	Conseiller en prévention interne
CPAP	Conseiller en prévention aspects psychosociaux
CPMT	Conseiller en prévention médecin du travail
FOPEs	Faculté ouverte de politique économique et sociale
LH	Ligne hiérarchique
Loi (la)	Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail
RH	Ressources humaines
RPS au travail	Risques psychosociaux au travail
SEPP	Service externe de prévention et de protection au travail
SIPP	Service interne de prévention et de protection au travail
UFAS	Union Francophone des Assistants Sociaux

AVANT-PROPOS...

Dans le cadre de notre formation à la FOPES et afin de valider notre cursus, il nous est demandé de réaliser un mémoire au départ d'une préoccupation sociale pertinente.

Assistante sociale depuis une dizaine d'années, mon métier me passionne autant qu'il me questionne. Déjà lors de mon baccalauréat à l'Institut Cardijn, je m'interrogeais sur le sens de mon action, sur ma place comme acteur dans les institutions où je suis passée en stage et dans la société en général.

Ensuite est venu le temps de se lancer dans la vie active. J'ai ainsi eu la chance de travailler pendant cinq ans dans le secteur de l'aide aux sans-abris et cette expérience m'a permis d'appréhender encore un peu plus concrètement mon métier. C'est pendant cette période que j'ai pris la décision d'entamer mon « Master ». Je souhaitais acquérir de nouveaux outils méthodologiques et de nouvelles références théoriques pour mieux comprendre le monde qui m'entoure, développer mon sens critique et penser mon rôle d'acteur dans la société. La proposition de la FOPES me semblait, à cet effet, tout à fait pertinente.

En 2012, j'ai changé de travail et accepté un poste d'assistante sociale dans une entreprise de distribution alimentaire. Lorsque je l'ai annoncé à ma coordinatrice pédagogique, elle m'a de suite dit : « Ah, tu vires de bord ! ». Toute à mon euphorie de relever un nouveau défi, je n'ai pas immédiatement saisi le sens de son propos mais, à l'heure de rédiger ce mémoire, ceux-ci résonnent en moi de manière singulière.

Ma coordinatrice pédagogique n'est pas la seule à questionner mon rôle. Régulièrement, différents acteurs de l'entreprise le font aussi à leur manière. Le travailleur quand il me demande : « Puis-je vous faire confiance ? N'allez-vous pas répéter mes propos à la direction ? ». Le délégué syndical lorsqu'il me dit : « Vous avez refusé d'aider cette personne parce que le manager vous l'a demandé ! ». Ou encore l'employeur lorsqu'il me dit : « Si on t'écoutait, tout le monde aurait un travail à la carte ! »

Si je me sens, au quotidien, profondément « assistante sociale » et que j'ai, il me semble, une certaine éthique, beaucoup de questions ont néanmoins commencé à émerger et des tensions à se faire sentir.

Au bout d'un moment, il m'a semblé que je tenais là une « préoccupation sociale pertinente » pouvant faire l'objet d'un mémoire FOPES.

INTRODUCTION

Pendant les trois ans qu'a duré notre formation, nous avons appris que faire un mémoire, c'est effectuer un travail de recherche scientifique. Concrètement, il s'agit, en reprenant les propos de Luc Van Campenhoudt et de Raymond Quivy (2006), de concevoir une méthodologie ou, plus spécifiquement, un dispositif d'élucidation du réel dont l'objectif est d'empêcher le chercheur de tomber dans un « *scientisme naïf consistant à croire que nous pouvons établir des vérités définitives* » ou dans « *un scepticisme qui nierait la possibilité même d'une connaissance scientifique* » (2006, p. 11).

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire, nous souhaitons, au travers du développement de notre dispositif d'élucidation du réel, objectiver notre préoccupation concernant le métier d'assistant social d'entreprise.

Afin de réaliser cet objectif, et en nous appuyant sur notre méthodologie, nous avons élaboré la question de recherche suivante :

« Assistant social d'entreprise, un rôle en tension ? »

Notre mémoire se propose donc, plus concrètement, d'observer cette question au travers des missions, du rôle social et des tensions identitaires de l'assistant social d'entreprise et encore de la conciliation du rôle de ce dernier avec le rôle de personne de confiance.

Afin de mieux appréhender notre démarche de recherche, ce mémoire se découpe en deux grandes parties :

- Ancrage théorique.

Dans cette première section du travail, nous exposerons, d'une part, un certain nombre d'éléments de contexte importants à travers le prisme de la législation sur les RPS au travail et, d'autre part, nous présenterons une série de cadres théoriques pertinents pour appréhender le métier d'assistant social d'entreprise.

- Partie empirique.

Dans cette seconde section du travail, la méthodologie utilisée, qui est celle de l'entretien compréhensif développée par Kaufmann, sera exposée au regard de la réalisation

concrète et pratique de notre travail de recherche. Nous procéderons ensuite à l'analyse consistant au « malaxage » rigoureux de notre matériau issu des entretiens réalisés auprès de nos informateurs afin d'élucider notre contenu ou « fabriquer de la théorie »¹.

Enfin, pour conclure, nous tenterons de mettre en évidence si notre dispositif nous a permis de répondre à notre question de recherche mais également d'apporter des pistes de réflexions et d'actions conformément aux objectifs du mémoire FOPES (Vade-Mecum mémoire, 2016).

¹ Les termes de « malaxage » et de « fabrication de la théorie » sont respectivement préférés par Kaufmann aux termes d'analyse du contenu et de construction de l'objet.

I ANCRAGE THEORIQUE

Comme annoncé dans notre introduction, l'objectif de cette partie du travail est de procéder, d'une part, à la contextualisation de notre sujet et, d'autre part, d'exposer les cadres théoriques mobilisés. Ce faisant, nous souhaitons, dans l'esprit de l'entretien compréhensif, ancrer notre travail dans la continuité des chercheurs qui nous ont précédés et soutenir ultérieurement la formation de nos hypothèses.

1 Risques psychosociaux au travail

La législation de base en matière de bien-être au travail est la Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail et le Code du bien-être au travail qui est entré en vigueur le 12 juin 2017. Ce dernier rassemble en un seul lieu les différents arrêtés pris depuis 1993 en exécution de la Loi². En nous appuyant sur cette législation et sur l'analyse de de Gaulejac des RPS au travail, nous souhaitons mettre en évidence un certain nombre d'éléments de contexte relatifs à l'entreprise.

Pour commencer, nous exposerons la définition des RPS au travail telle que formulée par le Législateur et nous tenterons de la mettre en perspective. Ensuite, nous proposerons une analyse des causes des RPS au travail à travers l'analyse des transformations que subit le système productif de la société industrielle. Nous procéderons ensuite à l'exposé de la réponse institutionnelle belge en la matière. Et pour terminer, nous présenterons les acteurs institués par le Législateur.

1.1 Définition

La notion de « risques psychosociaux » est définie par le Législateur belge à l'article I.1-4,7° du Code³. Il s'agit de :

« La probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de

² Pour la suite de ce mémoire, lorsqu'il sera fait référence à la Loi, il faudra entendre la Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

³ Pour la suite de ce mémoire, lorsqu'il sera fait référence au Code, il faudra entendre le Code du bien-être au travail.

travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger. »

Pour de Gaulejac (2011), une définition en termes de risques RPS au travail présente l'avantage de mettre l'accent sur trois dimensions importantes :

- Le risque
- Le psychique
- Le social.

Toutefois, le fait de parler en termes de « risques » ne désigne pas des faits avérés mais bien des faits probables. Dans ce cas, où se situent précisément les risques et surtout leurs causes ? Chez les travailleurs ? Chez l'employeur ? En définitive, comme le souligne de Gaulejac : *« le mot ne froisse personne et autorise à ne pas se prononcer sur les causes du phénomène, de rester dans le flou complet sur les mesures à prendre pour prévenir les risques »* (2011, p. 68).

Quant au vocable « psychosocial », s'il permet d'attirer l'attention sur le lien entre causalité psychologique et sociale, il ne permet toutefois pas de nommer clairement ce dont on parle : stress, violence, harcèlement,... De ce fait, *« on neutralise [...] le débat en le désignant par un terme politiquement correct »* (2011, p. 68).

1.2 Causes

Pour de Gaulejac (2011), les RPS au travail trouvent leur origine dans les modifications structurelles que subit le système productif de la société industrielle et il en propose une analyse au travers de ses différentes dimensions.

1.2.1 Dimension économique

Au sujet des transformations de la dimension économique du système productif, l'auteur pointe la disjonction entre la logique productive et la logique financière comme élément déterminant. En effet, *« au modèle « fordiste », qui mettait en synergie les intérêts des actionnaires, des salariés et des clients, se substitue le modèle « Walmart », qui conduit à une pression à la baisse des salaires et des produits pour la recherche d'un profit maximal »* (de Gaulejac, 2011, p. 212). Au lieu de réconcilier l'homme et l'entreprise, le système devient alors le terreau d'une idéologie dont l'objectif est l'amélioration de la productivité indépendamment des conséquences humaines et sociales.

1.2.2 Dimension organisationnelle et technologique

Les nouveaux modes de gouvernance, tout acquis à la « révolution managériale », c'est-à-dire à la recherche du profit maximal soutenu par la mise en œuvre d'une culture du résultat exacerbée, ne sont pas sans conséquences. En effet, dans ce contexte et du point de vue organisationnel, « *le management [...] n'arrive plus à produire les médiations nécessaires face aux contradictions multiples qui traversent les organisations* » (de Gaulejac, 2011, p. 213). De plus, sous couvert de scientificité et grâce aux nouvelles technologies d'information et de communication, le management convertit « *les activités humaines en indicateurs de performances, et ces performances en coûts et en bénéfices* » (de Gaulejac, 2005, p. 22) entraînant une mobilisation psychique importante, voire exacerbée des travailleurs en faveur des objectifs de l'entreprise.

1.2.3 Dimension imaginaire

Ces changements importants concernant les dimensions économique, organisationnelle et technologique entraînent à leur tour un renversement conséquent de l'imaginaire social. A ce sujet, l'auteur précise que si le progrès, la croissance et l'enrichissement sont au fondement de l'imaginaire dans le modèle « fordiste », dans le modèle « Walmart », celui-ci se fonde « *sur le désir de toute-puissance, sur l'idée que la compétition généralisée favorise la réussite des plus méritants, que la « main invisible » des marchés peut réguler toutes les crises et tous les désordres, que les problèmes humains se résolvent d'autant mieux que l'on peut les transfigurer en problèmes techniques.* » (de Gaulejac, 2011, p. 213). L'auteur précise que ces changements au niveau de l'imaginaire suscitent une course en avant illimitée qui pousse les individus et les collectifs à se dépasser tout en ne rencontrant plus leur besoin de croire à un monde meilleur laissant, de ce fait, place au désenchantement et à la désespérance.

1.2.4 Dimension psychologique

Dans un tel contexte, où le développement de l'entreprise se fait au détriment du développement social, où les travailleurs sont hyper mobilisés par rapport aux objectifs de l'entreprise, où le besoin de croire à un monde meilleur laisse la place à la désillusion et au désenchantement, le contrat « narcissique » entre le travailleur et l'entreprise se fragilise et la mobilisation psychique s'étiole jusqu'à rendre les travailleurs malades.

Pour de Gaulejac, « *l'ensemble de ces éléments, mis en perspective, permet de dégager la structure sous-jacente du mal-être au travail [et] d'en expliquer les causes profondes* »

(de Gaulejac, 2011, p. 214) et également de se rendre compte qu'il est important de « *mettre en évidence les liens entre le vécu, en l'occurrence la souffrance, et les conditions concrètes qui causent cette dernière* » (de Gaulejac, Travail, les raisons de la colère., 2011, p. 66), en l'occurrence la violence.

En Belgique, la notion de RPS au travail s'est progressivement imposée afin de désigner le mal-être au travail. Et si ce vocable semble aujourd'hui faire consensus dans les milieux politiques et syndicaux, l'auteur se demande si ce n'est pas parce qu'« *il est suffisamment neutre pour ne pas trancher entre la causalité psychologique et la causalité sociale* » (de Gaulejac, Travail, les raisons de la colère., 2011, p. 66).

1.3 Réponse institutionnelle : la prévention des risques psychosociaux

Pour la rédaction de cette partie du travail, nous nous sommes largement inspirés de la brochure : « Prévention des risques psychosociaux au travail : guide juridique » éditée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Cette brochure ayant été publiée en 2015, c'est-à-dire avant la parution du Code, nous avons veillé à vérifier et consolider toutes les informations qui y sont synthétisées.

Pour cette section, toutes les références à des articles, à des sections,... qui seront mentionnées le seront au regard du Code susmentionné.

1.3.1 Contextualisation

En Belgique, la prévention des RPS au travail s'est, au fil du temps, imposée au Législateur et est désormais intégrée dans la politique de prévention globale prévue par la Loi.

En 1996, seuls quelques principes relatifs à la prévention de la « charge psychosociale » étaient repris dans la Loi. En 2007, le Législateur a renforcé une première fois cette législation en mettant l'accent sur le harcèlement au travail et les procédures pour le dénoncer et c'est en 2014 que deux Lois et un Arrêté royal ont complété la Loi en la renforçant encore et en y intégrant les risques psychosociaux.

Il s'agit de :

- La loi du 28 février 2014 complétant la Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exercice de leur travail
- La Loi du 28 mars 2014 modifiant le Code judiciaire et la Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exercice de leur travail
- L'Arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux.

Dans un souci d'accessibilité, de simplification administrative et de lisibilité, la législation existante en matière de bien-être au travail a été coordonnée dans le Code du bien-être au travail qui est paru au moniteur belge le 12 juin 2017. De même, ce Code rassemble, en un seul endroit, les différents arrêtés pris depuis 1993 en exécution de la Loi.

1.3.2 Politique et mesures de prévention relatives aux risques psychosociaux au travail

1.3.2.1 Analyse des risques⁴ à priori

L'employeur doit mettre en place une politique de prévention des RPS au travail et prendre les mesures de prévention appropriées pour les combattre (Art. I.2-5). Pour se faire, l'employeur s'appuie sur l'analyse de risque générale en tâchant d'identifier les situations qui peuvent engendrer des RPS au travail (Art. I.3-1).

1.3.2.2 Analyse des risques d'une situation de travail spécifique

L'employeur a l'obligation d'effectuer une analyse des risques portant sur une situation de travail spécifique dans laquelle un danger est détecté si un membre de la LH⁵ ou un tiers au moins de la délégation des travailleurs au CPPT le demande (Art. I.3-4).

1.3.2.3 Analyse des risques en cas de comportements abusifs de la part de tiers

Dans certaines entreprises, les travailleurs sont amenés à entrer en contact avec d'autres personnes que leurs collègues (clients, fournisseurs,...) dans l'exercice de leur travail. Ils

⁴ L'identification des dangers pour le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, la définition et la détermination des risques pour ce bien-être et l'évaluation de ces risques.

⁵ Tous les travailleurs désignés par l'employeur qui exercent une partie de l'autorité de celui-ci sur les travailleurs.

peuvent alors être confrontés à un stress supplémentaire et, dans certains cas plus graves, à des agressions ou du harcèlement.

Si c'est le cas, l'employeur doit tenir compte de cet élément spécifique dans l'analyse de risques à priori qu'il réalise (Art. I.3-3.- § 1^{er}). Pour l'aider à identifier et évaluer ces risques spécifiques, l'employeur doit notamment s'appuyer sur le registre des faits de tiers. Il s'agit d'un outil de prévention spécifique qui permet aux travailleurs, qui s'estiment victimes de violence ou de harcèlement de la part d'un tiers, d'acter une déclaration comprenant une description et la date des faits.

Ce registre est tenu, en fonction de l'entreprise, par la personne de confiance, par le CPAP ou par le conseiller en prévention chargé de la direction du SIPP.

1.3.2.4 Mesures de prévention dont la procédure interne

L'employeur prend les mesures de prévention appropriées dans le but de prévenir l'apparition des RPS au travail et de prévenir ou de limiter les dommages qui en résulteraient. Toutefois, pour prendre ces mesures, l'employeur doit avoir un impact sur le danger (Art. I.3-2).

Parmi les mesures de prévention possibles, certaines sont imposées par le Législateur.

Voici les principales :

- La procédure interne
- L'information des travailleurs dans le règlement de travail
- Le soutien psychologique pour les victimes de violence de la part d'un tiers
- Mise en place de procédures d'urgence pour prévenir ou limiter le stress post traumatique en cas de confrontation des travailleurs à un évènement traumatisant
- ...

LA PROCEDURE INTERNE

Si nous mettons en évidence la procédure dans son ensemble, nous faisons volontairement le choix de nous pencher de manière plus approfondie sur la demande d'intervention psychosociale informelle dans laquelle la personne de confiance peut être sollicitée et nous mentionnerons seulement les aspects essentiels de la demande d'intervention psychosociale formelle.

En application du chapitre 2 du titre 3 du livre 1^{er} du Code, chaque travailleur, qui estime subir un dommage résultant des RPS au travail, peut informer ou faire appel à son employeur, à un membre de la LH, à un membre du CPPT ou à un délégué syndical. En plus de ces possibilités, il existe une procédure interne accessible aux travailleurs (Art. I.3-8) et dont l'employeur a l'obligation de les informer via le règlement de travail (Art. I.3-51.- § 1^{er}.2°). Si l'employeur ne remplit pas cette obligation, les travailleurs peuvent, pour trouver cette information, faire appel au CP, à un délégué syndical, au CPMT ou à l'assistant social d'entreprise.

Cette procédure est accessible pour des faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail et de RPS au travail.

Dans le cadre de la procédure interne, deux voies s'offrent au travailleur (Art. I.3-9). Il peut introduire :

- Une demande d'intervention psychosociale informelle
- Une demande d'intervention psychosociale formelle.

Préalablement au choix du travailleur d'introduire une demande d'intervention psychosociale informelle ou formelle, il y a une **phase d'écoute et d'information**. La Loi prévoit que le travailleur puisse prendre contact, selon son choix, avec la personne de confiance ou avec le CPAP.

Ces derniers ont alors un délai de 10 jours pour réaliser cette phase d'écoute et d'information (Art. I.3-11) soit lors d'un entretien individuel, soit par téléphone. L'objectif de l'entretien est d'écouter le travailleur afin de circonscrire le problème et de l'informer sur la possibilité d'obtenir une solution par la voie informelle ou formelle. Le travailleur peut demander à la personne de confiance ou au CPAP que l'entretien soit confirmé, par écrit, dans un document.

Ce n'est qu'après avoir reçu l'information nécessaire que le travailleur déterminera le type de demande qu'il souhaite introduire.

Le travailleur choisit d'introduire une **demande d'intervention psychosociale informelle**.

La Loi prévoit que cette demande peut être introduite auprès de la personne de confiance ou du CPAP. Comme son nom l'indique, ce type d'intervention donne lieu à une recherche de solution de manière informelle (Art. I.3-12) par le biais :

- **D'entretiens** où la personne de confiance ou le CPAP écoute activement le travailleur et le conseille sur les possibilités de solutions. Dans certains cas, cela constitue déjà une aide suffisante pour le travailleur.
- **D'interventions auprès d'un tiers** de l'entreprise. Dans ce cadre, la personne de confiance ou le CPAP peut intervenir, uniquement après accord du travailleur, auprès de la LH, d'un membre des services RH,... L'objet de ces interventions peut être très varié. Il peut, par exemple, s'agir de demander que des mesures soient prises concernant l'organisation du travail, les relations interpersonnelles au travail,... ou de demander un entretien entre le travailleur et cette personne.
- **D'une tentative de conciliation**. Dans ce cas de figure, la personne de confiance ou le CPAP va tenter de responsabiliser le demandeur et la personne mise en cause en instaurant un lieu de parole et d'écoute avec pour objectif de trouver un accord respectueux des intérêts des deux parties.

Dans le cadre d'une demande d'intervention psychosociale informelle, la personne de confiance ou le CPAP ne peut communiquer aux personnes impliquées « que » les informations pertinentes. De plus, il n'a pas pour tâche de faire un rapport à l'employeur, d'entendre des témoins ou de questionner quiconque. Par ailleurs, le travailleur n'est pas protégé contre les représailles.

La demande est terminée lorsqu'une solution positive a été trouvée, lorsque le travailleur décide d'y mettre un terme ou lorsqu'aucune solution n'a pu être trouvée.

Le type d'intervention psychosociale informelle choisi par le demandeur est acté dans un document daté et signé par l'intervenant et le demandeur qui en reçoit une copie.

Le travailleur choisit d'introduire une **demande d'intervention psychosociale formelle**.

Le travailleur peut introduire ce type de demande directement ou parce qu'aucune issue positive n'a pu émerger dans le cadre de la voie informelle.

La Loi prévoit que cette demande ne peut être introduite qu'auprès du CPAP et consiste à demander « formellement » à l'employeur de prendre des mesures qui offrent des solutions aux problèmes soulevés par le travailleur (Art. I.3-13.- § 1^{er}). Cette demande peut revêtir un caractère individuel ou collectif et donner lieu à une analyse de risques de la situation de travail spécifique par le CPAP. Concernant les interventions des parties au fur et à mesure du traitement de la demande d'intervention psychosociale formelle,

celles-ci sont formalisées dans le Code. Nous ne nous attarderons pas sur ce point car aucune intervention de la personne de confiance n'est prévue à ce niveau.

1.4 Acteurs de la prévention

Pour la rédaction de cette partie du mémoire, nous nous sommes également inspirés de la brochure : « Prévention des risques psychosociaux au travail : guide juridique » éditée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Cette brochure ayant été publiée en 2015, c'est-à-dire avant la parution du Code, nous avons veillé à vérifier et consolider toutes les informations qui y sont synthétisées.

Pour cette section, toutes les références à des articles, à des sections,... qui seront mentionnées le seront au regard du Code susmentionné.

1.4.1 Employeur

L'employeur est responsable de la prévention⁶, en ce compris la prévention des RPS au travail, et doit, via une approche planifiée et structurée de la prévention, mettre en place un système dynamique de gestion des risques⁷ (Art. I.2-2).

Concrètement, l'employeur développe une stratégie relative à la réalisation d'une analyse des risques (Art. I.2-5) et identifie notamment les situations qui peuvent engendrer des RPS au travail (Art. I.3-1).

Sur base des analyses de risques réalisées et dans la mesure où il a un impact sur le danger (Art. I.3-2), l'employeur détermine les mesures à prendre pour prévenir les RPS au travail et prévenir ou limiter les dommages qui en découleraient (Art. I.2-7). Il doit également évaluer, une fois par an, les mesures prises (Art. I.3-6.- § 2).

Il doit établir, en concertation avec les membres de la ligne hiérarchique et les services de prévention et de protection au travail, un plan global de prévention pour cinq ans (Art. I.2-8- §1^{er}) ainsi qu'un plan d'action annuel visant à promouvoir le bien-être au travail dans l'exercice de l'année suivante (Art. I.2-9).

En matière de RPS au travail, l'employeur a également des obligations en matière d'information et de formation des travailleurs. Celles-ci sont détaillées dans le chapitre IV du Code.

⁶ L'ensemble des dispositions ou des mesures prises ou prévues à tous les stades de l'activité de l'entreprise ou de l'institution, et à tous les niveaux, en vue d'éviter ou de diminuer les risques professionnels

⁷ Approche planifiée et structurée de la prévention basée sur des principes généraux de prévention qui aboutit à la rédaction du plan global de prévention et du plan d'action annuel.

1.4.2 Travailleurs

Les travailleurs doivent mettre en pratique les informations reçues en application de la législation concernant le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (Art. I.2-11.8°). Concernant les RPS au travail, cela veut dire :

- Coopérer à la mise en œuvre de la politique de prévention des RPS dans l'entreprise
- S'abstenir de tout acte de violence ou de harcèlement moral ou sexuel sur le lieu de travail et de tout usage abusif des procédures (Art. 32bis de la Loi).

1.4.3 Membres de la ligne hiérarchique (LH)

Les membres de la LH doivent exécuter, chacun dans les limites de ses compétences et à son niveau, la politique de l'employeur relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (Art. I.2-11).

A cet effet, leur mission comporte notamment les tâches suivantes:

- Formuler à l'employeur des propositions de mesures de prévention et émettre des avis sur l'application celles-ci
- Détecter les RPS au travail et veiller à leur traitement précoce
- Prendre, en temps utile, l'avis des Services de Prévention et de Protection au travail
- Surveiller le respect des instructions qui doivent être fournies en application de la législation concernant le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, en ce compris les RPS
- S'assurer que les travailleurs comprennent et mettent en pratique les informations reçues en application de la législation lors de l'exécution de leur travail.

1.4.4 Personne de confiance

1.4.4.1 Procédure de désignation et d'écartement

En application de l'article 32 sexies. §2 de la Loi, l'employeur peut désigner une ou plusieurs personnes de confiance après l'accord préalable de tous les membres représentant les travailleurs au CPPT. Des modalités spécifiques sont prévues si cet accord n'est pas obtenu (Art. I.3-56).

L'employeur peut écarter la personne de confiance selon les modalités prévues à l'article 32 sexies. §2. de la Loi.

1.4.4.2 Incompatibilité

En application de l'article 32 sexies. §2 de la Loi, la personne de confiance ne peut pas :

- Exercer en même temps la fonction de CPMT
- Faire partie du personnel de direction.

De plus, si la personne de confiance fait partie du personnel de l'entreprise, elle ne peut être :

- Ni déléguée de l'employeur
- Ni déléguée du personnel dans le conseil d'entreprise ou le CPPT
- Ni faire partie de la délégation syndicale.

Les incompatibilités visent notamment à garantir l'autonomie de la personne de confiance afin que les travailleurs puissent s'exprimer librement auprès d'elle.

1.4.4.3 Autonomie et protection

La Loi, dans son article 32 sexies. §2, affirme que les personnes de confiance doivent pouvoir exercer leur fonction en toute autonomie et ne peuvent subir de préjudices en raison de leur activité en tant que personne de confiance.

Afin de garantir cela, l'employeur prendra les mesures nécessaires afin qu'aucune personne ne fasse pression d'une quelconque manière, aussi bien directement qu'indirectement, sur la personne de confiance dans l'exercice de sa fonction, notamment en vue d'obtenir de l'information qui est liée ou qui peut être liée à l'exercice de sa fonction (Art. I.3-57).

Lorsqu'elle agit dans le cadre de sa fonction de personne de confiance et si elle appartient au personnel de l'employeur, la personne de confiance est rattachée fonctionnellement au SIPP et a un accès direct à la personne chargée de la gestion journalière de l'entreprise ou de l'institution (Art. I.3-57.1°).

Enfin, la personne de confiance a le droit, si besoin, de faire appel au CPAP pour l'accomplissement de ses missions et, en tout cas, lorsque la demande d'intervention concerne l'employeur lui-même ou un membre de la ligne hiérarchique et que cette intervention peut compromettre son autonomie ou qu'elle peut lui porter préjudice (Art. I.3-57.4°).

1.4.4.4 Secret professionnel

La personne de confiance est tenue au secret professionnel au sens de l'article 458 du Code pénal. Néanmoins, le Code pénal prévoit que celle-ci peut s'en délier si elle est appelée à comparaître en justice en qualité de témoin.

1.4.4.5 Formation

La personne de confiance doit, dans les 2 ans suivant sa désignation, acquérir les compétences et les connaissances nécessaires à l'accomplissement de ses missions. Les frais liés à cette formation et les frais de déplacements sont pris en charge par l'employeur. De même, le temps consacré à ces formations est rémunéré comme temps de travail. (Art. I.3-58).

La formation porte sur⁸ :

- Le cadre légal relatif au rôle et au statut de la personne de confiance
- Les risques psychosociaux au travail
- Intervention psychosociale: techniques d'entretien
- Intervention psychosociale: gestion des situations problématiques.

1.4.4.6 Missions

La personne de confiance, de par la formation qu'elle a suivie, est compétente pour tous les RPS au travail mais uniquement pour les demandes d'intervention psychosociale informelle.

Dans le cadre de leurs missions, la personne de confiance et le CPAP ont le droit et l'obligation d'entretenir tous les contacts entre eux qui sont utiles à l'accomplissement de leurs missions, notamment en s'échangeant les informations pertinentes sur leurs interventions psychosociales (Art. I.3-6). La personne de confiance tient le registre des faits de tiers (Art. I.3-3.- § 1er). Elle transmet par écrit, au moins une fois par an au conseiller en prévention aspects psychosociaux, les données des incidents qui se sont répétés et qu'elle a traités (Art. I.3-64). Enfin, la personne de confiance transmet au conseiller en prévention chargé de la direction du service interne les données anonymes lui permettant de compléter son rapport annuel (Art. I.3-65).

⁸ Pour plus d'information, CFR Annexe 1 : Compétences et connaissances de la personne de confiance

1.4.5 Conseiller en prévention aspect psychosociaux (CPAP)

Le CPAP est compétent pour tous les RPS au travail autant dans le cadre des demandes d'intervention psychosociale informelle que formelle.

De plus, il peut être associé aux différentes analyses de risques portant sur les RPS au travail lorsque la complexité de la situation le requiert et son avis peut être demandé sur les mesures proposées (Art. I.3-4).

Enfin, lors de l'évaluation annuelle des mesures prises par l'employeur en matière de RPS au travail, l'employeur peut associer le CPAP qui l'assistera et donnera son avis (Art. I.3-6.- §2).

1.4.6 Conseiller en prévention médecin du travail (CPMT)

Le CPMT doit transmettre, au moins une fois par an, à l'employeur et au CPAP, les éléments utiles à l'évaluation des mesures de prévention collective résultant de l'ensemble des examens médicaux de surveillance de la santé des travailleurs et des visites des lieux de travail, sous forme de données collectives et anonymes (Art. I.3-44).

Si à l'occasion de tout examen médical de surveillance de la santé des travailleurs, le CPMT constate que l'état de santé d'un travailleur est altéré et que cela pourrait découler de l'exposition à des RPS au travail (Art. I.3-45):

- Il doit informer le travailleur sur la possibilité de s'adresser au CPAP ou à la personne de confiance
- Il peut lui-même informer le CPAP s'il estime que le travailleur n'est pas en mesure de s'adresser lui-même au conseiller et sous réserve de son accord.

Dans des circonstances identiques, il peut également se concerter, avec l'accord du travailleur, avec le CPAP sur les possibilités de nouvelle affectation et les mesures d'aménagement des postes de travail (Art. I.3-46). De la même manière, si le travailleur a introduit une demande d'intervention psychosociale formelle avant d'être examiné par le CPMT, ce dernier peut, avec l'accord du travailleur, demander l'avis du CPAP (Art. I.3-47).

1.4.7 Conseiller en prévention du service interne (CP)

Lorsque le CPAP fait partie du service externe, le CP exerce une mission de coordination avec ce dernier et peut assister l'employeur pour la réalisation d'une analyse de risque

portant sur les RPS au travail si celui-ci estime que la situation n'est pas complexe et ne nécessite pas l'intervention du CPAP.

Toujours lorsque le CPAP fait partie du service externe et qu'aucune personne de confiance n'a été désignée en interne, le CP est compétent pour exercer la mission d'écoute et d'information dans le cadre de la procédure interne. Il doit également être tenu informé, par le CPAP du service externe, des demandes d'intervention psychosociale formelle et des mesures proposées.

Enfin, le CP a une compétence générale d'avis en matière de RPS au travail.

1.4.8 Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT)

Conformément à l'article 56 de la Loi, le CPPT se compose comme suit :

- De l'employeur ou d'un ou plusieurs délégués effectifs ou suppléants désignés par lui avec le pouvoir de le représenter et de l'engager en raison des fonctions de direction qu'ils occupent
- D'un certain nombre de délégués du personnel.

De plus, participent également aux réunions du Comité, avec **voix consultative** (Art. II.7-25) :

- le CPMT, qui fait partie du service interne
- le conseiller en prévention chargé de la direction du service interne, lorsque le service est composé de plusieurs sections, chaque fois que sa présence est requise
- les autres CP et les conseillers en prévention du service externe, dont le CPAP, chaque fois qu'un point de l'ordre du jour traite d'une matière qui relève de leur compétence spécifiques et notamment lors de la discussion du plan global de prévention, du plan d'action annuel et du rapport médical annuel
- les personnes de confiance chaque fois que l'ordre du jour contient un point relatif à la prévention des RPS au travail.

Au regard de l'article 65 de la Loi, le CPPT a pour mission de rechercher et de proposer tous les moyens et de contribuer activement à tout ce qui est entrepris pour favoriser le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Concrètement, le CPPT donne son avis préalable sur un certain nombre de matières fixées par la Loi et le Code.

Par exemple, sur les mesures découlant d'une analyse de risques. De la même manière, son accord préalable est requis notamment pour la désignation d'une personne de confiance selon les modalités fixées par le Législateur.

Lorsqu'au moins un tiers des représentants des travailleurs du CPPT le demande, l'employeur doit réaliser une analyse de risques d'une situation de travail spécifique.

2 Assistant social d'entreprise

Avant de présenter plus avant le développement de cette partie du travail, il nous semble nécessaire de clarifier un choix sémantique que nous avons opéré. En effet, nous avons décidé, tout au long de ce mémoire, de parler d'assistant social « d'entreprise ». Or, notre revue de la littérature nous a permis de nous rendre compte que celui-ci pouvait aussi s'appeler assistant social « du personnel » ou encore assistant social « du travail ». Nous avons opéré ce choix car il nous semble qu'il met en évidence qu'il s'agirait plutôt d'un assistant social dont la spécificité serait d'exercer en entreprise. Par contre, nous avons écarté l'utilisation du qualificatif « du travail » car il nous paraît qu'il sous-entend une limitation du champ d'intervention de l'assistant social à la seule sphère professionnelle. Enfin, nous avons également exclu le terme « du personnel » car il suppose selon nous l'existence d'une relation de subordination de type contractuel entre l'assistant social et le travailleur.

Cela étant clarifié, nous proposons, dans cette partie du mémoire, de présenter plusieurs cadres théoriques susceptibles de nous permettre, au moment du malaxage de notre matériau et de la fabrication de la théorie, de mieux appréhender ce qu'est un assistant social d'entreprise.

Tout d'abord, nous présenterons le cadre déontologique et légal qui balise le travail des assistants sociaux en Belgique. Ensuite, nous poursuivrons par une réflexion succincte sur la question de la place de la violence dans la relation d'aide que l'assistant social met en œuvre. Nous continuerons par l'exposé des missions de l'assistant social du travail en France. Enfin, nous présenterons une analyse du rôle social de l'assistant social en mettant en lumière les concepts de tensions identitaires et de modes de gestion relationnelle de soi.

2.1 Déontologie et cadre légal des assistants sociaux en Belgique

2.1.1 Déontologie

À l'instar des avocats, des médecins ou encore des psychologues, les assistants sociaux belges francophones ont opté pour une déontologie propre (Bosquet, 2004). Celle-ci a été

formalisée dans le Code de Déontologie Belge Francophone des Assistants Sociaux par l'Union Francophone des Assistants Sociaux (UFAS) en 1985. Toutefois, contrairement aux avocats, aux médecins ou aux psychologues dont les Ordres présentent des codifications fortes, font l'objet d'une reconnaissance par les pouvoirs publics et ont un pouvoir d'autorité et de sanction interne, « *l'UFAS n'a et n'a jamais eu aucun pouvoir de contraintes sur les assistants sociaux, ni de sanctions. Le Code de déontologie n'a pas de valeur légale en soi mais s'impose comme une obligation morale aux professionnels. Il est néanmoins reconnu par les Cours et Tribunaux qui le reconnaissent comme un ensemble de règles qui s'imposent aux professionnels.* » (Bosquet, 2004, p. 8).

Le Code de déontologie se présente donc plutôt comme un « outil » au service de l'éthique professionnelle comprise comme « *un ensemble de valeurs qui soutiennent/étayent les pratiques professionnelles et qui leur donne du sens* » (Melchior, 2011, p. 123). Dans cette optique, le Code de déontologie énonce un certain nombre de valeurs et de principes reconnus par la profession ainsi qu'une méthodologie générale pour la prise en charge de certaines situations problématiques notamment en matière de secret professionnel (Bosquet, 2004).

En Belgique, les assistants sociaux commencent à s'approprier les valeurs de l'éthique de leur profession lors de leur formation. Celles-ci « *viennent le plus souvent compléter, conforter ce que l'on appelle l'éthique personnelle* » (Melchior, 2011, p. 124) et trouvent leur fondement dans :

- La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme
- La Convention Européenne des Droits de l'Homme
- Le document du Conseil de l'Europe relatif à la déontologie des Assistants Sociaux
- Le document de la Fédération Internationale des Assistants Sociaux sur les Droits de l'Homme (réf. 1980) annexe 3
- La Convention des Droits de l'Enfant
- Le Code International de Déontologie de la Fédération Internationale des Assistants Sociaux (F. LA. S.) 1976.

En se référant au Code de déontologie, l'éthique professionnelle des assistants sociaux s'appuie sur deux types de valeurs :

- D'une part, des valeurs humanistes attachées à la personne : respect, dignité, responsabilité, compassion, autonomie, autodétermination, tolérance, partage,...
- D'autre part, des valeurs démocratiques : accès aux droits, amélioration des conditions sociales, culturelles, économiques et politiques,... Les assistants sociaux *« sont donc tant des agents d'aide personnelle que des agents de changement en vue du bien-être individuel et social »* (Bosquet, 2004, p. 9).

En effet, dans son paragraphe 1.3.2, le Code de déontologie précise que :

« L'Assistant Social est :

- un agent d'aide personnelle visant à permettre à l'homme de mieux se réaliser par une meilleure utilisation de ses propres ressources et celles de la société et de favoriser ainsi l'épanouissement de ses potentialités, une plus grande autonomie et une prise en charge responsable;

- un agent d'action sociale en participant à des actions qui contribuent au développement d'une société propre à faciliter les progrès humains. Par sa fonction d'analyse et d'intervention auprès des personnes, des groupes et des communautés dans les structures où ils vivent, l'Assistant Social est révélateur des besoins et agent de développement individuel et social. »

Plus pratiquement, le Code de déontologie fixe également dans son titre 2 les principes de base s'appliquant aux activités des assistants sociaux :

- *« 2.1. Toute personne qui en fait la demande a droit aux interventions de l'Assistant Social et à bénéficier des services offerts par l'organisme auquel elle s'adresse.*
- *2.2. Toute activité professionnelle de l'Assistant Social est basée sur le respect inconditionnel de la personne sans distinction de sexe, de condition sociale, d'opinions politiques, philosophiques ou religieuses, d'appartenance culturelle ou raciale.*
- *2.3. L'Assistant Social donne la primauté aux intérêts et volontés des personnes, groupes, collectivités pour lesquelles il est amené à intervenir professionnellement.*
- *L'Assistant Social, sans porter de jugement de valeur sur les personnes, les groupes ou les communautés qui requièrent ses services, recherche avec eux les moyens de répondre à leur demande et respecte leur libre choix.*

- 2.5. *L'Assistant Social offre ses services mais ne les impose pas.*

Le consentement des intéressés est toujours requis avant une intervention ».

2.1.2 Article 458 du Code pénal : Secret professionnel

« Les médecins, chirurgiens, officiers de santé, pharmaciens, sages-femmes et toutes autres personnes dépositaires par état ou par profession, des secrets qu'on leur confie, qui, hors le cas où ils sont appelés à rendre témoignage en justice ou devant une commission parlementaire et celui où la loi les oblige à faire connaître ces secrets, les auront révélés, seront punis d'un emprisonnement de huit jours à six mois et d'une amende de cent (x 5) euros à cinq cents (x 5) euros ».

Cette obligation est également rappelée aux assistants sociaux dans le Code de déontologie au point :

« 1.4 L'Assistant Social s'impose une grande discrétion en toutes circonstances. Il respecte scrupuleusement et fait respecter le secret professionnel. »

2.1.3 Loi du 12 juin 1945 : Protection du titre

Le titre d'Assistant Social est protégé par la Loi du 12 juin 1945 (Moniteur Belge du 21.07.1945). En effet, la Loi stipule que *« Nul ne peut porter le titre d'Assistant (ou Auxiliaire*) Social, s'il ne possède le diplôme, délivré conformément aux dispositions des Arrêtés Royaux qui en règlent l'octroi. (art. 1er) La dénomination d'Assistant (ou auxiliaire) Social est réservée aux personnes des deux sexes qui ont ce diplôme ».*

2.2 Travail social normalisateur ou émancipateur, la question de la violence et du mandat

La question du mandat de l'assistant social d'entreprise pose question. En effet, dans quelle mesure peut-il établir une relation d'aide avec son usager, le travailleur, alors que son mandataire n'est autre que l'employeur de son usager, son propre employeur et son mandataire ? Il nous semble donc pertinent, à ce stade, de présenter une perspective théorique sur cette question tenant compte de la relation d'aide que l'assistant social d'entreprise doit établir avec le travailleur.

Notons que la relation d'aide que l'assistant social entretient avec l'utilisateur est une relation sociale qui met en présence trois acteurs : l'utilisateur, l'assistant social et le mandataire (Bajoit, 2005/2 n°10, p. 119). Outre la présence d'un tiers, le mandataire,

cette relation est également caractérisée par une asymétrie entre l'aidant et l'aidé. En effet, l'utilisateur est essentiellement défini par ses besoins alors que l'assistant social est détenteur des moyens pour y répondre. La relation entre l'utilisateur et l'assistant social est donc caractérisée par la dépendance de l'utilisateur envers le travailleur social et du pouvoir de l'assistant social sur l'utilisateur. Ce type de relation est donc intrinsèquement et potentiellement producteur de violence (Bajoit, 2005/2 n°10). D'autant plus que « *le travailleur social se retrouve [...] à la croisée d'une part des demandes et des revendications des usagers et d'autres part des exigences de rentabilités et de performances des dirigeants* » (Bajoit, 2005/2 n°10, p. 119).

Tenant compte de cet état de fait, différentes postures sont possibles pour l'assistant social (Chambeau, 2000) :

- Mettre en place un travail social de type **émancipateur** qui va prendre en compte l'utilisateur dans son intégralité. Sa mission sera alors de renforcer sa participation dans la gestion de sa situation mais également le soutenir dans la compréhension des réalités sociales et dans les actions qu'il voudrait mener.
- Mettre en place un travail social de type **normalisateur** qui ne prend pas en compte l'intégralité de l'utilisateur, n'accepte que « *ceux qui s'emboîtent dans une société centrée sur la sécurité, la production et l'intégration sans vague de chacun* » (Chambeau, 2000, p. 70). Sa mission sera alors de « *rendre invisible et contrôler les problèmes qui pourraient se poser* » (Chambeau, 2000, p. 75).

Selon Chambeau (2000), il appartient à chaque assistant social d'estimer la bonne conception de son travail et d'« *analyser sa pratique en terme de légitimité de la violence que ses interventions vont produire* » (Chambeau, 2000, p. 70) en introduisant, dans son travail, un dialogue intersubjectif entre assistants sociaux afin d'aborder les difficultés pratiques et éthiques qu'ils rencontrent.

Le Code de déontologie insiste d'ailleurs assez clairement sur ce point dans son article 4.5 :

- « *L'assistant social a le devoir de refuser des charges incompatibles avec un travail de qualité*
- *Il doit disposer d'un temps de réflexion pour réaliser son travail d'évaluation et de guidance dans le cadre de son emploi. »*

2.3 Le service social du travail en France

Dans leur ouvrage « Le service social du travail. Avatars d'une fonction, vicissitudes d'un métier » (2004), François Aballéa et Charlotte Simon nous éclairent sur les missions du service social du travail en France et proposent une analyse du contenu réel de leur activité.

Selon eux, les missions des assistants sociaux du travail dépendent, en grande partie, de l'employeur qui a toute latitude pour créer un service social du travail, déterminer ses missions et son organisation. Et, si les employeurs recrutent des assistants sociaux, c'est « *avant tout pour obtenir une meilleure disponibilité professionnelle de leur salariés en les libérant de tout souci relatif à leur situation administrative, sociale ou familiale* » (Aballéa & Simon, 2004, p. 153). Pour le reste, l'assistant social dispose d'une certaine indépendance pour personnaliser ses missions, ce qui lui offre « *un espace de liberté, d'autonomie, et de créativité qu'une fonction trop codifiée ne permet que très rarement* » (Aballéa & Simon, 2004, p. 137). Malgré cette indépendance apparente, les auteurs soulignent toutefois qu'une des caractéristiques du service social du travail est que l'assistant social ne peut faire abstraction de la culture de l'entreprise, de son organisation ou encore des valeurs qui fondent son modèle de management.

Concernant le contenu réel de l'activité des assistants sociaux du travail, Aballéa et Simon (2004) observent quatre types d'interventions :

- L'aide individuelle axée sur tout ce qui touche à la vie privée de la personne
- L'aide individuelle axée sur les problèmes professionnels
- Un travail collectif centré sur le monde du travail
- Un travail collectif autour des problèmes sociaux qui touchent davantage la sphère familiale.

2.3.1 Aide individuelle axée sur tout ce qui touche à la vie privée de la personne

Il s'agit de ce que les auteurs (Aballéa & Simon, 2004) nomment l'intervention individuelle médico-socio-familiale, c'est-à-dire les problèmes individuels des travailleurs qui, la plupart du temps, trouvent leur origine dans la sphère privée quand bien même ils pourraient avoir des répercussions dans la sphère professionnelle. Plus

concrètement, il peut s'agir de problèmes de logement, de problèmes familiaux, de difficultés financières, de questions administratives,...

Pour Aballéa et Simon (2004), dans le cadre de ce type d'interventions, il n'y a pas de différences sensibles entre les assistants sociaux du travail et les « simples » assistants sociaux.

2.3.2 Aide individuelle axée sur les problèmes professionnels

Comme le signalent Aballéa et Simon (2004), on peut reconnaître aux assistants sociaux du travail une « *mission d'accompagnements des salariés afin de leur permettre de mieux assumer les changements au sein de l'entreprise* » (Aballéa & Simon, 2004, p. 160). En effet, les assistants sociaux peuvent intervenir tant en amont qu'en aval des décisions de changements :

- En amont, afin d'évaluer les conséquences possibles du changement pour les travailleurs et anticiper leurs questions
- En aval, quand le changement est là et qu'il est mal vécu par le travailleur.

Dans ce cadre, il peut être amené à intervenir dans la gestion de conflits interpersonnels mais également avec la hiérarchie. La gestion de ce type de demande est bien sûr très délicate pour l'assistant social. En effet, pour les auteurs (Aballéa & Simon, 2004), il n'est pas question, dans l'intervention, de confondre recherche d'arrangements et de compromis avec une quelconque revendication. Le service social n'a pas pour vocation de représenter le personnel. Il est là pour offrir une écoute professionnelle, évaluer la nature et la gravité du conflit afin d'examiner, avec le travailleur, le champ des possibles. Par exemple, l'assistant social doit distinguer une situation de harcèlement d'une situation de mécontentement du travailleur qui s'est vu refuser un jour de congé. De plus, *in fine*, c'est le travailleur, et lui seul, qui décide des suites qu'il souhaite donner ou voir donner à sa demande.

Enfin, nous pouvons encore citer parmi les activités de l'assistant social en lien avec les problèmes spécifiques liés au travail l'aide aux travailleurs dits « fragiles » : travailleurs présentant un handicap, travailleurs en reprise de travail après une longue maladie, travailleur présentant des symptômes liés à une maladie professionnelle,...

2.3.3 Travail collectif centré sur le monde du travail

Grâce à ses missions d'aide individuelle axées sur les problèmes privés et professionnels, l'assistant social du travail a une bonne connaissance des préoccupations et besoins des salariés et il a également une bonne connaissance de la réalité économique de l'entreprise, de son organisation,... Il en résulte qu'en s'appuyant sur cette connaissance plus globale du contexte et sa connaissance des difficultés individuelles des salariés, « *l'assistant social est à même de repérer et nommer les caractéristiques des dysfonctionnements, d'analyser les difficultés des salariés dans les interférences vie personnelle-professionnelle, de formuler un diagnostic complet qui rend compte de la complexité des situations et des enjeux entre acteurs* » (Aballéa & Simon, 2004, p. 169). Toutefois, il est à noter que le pouvoir décisionnel appartient, *in fine*, à l'employeur...

2.3.4 Travail collectif autour des problèmes sociaux qui touchent davantage la sphère familiale

Enfin, le dernier type d'interventions qu'Aballéa et Simon (2004) mettent en avant concerne les actions collectives centrées sur des difficultés d'ordre privé. Il peut s'agir de campagne de sensibilisation, de groupes interactifs,... sur des sujets tels que le surendettement, la violence conjugale,... le tout dans une logique préventive. Même si ces actions collectives peuvent être considérées comme complémentaires et nécessaires, les auteurs ont pu démontrer que les actions individuelles priment dans l'emploi du temps des assistants sociaux du travail même s'ils reconnaissent que leur connaissance de la répétition des interventions individuelles permettrait de dégager des pistes d'action pour un travail plus collectif.

2.4 Rôle social, tensions et stratégies identitaires des assistants sociaux

Pour la rédaction de cette partie du mémoire, nous nous sommes appuyés sur les résultats d'une recherche collective d'assistants sociaux menée avec la collaboration de chercheurs en sociologie (Bajoit, Ska, Albert, Walthéry, & Franssen, 1996) et un article d'Abraham Franssen (2005/2 n°10) concernant la métamorphose des identités professionnelles.

Nous l'avons mis en évidence précédemment, le système productif de la société industrielle subit des transformations importantes (disjonction entre production et finance, nouveaux modes de gouvernances des entreprises, domination des théories néolibérales, désespérance). Ce mouvement de fond est également observable au niveau de l'évolution de son modèle culturel au travers du passage de l'Etat providence à l'Etat social actif. Si nous ne rentrerons pas, dans le cadre de ce mémoire, dans une analyse approfondie des transformations de ce modèle culturel, nous pouvons toutefois noter que celui-ci se caractérise par des mutations importantes de l'exercice de la solidarité et une tendance à aller vers toujours plus de contrôle social au travers de l'individualisation et de la contractualisation du traitement et de l'accompagnement de l'utilisateur (Franssen, 2005/2 n°10).

Tenant compte de ces éléments de contexte, les métiers de l'intégration se redéfinissent et confrontent les travailleurs sociaux à d'importantes tensions concernant les différentes dimensions de leur rôle social (Franssen, 2005/2 n°10). Face à ces tensions, ceux-ci vont mettre en place des stratégies afin de redéfinir les dimensions de leur rôle et, éventuellement, reconstruire leur rôle social.

2.4.1 Rôle social et tensions identitaires

Le rôle social est composé de quatre dimensions essentielles (Bajoit, Ska, Albert, Walthéry, & Franssen, 1996, p. 36) qui s'articulent entre elles :

- Les finalités qui lui donnent son sens culturel
- Les compétences qui définissent son identité
- Les rétributions qui lui confèrent un statut social
- La capacité d'imposer à d'autres les normes de son rôle qui lui procure une autorité.

Au regard des transformations du modèle culturel de la société industrielle, nous allons maintenant passer en revue chacune de ces dimensions et porter notre regard sur les tensions observables au niveau de chacune d'elle.

2.4.1.1 Sens culturel

Les finalités définissent le sens culturel du rôle social et les missions poursuivies. Suite à une recherche collective d'assistants sociaux menée avec la collaboration de chercheurs en sociologie (Bajoit, Ska, Albert, Walthéry, & Franssen, 1996), quatre finalités

concrètes ont pu être mises en évidence tenant compte de la conception que l'assistant social va avoir de la marginalité de l'utilisateur. En effet, si :

- La marginalité de l'utilisateur est due à des causes individuelles par rapport auxquelles il a une emprise faible. C'est le cas de l'indigent, du pauvre qui est inadapté au jeu social et qu'il s'agit d'encadrer et de socialiser. Dans cette conception, la finalité concrète du travail de l'assistant social sera de **garantir le respect des normes sociales**.
- La marginalité de l'utilisateur est due au fonctionnement du système par rapport auxquelles il a une emprise faible. C'est le cas lorsque l'utilisateur est victime involontaire du système qui est alors considéré comme un ayant droit. La finalité concrète du travail de l'assistant social sera alors de **garantir les droits et les devoirs de l'utilisateur**.
- La marginalité de l'utilisateur est due à des causes individuelles et par rapport auxquelles il a une emprise forte. C'est le cas lorsque l'utilisateur est considéré comme ayant des déficits et des manques individuels mais est considéré comme responsable de sa situation et ayant des capacités. Il s'agit de mettre l'utilisateur face à ses responsabilités et de lui faire prendre des engagements contractuels. Dans cette conception, la finalité concrète du travail de l'assistant social sera de **favoriser l'autonomie de l'utilisateur**.
- La marginalité de l'utilisateur est due au fonctionnement du système par rapport auquel il a une emprise forte. C'est le cas lorsque l'utilisateur est considéré d'une part comme un exclu, un marginalisé et d'autre part comme un acteur en puissance qu'il faut soutenir. Dans cette conception, la finalité du travail de l'assistant social sera de **favoriser l'action collective** en soutenant la parole de l'utilisateur.

Dans la mise en œuvre des finalités de son rôle, l'assistant social va privilégier l'une ou l'autre ou plusieurs de ces conceptions (Bajoit, Ska, Albert, Walthéry, & Franssen, 1996).

Concernant cette dimension du rôle, les tensions vont s'observer principalement au niveau de la « *remise en cause des finalités intégratrices et l'émergence de finalités autonomisatrices* » (Franssen, 2005/2 n°10, p. 139).

2.4.1.2 Identité

Les compétences professionnelles, de même que les finalités poursuivies (Bajoit, Ska, Albert, Walthéry, & Franssen, 1996), définissent l'identité des travailleurs sociaux. Le travailleur social peut donc, tour à tour, se définir comme :

- **Agent de contrôle social** quand la finalité poursuivie est de garantir le respect des normes sociales
- **Garant des droits et devoirs** quand la finalité poursuivie est de garantir les droits et les devoirs de l'utilisateur
- **Agent d'insertion** quand la finalité poursuivie est de favoriser l'autonomie de l'utilisateur
- **Asphalteur, militant** quand la finalité poursuivie est de favoriser l'action collective.

Concrètement, son identité va plutôt résulter de la combinaison, dans des proportions variables, de ces différentes identités en mobilisant de manière transversale ses compétences professionnelles.

Concernant les tensions observables, celle-ci se manifestent en raison de « *l'évolution et de la complexification rapide des compétences dans le sens d'une professionnalité plus réflexive et spécialisée* » (Franssen, 2005/2 n°10, p. 139).

2.4.1.3 Statut social

Le statut social se définit au travers des rétributions, de la reconnaissance et du sentiment de valorisation que les travailleurs sociaux vont percevoir dans le chef des acteurs qui les entourent. Il peut provenir :

- De l'utilisateur
- De l'institution ou du mandataire
- De sa hiérarchie
- ...

Les auteurs (Bajoit, Ska, Albert, Walthéry, & Franssen, 1996), mettent également l'accent sur le fait que les travailleurs sociaux tirent de la valorisation de la reconnaissance de leur expertise sur le social. Ce qui explique d'ailleurs que les tensions observables concernant cette dimension du rôle semblent se cristalliser dans un

« *sentiment d'absence de reconnaissance sociale et symbolique pour leur contribution sociale* » (Franssen, 2005/2 n°10, p. 139).

2.4.1.4 Autorité

L'autorité du travailleur social provient de sa capacité à imposer à l'usager les normes de son rôle au travers de la relation d'aide (Bajoit, Ska, Albert, Walthéry, & Franssen, 1996).

Les tensions concernant l'autorité des travailleurs sociaux se manifestent d'ailleurs le plus souvent dans cette relation qui, passant d'un mode coercitif à un mode de plus en plus procédural (Franssen, 2005/2 n°10), perd en légitimité.

2.4.2 Stratégies identitaires ou modes de gestion relationnelle de soi

Lorsque les différentes dimensions du rôle (finalités, compétences, statut social et autorités) sont cohérentes les unes vis-à-vis des autres, l'assistant social peut vivre son rôle social de manière intégrée et est tout à fait à même de l'exercer sans remise en question systématique et sans sentiment de gêne.

Toutefois, comme nous l'avons vu ci-dessus, les modifications que subissent le système productif et le modèle culturel de la société industrielle, peuvent affecter les travailleurs sociaux dans l'exercice de leur rôle. Dans ce contexte, comme l'affirme Franssen (2005/2 n°10, p. 139), les différentes dimensions du rôle social peuvent apparaître en crise, en mutation et des « tensions identitaires » peuvent voir le jour.

Face à ces tensions identitaires, « *les travailleurs sociaux mettent en œuvre des stratégies identitaires afin de redéfinir leur identité et reconstruire leur rôle* » (Franssen, 2005/2 n°10, p. 140). Ils opèrent cette redéfinition au travers de stratégies identitaires et relationnelles dans leur relation aux « autres » (collègues, autorités, usagers,...) que Franssen (2005/2 n°10, p. 140) qualifie de « modes de gestion relationnelle de soi ». L'Auteur (Franssen, 2005/2 n°10, p. 140) en identifie six différents qui représentent différentes manières de « faire face » et de maintenir, voire de reconstruire une identité professionnelle acceptable ou valorisée. Ils peuvent être distingués selon leur caractère « anomique », « défensif » ou « offensif » et les travailleurs sociaux peuvent combiner à leur façon ces différentes stratégies.

2.4.2.1 Mode de gestion anémique : « le château de sable submergé »

Lorsque les tensions sont trop fortes, l'effondrement identitaire peut survenir et va se caractériser par :

- La perte de sens des finalités
- Le sentiment d'obsolescence des compétences
- Le raidissement ou l'abdication de l'autorité
- Le repli sur les bénéfices secondaires du statut.

L'assistant social rentre alors dans une logique de crise où il « ne croit plus » aux histoires qu'il se racontait, désinvestit son rôle, se protège bureaucratiquement, « tombe malade » et l'espace du discours est monopolisé par la plainte.

2.4.2.2 Mode de gestion défensif : « l'île préservée » ou « la forteresse assiégée »

La plupart du temps, les tensions vécues viennent affecter l'identité sans pour autant provoquer son effondrement. Autrement dit, les tensions restent gérables. Dans une logique défensive, l'individu va assurer la pérennité de son rôle dans ses différentes dimensions sans pour autant chercher à le modifier ; ce qui sera, *a contrario*, le cas dans une logique offensive.

Lorsque l'identité est cohérente, c'est-à-dire quand les différentes dimensions du rôle restent praticables et légitimes, il n'y a pas de raison de se « sentir mal dans son rôle ». L'assistant social va donc assurer la pérennité de son rôle car il peut à la fois se reconnaître et être reconnu dans une définition valorisante et crédible de son rôle. C'est le mode de gestion défensif que Franssen (2005/2 n°10) qualifie d' « Ile préservée ».

Face à un rôle menacé, et plus particulièrement dans les métiers qui comportent explicitement une dimension répressive, l'affirmation de la pérennité du rôle au travers de rappels des règles instituées, de repli sur une identité traditionnelle, de recadrage institutionnel,... peuvent apparaître comme autant de stratégies de défense face aux interpellations qui auront tendance à être attribuées à des facteurs externes au rôle et à l'institution (« la crise », « la démission des parents »,...). C'est le mode de gestion défensif que Franssen (2005/2 n°10) désigne « Forteresse assiégée ».

2.4.2.3 Mode de gestion offensif

Lorsque les tensions affectent le rôle de l'assistant social et que celui-ci perçoit un écart entre l'image idéale de son rôle et l'expérience pratique de celui-ci, il peut, dans une

logique offensive, en arriver à modifier la définition de son rôle, de son identité sur l'une ou l'autre de ses dimensions.

- **La logique innovatrice**

Dans la logique innovatrice, l'assistant social va tenter de modifier son rôle, et donc retrouver une certaine congruence identitaire, en produisant de nouveaux principes de sens. Pour ce faire, il va agir sur les finalités de son rôle en tentant de dépasser les limites et contradictions du travail social classique et en s'impliquant dans la production d'innovations sociales et culturelles.

- **La logique adaptatrice**

La logique adaptatrice est une stratégie de spécialisation et de professionnalisation au travers de laquelle les assistants sociaux vont tenter de répondre aux tensions par l'adaptation et l'affirmation de leurs compétences professionnelles. Les assistants sociaux vont alors tenter de se construire des « niches » professionnelles, d'acquérir de nouvelles méthodes, de maîtriser des outils spécifiques,... tout en mettant l'accent sur la protection de leur titre, de leur déontologie, de leur secret professionnel. Il est également important de noter que cette logique est « *particulièrement affirmée pour des métiers définis traditionnellement par leur position subalterne ou intermédiaire au sein de leur institution* » (Franssen, 2005/2 n°10, p. 143).

- **La logique revendicative**

Dans cette logique, c'est le statut qui est en jeu à cause de tensions perçues au niveau d'un manque de moyens et de reconnaissance. Au travers de la revendication et la protestation, les assistants sociaux vont donc tenter de lutter contre le déni de reconnaissance dont ils souffrent et tenter d'affirmer leur valeur et leur utilité sociale.

- **La logique révoltée**

En adoptant une logique révoltée, l'assistant social va remettre en question le rapport social d'autorité qui institue son rôle. En effet, il perçoit une tension dans l'exercice de son pouvoir et va donc tenter de construire un nouveau rapport social plus respectueux de l'utilisateur à travers un refus de l'institutionnalisation de son rôle et une identification à l'utilisateur.

II PARTIE EMPIRIQUE

Comme annoncé en introduction, cette partie du travail sera consacrée, dans un premier temps, à l'exposé de la méthodologie mobilisée, l'entretien compréhensif, au travers de sa mobilisation concrète dans le cadre du présent mémoire. Nous prêterons également une attention particulière à la mise en évidence des limites inhérentes à ce type de méthodologie et aux biais liés à la mise en œuvre de notre dispositif. Dans un second temps, nous procéderons au « malaxage » de notre matériau et à la « fabrication de la théorie » à travers une observation et une mise en perspective critique de notre préoccupation.

1 Méthodologie

Comme nous vous l'avons expliqué en avant-propos, c'est au départ d'un intérêt de terrain pour le métier d'assistant social d'entreprise que nous avons formulé notre préoccupation au travers de la question de recherche suivante :

« Assistant social d'entreprise, un rôle en tension ? »

Afin de tenter de répondre à cette question et en concertation avec notre promotrice, Madame Wynants, nous avons opté pour la méthodologie de l'entretien compréhensif selon Jean-Claude Kaufmann dont l'objectif est la production de théorie au départ d'hypothèses partant du terrain.

1.1 Construction de l'objet

Contrairement aux méthodologies plus traditionnelles, l'objectivation de notre sujet ne s'est pas faite de manière linéaire, en commençant par faire un état des lieux de la théorie pour ensuite dégager des hypothèses que nous aurions confrontées au terrain afin de finalement les expliquer. Au contraire, elle s'est peu à peu affinée grâce à un aller-retour incessant entre terrain et théorie car la méthode de l'entretien compréhensif se présente comme une « *méthode « globale de type inductif dans laquelle le terrain [...] constitue le point de départ de la problématisation et de la théorisation* » (Quivy & Van Campenhoudt, 2006, p. 175).

Si, dans un premier temps, nous nous sommes laissés absorber par les lectures, il s'agissait, d'une part, de dresser un état des lieux du savoir sur notre sujet mais aussi,

d'autre part, de soutenir la formation de nos hypothèses. In fine, l'ancrage théorique de notre question nous a, peu à peu et par analogie notamment, permis d'adopter un regard plus nuancé sur notre sujet et de l'objectiver en partie.

Nous avons également effectué un entretien de type exploratoire auprès d'une spécialiste syndicale des RPS au travail. Cet entretien nous a aidé à prendre de la distance par rapport à nos propres représentations non seulement du métier d'assistant social d'entreprise mais également du rôle éventuel de ce dernier en matière de RPS au travail. De la même manière, les commentaires et remarques des membres de notre commission à différentes étapes de notre travail nous ont également soutenus dans la prise de distance nécessaire à tout travail qui se revendique scientifique. Toutefois, nous pouvons noter qu'il aurait été intéressant de questionner d'autres acteurs internes ou externes à l'entreprise (travailleur, employeur, LH, représentant du personnel, SIPP, SEPP) afin d'avoir une vision plus nuancée, voire critique des représentations sur le métier d'assistant social d'entreprise.

Un des plus grand obstacle auquel nous avons dû nous confronter, en tant que chercheur néophyte, aura été de sortir de cette phase d'exploration théorique. En effet, une lecture en entraînant une autre, nous avons éprouvé de grandes difficultés à en sortir et à entrer dans le vif du sujet pour attaquer le travail de terrain, c'est-à-dire les entretiens et surtout leur malaxage. Or, dans la méthodologie de l'entretien compréhensif, c'est bien dans une articulation subtile entre théorie et terrain que se construit l'objet. Malgré tout, nous avons constamment le sentiment que seule la théorie était légitime pour objectiver notre sujet, que c'était elle qui serait l'instrument essentiel de la validation de notre mémoire.

Ce n'est que lorsque nous avons commencé à investiguer le terrain, que nous avons rencontré nos informateurs et que nous avons pris conscience de la richesse de leur propos, que nous avons, enfin, réalisé que ceux-ci, au même titre que la théorie, pouvaient soutenir l'objectivation de notre sujet et surtout la formation de nos hypothèses.

A partir de ce moment-là, nous avons rédigé, fait des plans, réfléchi aux articulations possibles entre les différentes dimensions de notre sujet, formulé des hypothèses,... au départ de nos lectures mais aussi et surtout du terrain. Ce qui nous a, finalement, amené à objectiver notre préoccupation dans des hypothèses autour de trois grands axes :

1) Les missions de l'assistant social d'entreprise

En référence à la typologie des missions des assistants sociaux du travail (Aballéa & Simon, 2004) et de notre connaissance du terrain, avant malaxage du matériau, nous émettons l'hypothèse que les missions des assistants sociaux d'entreprise sont configurées de la manière suivante :

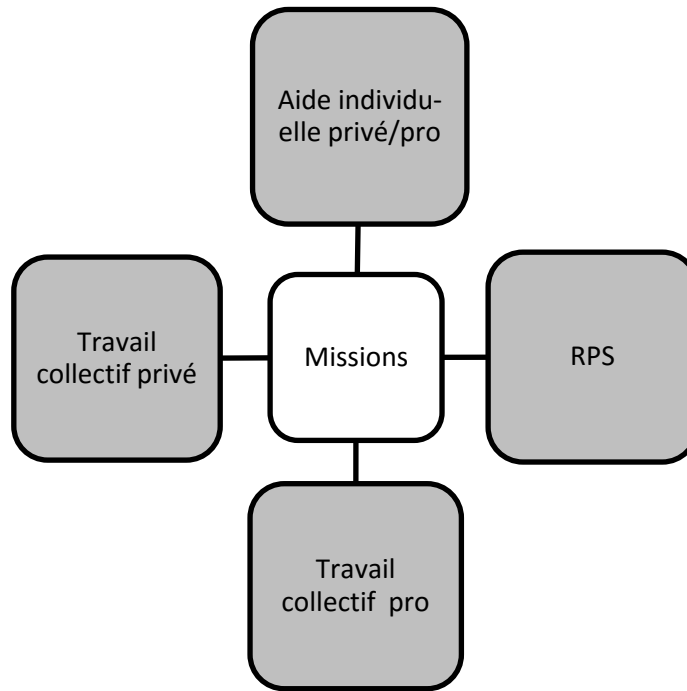


Schéma 1 : Hypothèse de configuration, avant malaxage du matériau, des missions de l'assistant social d'entreprise

2) Le rôle social et les tensions identitaires de l'assistant social d'entreprise

En référence à la définition du rôle social de Bajoit, Ska, Albert, Walthéry et Franssen (1996) et des apports du terrain, nous posons l'hypothèse que les assistants sociaux d'entreprise vivent des tensions identitaires au niveau des différentes dimensions de leur rôle : sens culturel, identité, statut social et autorité.

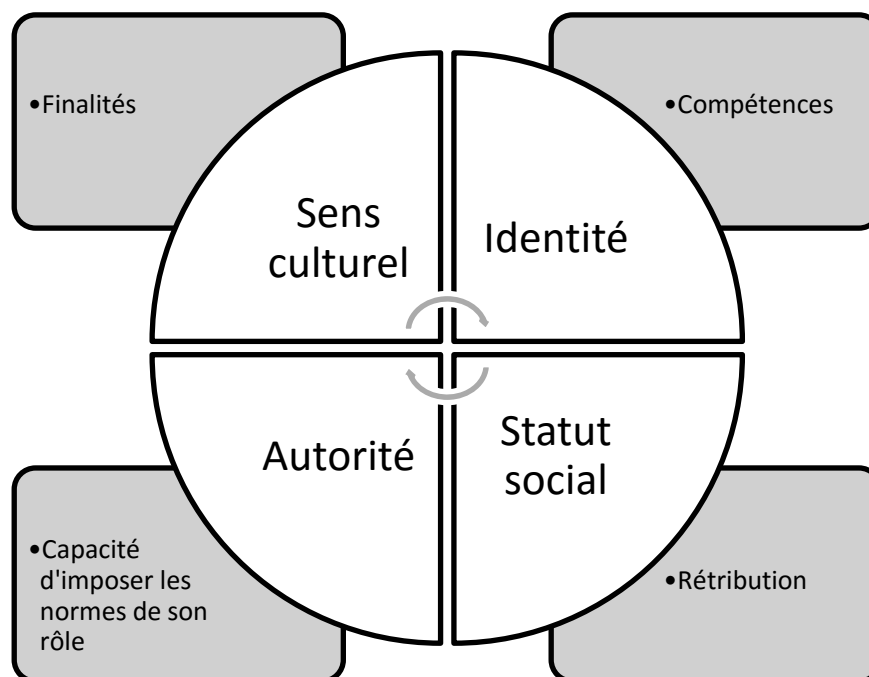


Schéma 2 : Dimensions du rôle social (Bajoit, Ska, Albert, Walthéry, & Franssen, 1996)

En nous appuyant sur le fait des mutations à l'œuvre dans la société industrielle (de Gaulejac, 2011), nous formulons également les deux sous-hypothèses suivantes ;

- Les tensions identitaires sont accentuées par l'opposition entre les valeurs de la profession d'assistant social et celles de l'entreprise.
- Face à ces tensions, les assistants sociaux d'entreprise déploient des modes de gestion relationnelle de soi en référence à la typologie de Franssen (2005/2 n°10).

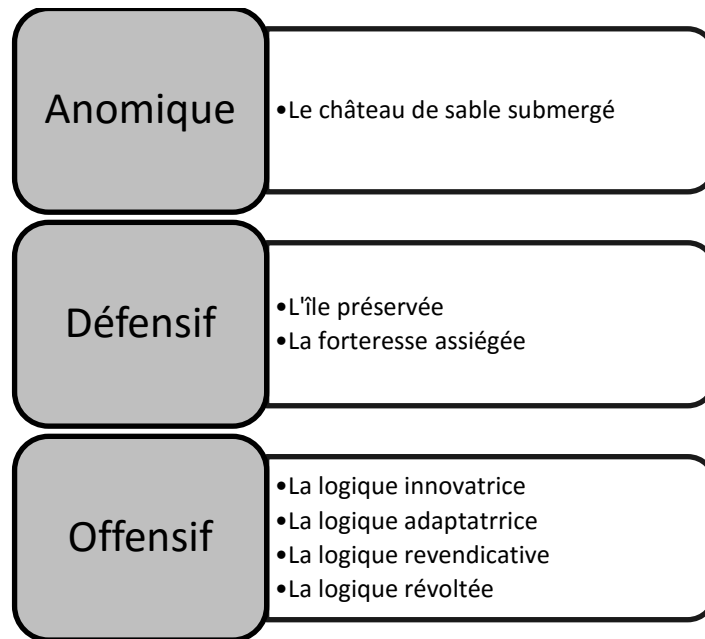


Schéma 3 : Typologie des modes de gestion relationnelle de soi (Franssen, 2005/2 n°10)

3) Rôles d'assistant social d'entreprise et de personne de confiance.

Sur base du malaxage de notre matériau, nous formulons les hypothèses suivantes :

- Les assistants sociaux d'entreprise endossent le rôle de personne de confiance.
- Ils parviennent à concilier ces deux rôles.

1.2 Constitution de l'échantillon ou sélection des informateurs

Pour constituer notre échantillon, nous avons convenu avec notre promotrice, Mme Wynants, de réaliser des entretiens auprès d'une dizaine d'assistants sociaux d'entreprise travaillant tant dans des entreprises privées que publiques.

La sélection de nos informateurs s'est opérée via deux réseaux de communication à savoir, d'une part, ce que nous appelons communément le « bouche à oreille » et, d'autres part, la plateforme internet en y introduisant le mot clé « assistant social d'entreprise ».

Dans l'esprit de la méthodologie de l'entretien compréhensif, ces informateurs n'ont pas été sélectionnés dans une optique de représentativité ou de stabilité totale. Mais bien parce qu'ils nous semblaient susceptibles de nous apporter beaucoup par rapport aux questions que nous nous posions. Nous avons donc tenté d'avoir des informateurs avec des caractéristiques et profils assez variés afin de tenter d'éviter une saturation trop rapide dans la construction de notre objet.

Concrètement, nous avons rencontré 10 informateurs dans 9 entreprises différentes :

- 2 font partie d'entreprises privées, 8 d'entreprises publiques ou semi-publiques
- 3 néerlandophones (parlant français) et 7 francophones
- 2 hommes et 8 femmes
- Exerçant sur la régions de Bruxelles-Capitale et les provinces du Hainaut, de Liège et du Brabant Flamand
- 3 ont une ancienneté dans le métier d'assistant social d'entreprise comprise « entre 0 et 5 ans », 3 entre « 5 ans et 15 ans » et 4 de « plus de 15 ans »
- 5 dépendent structurellement du SIPP, 3 des RH et 2 d'ASBL gérant les œuvres sociales de l'entreprise publique qui les emploie
- 7 exercent le rôle de personne de confiance, 3 non.

De plus, il est à noter que trois informateurs ont pu être contactés en ligne directe suite à une recherche sur internet. Nous estimons que, pour ces informateurs, la sélection a pu se faire de manière relativement aléatoire ; ce qui diminue grandement la possibilité d'un biais de sélection. Cinq informateurs ont été mis en contact avec nous via leur LH car, pour les trouver, le chercheur n'a pas eu d'autre choix. Nous estimons qu'un biais de sélection est dès lors possible pour ces informateurs car leur LH pourrait avoir eu tendance à sélectionner les « bons élèves » ou à tout le moins les assistants sociaux les plus en phase avec leurs propres représentations du métier.

Un de nos informateurs était un de nos anciens collègues. Nous estimons qu'un biais affectif est dès lors possible car nous étions « ravis » de nous revoir et d'échanger. Nous en étions conscients au moment de la passation de l'entretien et avons tenté de cadrer l'entretien au maximum en proposant à l'informateur de se concentrer sur le questionnaire avant de prendre un temps plus informel par la suite, en résistant à la

tentation de répondre quand l'informateur nous disait « enfin tu vois ce que je veux dire ? »,...

Un autre de nos informateurs a été contacté sur les recommandations de notre ancien collègue.

Ensuite, notons qu'une entreprise contactée a refusé de nous transmettre les coordonnées de ses assistants sociaux au regard de la « concurrence » possible avec l'entreprise où travaille le chercheur. De même, un informateur a refusé d'être enregistré ne souhaitant pas que des enregistrements de lui « traînent dans la nature ». Le chercheur a donc décidé de ne pas procéder à cet entretien.

Enfin, nous avons fait le choix de ne pas interroger d'informateurs issus de l'entreprise où nous travaillons. Nous avons en effet estimé que cela pourrait induire un biais de confirmation de nos idées préconçues.

De plus, comme il n'existe pas de base de données référençant les entreprises qui disposent d'un service social, ou de listing reprenant les noms des assistants sociaux d'entreprise, nous ne pouvons garantir une représentativité totale dans la sélection de nos informateurs. En effet, il existe très probablement des entreprises disposant d'un service social mais dont il n'est pas fait mention sur internet. Notre analyse ne présentera donc qu'une possibilité de « généralisation limitée ».

1.3 Construction du questionnaire

Comme nous l'avons déjà souligné, l'objectif de la méthode compréhensive n'est pas exclusivement de confronter des hypothèses mais bien de fournir, à partir du terrain, de la matière pour la problématisation et la théorisation.

Nous avons donc construit notre questionnaire de manière très souple afin de stimuler la parole des informateurs autour de leur métier. Néanmoins, chaque question a été réfléchiée avec rigueur en espérant y obtenir les réponses les plus fines et nuancées possibles.

L'objectif du questionnaire était, d'une part de rester dans le sujet et, d'autre part, de faire parler le plus librement possible nos informateurs autour du métier d'assistant social d'entreprise. De cette manière, nous espérons avoir favorisé l'émergence de concept, d'hypothèse,... auquel nous n'avions pas pensé nous-mêmes.

Un entretien test a été réalisé et nous a permis d'adapter certaines questions.

1.4 Passation des entretiens

Avant toute chose, il est important de dire que le chercheur est lui-même assistant social d'entreprise. Ceci lui a permis, lors de la passation des entretiens, de stimuler plus facilement la parole des informateurs et de provoquer leur engagement. Mais, chaque médaille ayant son revers, nous ne pouvons ignorer la possibilité de biais lié à sa propre expérience et à ses représentations sur le métier.

Les entretiens se sont systématiquement déroulés en face à face dans le bureau de l'informateur. Ceux-ci se sont déroulés en langue française, même pour les informateurs néerlandophones. Ce dernier élément a pu, selon nous, induire un biais de compréhension. C'est pourquoi, lors de la passation des entretiens, le chercheur a veillé à reformuler les questions si nécessaire,...

Au début de chaque passation, le chercheur a veillé à rappeler la confidentialité et l'anonymat garantis quant au traitement du matériau récolté. En effet, il a été rappelé que le travail ne portait pas sur les entreprises et que toutes les « données » permettant d'identifier l'informateur ou leur entreprise seraient supprimées. Nous espérons que ce rappel aura permis de libérer une parole la plus ouverte et spontanée possible.

1.5 Fabrication de la théorie

D'un point de vue méthodologique, nous avons retranscrit nous-mêmes les entretiens un à un. Il ne s'agissait pas d'une écoute passive en vue de retranscrire. Au contraire, afin de nous imprégner du matériau, nous avons, en même temps que la retranscription, noté librement tout ce qui nous interpellait : une intonation particulière dans la voix de l'informateur, un propos qui nous questionne, nous choque, ... Nous notions également les liens que nous percevions avec les concepts théoriques et les hypothèses sans hiérarchiser le contenu de nos annotations.

En procédant de cette manière, nous estimons avoir procédé selon l'esprit de la méthodologie de Kaufmann (2014). En effet, celui-ci, pour « s'imprégner du matériau », préconise de travailler avec des « Fiches ». Il ne retranscrit pas les entretiens mais fait des fiches de tout ce qui l'interpelle lors de l'écoute des bandes. Nous estimons donc que notre annotation systématique au cours de la retranscription ou, comme le dirais Kaufmann, ce « malaxage » du matériau nous a permis de l'investiguer de manière approfondie, de préciser notre question de recherches et nos hypothèses.

Une fois les entretiens retranscrits et annotés, nous avons procédé à la structuration du contenu de nos annotations à travers le prisme de notre méthodologie afin de « fabriquer » de la théorie (cfr III. 2. Analyse). Cette démarche pourrait être taxée d'empirisme. Toutefois, c'est justement, selon Kaufmann (2014), cette « fabrication » de la théorie à partir des faits qui permet d'aller au-delà du contenu apparent et de donner du corps à l'objet dans une perspective critique.

2 Observation et perspective critique

Dans cette partie du travail, nous allons procéder, sur base de notre ancrage théorique et au travers du prisme de notre méthodologie, à la fabrication de la théorie sur le métier d'assistant social d'entreprise sous l'angle :

- des missions
- du rôle social et des tensions identitaires
- de la conciliation des rôles.

Cette fabrication de la théorie se concrétisera au travers d'une observation et d'une mise en perspective critique en lien avec les hypothèses que nous avons formulées précédemment (CFR 1.1. Construction de l'objet).

2.1 Missions des assistants sociaux d'entreprise

Afin d'aborder l'observation des missions de l'assistant social d'entreprise, nous avons synthétisé dans un tableau la répartition de nos informateurs selon les missions qu'ils réalisent (CFR Annexe 3). Sur base de celui-ci et de la typologie des missions de l'assistant social du travail d'Abbaléa et Simon (2004), nous allons nous attarder sur l'observation des missions suivantes :

- Accueil de 1^{ère} ligne
- Aide individuelle centrée sur la vie privée
- Aide individuelle centrée sur le travail
- Travail collectif centré sur le travail
- RPS au travail.

Pour terminer, nous développerons une perspective critique sur base de nos observations.

2.1.1 Accueil de 1^{ère} ligne

Tous nos informateurs sans exception ont mentionné réaliser une mission d'accueil de « 1^{ère} ligne ». Dans ce cadre, il ressort qu'ils ont à connaître autant de questions relatives à la vie privée qu'à la vie professionnelle des travailleurs.

*« Dans le cadre de mon travail,[...] j'ai le tout venant d'une permanence sociale de **1^{ère} ligne** »*

*« Au travail, ici, je suis la **first line** pour les collaborateurs [...] j'explique toujours que si, dans l'organisation, ils ne trouvent pas la réponse à leur question, ils peuvent toujours venir me voir. »*

Pratiquement, pour exécuter cette mission, leur intervention est principalement axée sur l'écoute.

« J'ai beaucoup plus de gens qui viennent simplement parce qu'ils ont besoin de poser les choses, d'avoir une écoute bienveillante et puis je dirais qu'il y a quand même 50% qui tourne simplement autour de l'écoute. »

Mais aussi sur l'information et l'orientation vers les services *ad hoc* à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

« Par exemple : j'ai besoin de lunettes de sécurité, à qui est ce que je m'adresse ? À toi ? Au service du personnel ? Ah non, c'est au service du conseiller en prévention. »

En fonction des situations rencontrées, nos informateurs peuvent également prendre en charge les problématiques rencontrées au travers de leurs autres missions observées ci-dessous.

2.1.2 Aide individuelle centrée sur la vie privée et les œuvres sociales

L'ensemble de nos informateurs a évoqué la mise en œuvre d'une mission d'aide individuelle centrée sur la vie privée. Dans ce cadre, ils rencontrent, entre autres, des questions relatives à : la vie familiale et conjugale, la gestion du budget, la santé, le logement,...

« Vont arriver chez nous, les personnes qui ont des soucis de vie privée donc c'est : un divorce, une séparation, des questions administratives pour les allocations familiales, des bourses d'études, un déménagement, euh... la constitution d'une garantie locative. Donc je dirais tous les thèmes, en tout cas je dirais, de ce qui est « service social » sont abordés ici. »

Il s'agit en fait du tout-venant d'une permanence sociale de type généraliste et les interventions de l'assistant social d'entreprise peuvent se concrétiser dans une écoute

active, une information, un accompagnement ou encore une orientation vers un service spécialisé. A propos de cette mission, Aballéa et Simon (2004) soulignent qu'il n'existe pas de différences sensibles entre les assistants sociaux du travail et les assistants sociaux en général.

Concernant la mise en œuvre de la politique sociale de l'entreprise, c'est-à-dire des œuvres sociales, tous nos informateurs ont mentionné avoir la possibilité de demander ou d'octroyer des aides financières sous forme de prêts ou de dons.

« Quand ils ont un divorce, un fils qui pète un câble, ... et à côté de ça, il y a des aides financières possibles et on fait des prêts sociaux »

Certains, pour des montants fixés sous un certain plafond, ont la possibilité de décider eux-mêmes s'ils accordent ou non une aide sur base de l'enquête sociale qu'ils réalisent. Pour la plupart, au-dessus de certains plafonds, il est généralement requis d'introduire un demande motivée et anonyme réalisée sur base de l'enquête sociale auprès d'un « conseil » qui gère les œuvres sociales et prend la décision d'octroyer ou non l'aide. Nous n'apporterons pas plus de précisions sur ce « conseil » ou son fonctionnement car nous n'avons pas questionné nos informateurs de manière détaillée à ce sujet.

Le plus souvent, la possibilité d'aide financière est intégrée dans les œuvres sociales que nous définissons comme un ensemble d'aides et d'avantages mis sur pied par l'employeur et qu'Aballéa et Simon (2004) nomment la « politique sociale de l'entreprise ». Selon l'entreprise, cela peut se traduire par des interventions dans certains frais (sportifs, dentaires, scolaires,...), des réductions sur certains services ou encore certains avantages ... Trois de nos informateurs ont ainsi mentionné avoir pour mission d'informer et d'accompagner les collaborateurs pour toutes questions relatives à ces interventions.

2.1.3 Aide individuelle centrée sur le travail

A propos de la mission d'aide individuelle centrée sur le travail et en nous appuyant sur l'articulation de nos observations et de l'apport théorique d'Aballéa et Simon sur les missions de l'assistant social du travail (2004), nous avons pu dégager que nos informateurs intervenaient concernant :

- L'accompagnement des travailleurs dits « fragiles » ;
- La gestion de difficultés de communication et de relation au sein de l'entreprise.

Dans le cadre de la **l'accompagnement des travailleurs dits « fragiles »**, sept de nos informateurs ont mentionné réaliser ce genre de mission auprès de travailleurs en situation de maladie longue durée ou en reprise de travail.

« Donc je reçois une attestation médicale de 3 semaines/un mois, c'est une petite alarme. Ce n'est plus un rhume, ce n'est plus une grippe. Donc à ce moment-là je dis toujours au gens : « Tu n'es pas obligé de parler avec moi mais s'il y a quelque chose au travail, je t'invite à en discuter et on peut regarder ensemble ce qu'on peut faire. »

« On reçoit une liste des malades de longue durée et l'entreprise envoie systématiquement une lettre à tous les malades à long terme. Dans cette lettre, il y a l'explication des maladies de longue durée et les coordonnées de notre service. Donc, à chaque fois qu'ils reçoivent cette lettre, il y a notre numéro donc ils peuvent prendre contact avec nous. Pour la 1^{ère} lettre on ne fait rien mais [...] au 2^{ème} mois de maladie et quand c'est la 2^{ème} lettre, c'est nous qui prenons contact avec le responsable de l'agent pour voir si on peut appeler, s'il est un peu au courant de la situation et voir quelle aide on peut apporter pour qu'il puisse reprendre le travail. »

Concernant ce type d'intervention, Abbaléa et Simon notent que l'on peut reconnaître aux assistants sociaux d'entreprise une « *mission d'accompagnements des salariés afin de leur permettre de mieux assumer les changements au sein de l'entreprise* » (Abballéa & Simon, 2004, p. 160).

L'assistant social peut également intervenir pour offrir un support administratif car il arrive que les travailleurs ne connaissent pas toujours les rouages institutionnels.

« Parce ce que quand les gens sont en maladie, il y a toute une procédure. D'abord, ils tombent en disponibilité ou ils ont que 75% de leur salaire. Dans les 3 mois de la mise disponibilité, ils sont appelés devant la commission des pensions et voilà, tout se met en place et les gens qui sont en maladie et en fin de carrière ils sont contents parce qu'ils peuvent avoir toutes les infos à ce moment-là. »

Sur cette thématique, les modalités de l'intervention de l'assistant social dépendent aussi grandement de la manière dont l'employeur a défini les rôles et responsabilités de chacun en la matière. En conséquence, et nous y reviendrons ultérieurement (CFR 2.2.1. Sens culturel), nous avons pu observer des variations importantes de positionnement, en lien avec les finalités, dans l'exécution de cette mission. En effet :

- Soit l'assistant social contacte de manière systématique les travailleurs qui ont dépassé la période de salaire garanti pour proposer une aide individualisée centrée sur le travailleur
- Soit l'assistant social contacte d'abord la LH et ensuite le travailleur, voire contacte le travailleur à la demande de la LH, pour proposer son aide dans une logique de contrôle social.

L'extrait ci-dessous illustre relativement bien cette tension.

« Par exemple, ce qu'on fait déjà depuis un certain temps et que je trouve vraiment important, et pour les gens et pour l'entreprise, c'est la réintégration des malades longs termes. Pour les gens qui sont quand même malades plusieurs mois et ils perdent le fil avec l'entreprise. On leur envoie une lettre pour leur dire que voilà, qu'on est là, qu'ils peuvent nous contacter s'ils ont des questions, etc., des soucis, s'ils veulent en parler. Qu'on peut les aider à réintégrer le travail, etc. et ça je trouve que c'est un service précieux. Enfin, c'est ce que j'ai comme échos des travailleurs hein. Et même pour l'entreprise parce que voilà, on va collaborer avec les managers, avec HR. »

Enfin, certains de nos informateurs ont à connaître de la **gestion de difficultés de communication et de relation** rencontrées par les travailleurs dans leurs rapports avec l'entreprise, ses services ou la LH mais qui ne rentrent pas dans le cadre des RPS au travail.

Par exemple :

« Une maman qui reprend le travail après avoir accouché, qui doit commencer à 6h, parfois ça peut poser problème.

Et dans ces cas-là, les gens viennent vous voir ou plutôt leurs managers ?

Ils commencent par leur manager et le manager oriente vers l'AS pour avoir un rapport.

Et alors parfois, ils essayent de trouver des solutions qui répondent aux demandes de l'agent.

Ou encore :

« Par exemple, quelqu'un est en maladie. Le 1^{er} mois, il est payé par l'entreprise et après c'est la mutuelle mais si les documents n'ont pas été complétés à temps par son responsable, il peut être en absence de salaire. »

Au sujet de ce type d'intervention, Aballéa et Simon (2004) ont une position assez claire et disent qu'il n'est pas question, dans l'intervention, de confondre recherche d'arrangement et de compromis avec une quelconque revendication. Le service social n'a pas pour vocation de représenter le personnel. Il est là pour offrir une écoute professionnelle, évaluer la nature et la gravité du conflit afin d'examiner, avec le travailleur, le champ des possibles. Par exemple, l'assistant social doit distinguer une situation de harcèlement d'une situation de mécontentement du travailleur qui s'est vu refuser un jour de congé. De plus, *in fine*, c'est le collaborateur, et lui seul, qui décide des suites qu'il souhaite donner ou voir donner à sa demande.

« Moi je peux pas aller me battre ... je ne suis pas un révolutionnaire ... »

2.1.4 Travail collectif centré sur le travail

Grâce à ses interventions d'aide individuelle centrée sur les problèmes privés et professionnels des travailleurs, l'assistant social du travail a une bonne connaissance des difficultés rencontrées par les travailleurs et de leurs besoins. Comme acteur de terrain, il peut développer une certaine expertise de la réalité économique de l'entreprise, de son organisation,... Grâce à cette connaissance conjointe du contexte et des difficultés individuelles des salariés, *« l'assistant social est à même de repérer et nommer les caractéristiques des dysfonctionnements, d'analyser les difficultés des salariés dans les interférences vie personnelle-professionnelle, de formuler un diagnostic complet qui rend compte de la complexité des situations et des enjeux entre acteurs »* (Aballéa & Simon, 2004, p. 169).

Deux de nos informateurs ont mentionné réaliser ce type de mission.

« Nous on est sur le terrain, eux non. On voit des choses qu'eux ne voient pas et tous les mois, on rentre aussi un « climat social » de l'entreprise. »

2.1.5 RPS au travail

Dans le cadre de la mise en œuvre du système dynamique de gestion des risques, l'employeur peut décider de confier certaines tâches aux assistants sociaux de son entreprise notamment concernant :

- L'accueil des victimes de violence de la part d'un tiers

« Il y a le suivi des victimes donc des personnes qui sont agressées sur leur lieu de travail, qui sont en absence au travail suite à cette agression et donc nous sommes en contact, et les managers devraient l'être aussi, avec la victime pour son suivi mais aussi pour être sûr qu'il est suivi par un médecin, lui proposer une psychologue de l'assurance. »

- La prévention ou la limitation du stress post traumatique en cas de confrontation des travailleurs à un évènement traumatisant

« Donc il y a un système de prise en charge qui s'appelle « assistance aux victimes » et donc c'est la hiérarchie qui va accompagner le travailleur à l'hôpital si nécessaire. La LH va vraiment faire beaucoup de démarches pour la personne et s'il rentre un certificat, alors c'est nous qui entrons en scène.

Dans le cadre ?

Du suivi des victimes. Suite à un suicide, une agression, un accident, un incident. »

- La prévention des assuétudes sur le lieu de travail
- Prévention du stress et du burnout
- ...

Nous avons observé que sept de nos informateurs réalisaient des tâches dans le cadre de ce type de mission.

2.1.6 Perspective critique

Les missions telles que nous les avons observées et énumérées ci-dessus sont à considérer comme un « état des lieux » des missions de l'assistant social d'entreprise. En effet, dans la pratique, nos informateurs ne les réalisent pas toutes et, en général, dans des proportions variables. De plus, vu la taille de notre échantillon, il est probable qu'il en existe d'autres.

En prêtant attention à la prévalence de certaines missions chez nos informateurs (CFR Annexe 3), nous avons pu observer deux tendances marquées dans leur répartition en fonction de l'importance que prennent :

- Soit les missions d'aide individuelle centrée sur les œuvres sociales
- Soit les missions d'aide individuelle centrée sur le travail.

En effet, nous constatons que les informateurs chez qui l'on observe une prévalence des missions centrées les œuvres sociales ne réalisent pratiquement aucune missions centrée sur le travail. A contrario, les informateurs chez qui l'on observe une prévalence de ces dernières ne réalisent que peu de missions dans le cadre des œuvres sociales, exception faite de l'aide financière.

Or, lors de la construction de notre question de recherche et de nos hypothèses, nous avons postulé une configuration unique des missions de l'assistant social d'entreprise⁹. De plus, hormis leur configuration, nous avons également observé des écarts avec notre hypothèse concernant les missions elles-mêmes. En effet, et comme nous l'avons déjà exposé, aucun de nos observateurs n'a exprimé réaliser un travail collectif axé sur la vie privée. Enfin, nous constatons que les missions semblent s'articuler autour d'une mission centrale qui est l'accueil de « 1^{ère} ligne ».

⁹ Schéma 1 : Proposition de configuration, avant malaxage du matériau, des missions de l'assistant social d'entreprise

Dès lors, nous sommes amenés à proposer la configuration suivante concernant les missions de l'assistant social :

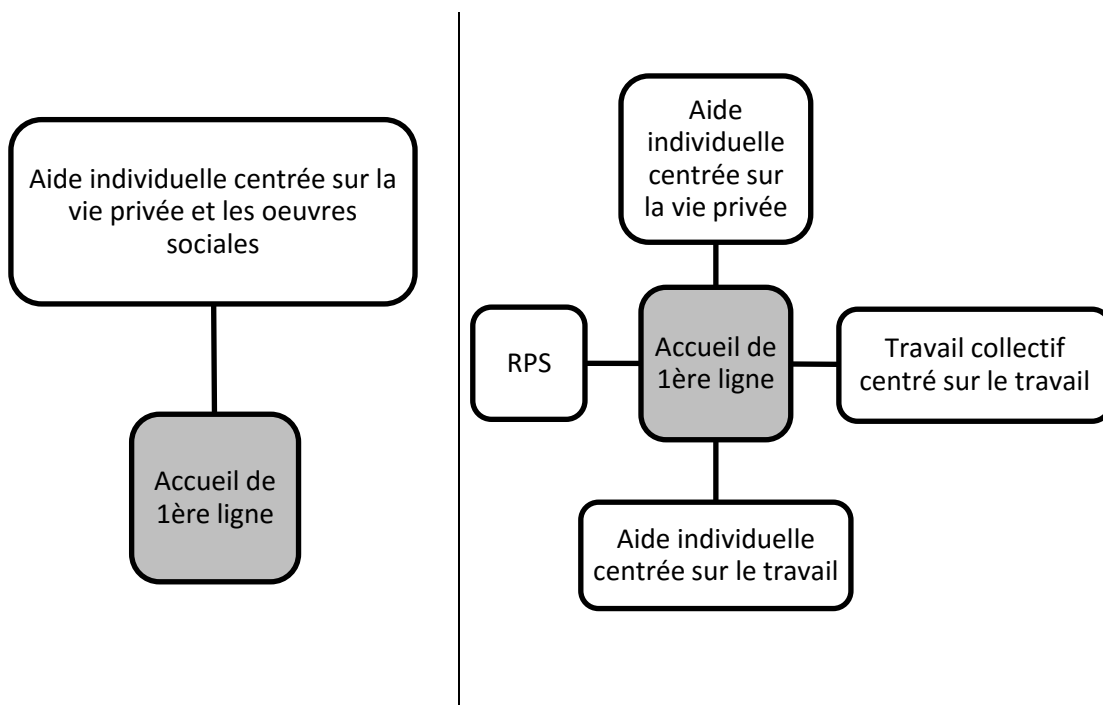


Schéma 4 : Proposition des configurations possibles, après malaxage du matériau, des missions de l'assistant social d'entreprise

Plusieurs de nos informateurs ont fait état d'un avant et d'un après dans l'évolution de leurs missions.

« Quand j'ai commencé il y a 27 ans, au début, c'était assez paternaliste. C'était beaucoup des aides financières : aide au charbon, des aides dans les frais médicaux, des choses comme ça. Mais avec l'évolution, c'est devenu vraiment un service social « d'entreprise ». C'est beaucoup plus centré sur les problèmes de travail mais le privé aussi bien entendu. »

« Au départ c'était l'assistante sociale qui allait visiter les malades, les gens qui étaient pensionnés et qui avait des problèmes de santé et qui... ah oui allait visiter une dame qui avait accouché. Porter des fleurs, un petit cadeau. Le vrai paternalisme. Et aussi il y avait un règlement du fond social et dans le règlement il y avait des primes pour par exemple une naissance, une pension, un mariage. »

Sur ce point, et pour conclure, nous souhaitons émettre l'hypothèse que la configuration des missions centrées sur les œuvres sociales renverrait à une configuration plus ancienne des missions de l'assistant social d'entreprise et qu'on l'observerait surtout dans des entreprises qui s'appuient sur un modèle de management paternaliste. Alors que la configuration des missions centrées sur le travail serait plus récente et se rencontrerait plus dans des entreprises qui s'appuient sur d'autres modèles de management. Il pourrait dès lors être intéressant, dans une perspective critique, de déterminer s'il existe une corrélation entre la configuration des missions de l'assistant social et le modèle organisationnel dominant de l'entreprise.

2.2 Rôle social et tensions identitaires des assistants sociaux d'entreprise

Pour cette partie du travail, nous proposons d'observer les tensions identitaires que peut vivre l'assistant social d'entreprise dans l'exercice de son rôle. Nous proposons donc d'observer ces tensions au regard des différentes dimensions du rôle social, c'est-à-dire les finalités, les compétences, le statut social et l'autorité.

2.2.1 Tensions par rapport aux finalités

Concernant les finalités de leur rôle, la tension la plus récurrente que nous avons pu observer chez nos informateurs se situe entre une finalité de bien-être du travailleur, qu'ils semblent assimiler aux valeurs de leur profession d'assistant social, et les finalités poursuivies par l'entreprise.

« Ici, quand on travaille dans une entreprise, c'est difficile parce que nous on ne veut que le bien-être des gens et parfois l'entreprise elle ne pense pas toujours au bien-être des gens. »

Ou encore :

« Fin... la mentalité des gros boss de l'entreprise ce n'est pas la même que nous. Moi mon objectif 1^{er} c'est que les gens retrouvent un bien-être mais l'objectif au-dessus, c'est tout à fait différent. »

D'ailleurs, à ce propos, nous ne pouvons ignorer que, ce que les entreprises attendent de leurs assistants sociaux, c'est bien qu'ils déchargent les travailleurs de leurs soucis afin d'en obtenir une meilleure productivité (Aballéa & Simon, 2004).

Notre observation critique nous permet également de mettre en lumière le fait que, dans la mise en œuvre des finalités de leur rôle, nos informateurs peuvent osciller entre différentes postures correspondant à différentes manières de concevoir et réaliser les finalités du travail social dans le cadre de la relation d'aide (Bajoit, Ska, Albert, Walthéry, & Franssen, 1996). La relation d'aide étant intrinsèquement porteuse de violence (Bajoit, 2005/2 n°10), celles-ci seront présentées successivement de la plus normalisatrice à la plus émancipatrice c'est-à-dire de celle qui produit la violence la moins légitime pour le travailleur à celle qui produit la violence la plus légitime :

- Garantir le respect des normes sociales.

« En fait, dans la définition de notre travail, on aide les gens à rester bien au travail. C'est notre mission de les remettre sur les rails. »

- Garantir les droits et les devoirs du travailleur.

« Quand j'ai fait mes études, ils disaient le rôle clef d'une AS, c'est mensen tot hun rechten laten komen. Tu vois ce que je veux dire ?

Amener les gens à la pleine possession de leur droit ?

C'est ça. [...] tu as un contrat, tu dois apporter quelque chose à cette organisation. Mais de l'autre côté, l'organisation doit respecter certaines règles. »

- Favoriser l'autonomie de l'utilisateur

« Je ne suis pas quelqu'un, et je suis comme ça, qui va prendre l'autre par la main mais plus à le responsabiliser et à lui dire qu'il est capable de trouver des solutions en lui qui lui conviennent. »

- Favoriser l'action collective

« Je fais des rapports, je fais des rappels qu'il faut engager, qu'il faut ci, qu'il faut ça. Et alors j'arrive parfois à les menacer de faire des rappels au service externe de

prévention dans une démarche collective. Quand les managers ne veulent pas écouter, j'arrive à les menacer de ça. »

Dans la mise en œuvre de la relation d'aide au travers de ses missions, l'assistant social d'entreprise peut donc privilégier l'une ou l'autre de ces postures tenant compte de sa conceptions des finalités de son rôle (Bajoit, Ska, Albert, Walthéry, & Franssen, 1996). Par conséquent, il privilégiera, peut-être inconsciemment, un travail social normalisateur ou émancipateur. Notons, à ce propos, que nos informateurs ont pratiquement tous mis en évidence la difficulté de se positionner en faveur de la mise en œuvre d'une action collective ou de prendre la parole au travers d'une revendication par rapport aux difficultés des travailleurs.

« Donc je serais plus à défendre les travailleurs mais ce n'est pas défendre le travailleur à coup de revendication, c'est plus dans la médiation, le consensus. Je ne suis pas quelqu'un qui frappe du poing sur la table mais je pense être quelqu'un qui peut, à un moment, mettre les choses à plat. »

Par conséquent, vu la difficulté à mettre en œuvre une finalité en faveur d'une action collective en raison de son contexte de travail, nous souhaitons souligner que le curseur entre travail social normalisateur ou émancipateur penche de cette manière d'emblée vers le premier.

L'extrait ci-dessus, de même que celui ci-dessous, suggère également qu'il existerait, dans l'exercice du rôle de l'assistant social d'entreprise, une finalité supplémentaire de « recherche de médiation et de consensus ».

« Apporter de la conciliation, avec l'accord du travailleur, ça c'est une des parties du travail. »

2.2.2 Tensions par rapport aux compétences.

En lien avec ce que nous venons d'exposer concernant la finalité de recherche de médiation et de consensus, nous avons pu observer qu'un certain nombre de nos informateurs semblent revendiquer une identité de facilitateur à côté des identités plus

traditionnelles d'agent de contrôle social, de manager social, de garant des droits et devoirs et de militant solidaire.

« C'est personne de confiance « slash » assistant social car comme assistant social, tu vas essayer d'aider les gens à être réintégré dans l'organisation. Donc c'est un peu le rôle de facilitateur. »

Cet extrait suggère également que notre informateur, pour légitimer son identité de facilitateur, s'en réfère au rôle de personne de confiance et, à notre sens, à sa compétence de conciliation.

2.2.3 Tensions par rapport au statut social

La principale tension que nous avons pu observer chez nos informateurs concernant le statut social est le sentiment de devoir continuellement démontrer leur utilité.

« Nous on a un métier si tu veux où on doit toujours se vendre tu vois ? On doit se vendre pour que le métier continue à exister, pour qu'on ait une utilité, pour qu'on ait une justification dans l'entreprise. On doit se vendre. »

En cela, les tensions concernant le statut social de l'assistant social d'entreprise ne s'écartent pas des tensions que Franssen met en évidence chez les assistants sociaux en général et qui se cristallisent dans un « *sentiment d'absence de reconnaissance sociale et symbolique pour leur contribution sociale* » (Franssen, 2005/2 n°10, p. 139).

2.2.4 Tensions par rapport à l'autorité

En s'appuyant sur l'extrait ci-dessus, la particularité que l'on pourrait noter, concernant l'exercice de l'autorité, est que l'assistant social d'entreprise, contrairement à ses congénères, en plus d'un sentiment d'absence de reconnaissance, doit, pour continuer à exister, démontrer sa plus-value et son utilité. Ce qui traduit, selon nous, une tension dans sa capacité à imposer aux acteurs de l'entreprise qui l'entourent les normes de son rôle et donc son autorité.

Concernant les outils dont dispose l'assistant social pour asseoir les normes de son rôle, notons la déontologie. Or, celle-ci, contrairement à celle d'autres professions comme les médecins ou les avocats, n'a pas une force légale contraignante, hormis le secret professionnel. En effet, le Code de déontologie n'a qu'une force contraignante « morale » (Bosquet, 2004) qui rend, selon nous, les normes du rôle de l'assistant social

plus difficile à imposer aux autres acteurs de l'entreprise, principalement l'employeur et la LH, en raison notamment des tensions dans les finalités qu'ils poursuivent.

2.2.5 Perspective critique

Pour rappel, Aballéa et Simon (2004) ont pointé l'inhérence, dans le métier d'assistant social du travail, de tensions entre la fonction d'aide individualisée aux travailleurs et le respect des exigences de l'organisation. Relevant qu'il s'agissait là du vrai défi de leur mission. A ce propos, et en se référant au concept de rôle social, nous avons émis l'hypothèse que l'assistant social d'entreprise vit des tensions identitaires sur les différentes dimensions de son rôle en raison du contexte d'exercice de son rôle, à savoir l'entreprise. Notre observation nous permet de souligner qu'ils peuvent effectivement vivre des tensions sur les différentes dimensions de leur rôle. Concernant la portée de nos observations, si celles-ci démontrent l'existence de tensions identitaires au regard du contexte de l'entreprise, notre dispositif méthodologique ne nous permet toutefois pas de généraliser nos observations. Nous estimons donc que nos informateurs peuvent très bien ne vivre des tensions que sur certaines dimensions.

Il nous semble également que l'identité de facilitateur et les finalités de conciliation qui la sous-tendent, correspondent au rôle de personne de confiance et nous estimons probable que les assistants sociaux, afin de diminuer la tension sur leur rôle, tendent à le reconfigurer en s'appropriant les finalités et les compétences du rôle de personne de confiance principalement lorsqu'ils interviennent sur des missions d'aide individuelle centrée sur le travail mais qui ne rentrent pas en compte dans le cadre de la législation sur les RPS au travail. A ce propos, nous pensons qu'il s'agit d'un mode de gestion relationnelle de soi de type offensif dans une logique adaptatrice au travers duquel l'assistant social d'entreprise va, au travers de l'acquisition de nouvelles compétences notamment, se créer une « niche » professionnelle. Franssen pointe d'ailleurs à propos de ce type de logique qu'elle est « *particulièrement affirmée pour des métiers définis traditionnellement par leur position subalterne ou intermédiaire au sein de leur institution* » (Franssen, 2005/2 n°10, p. 143). Nous pensons donc, au regard des tensions observées sur la dimension du statut social, que cela peut expliquer que certains de nos informateurs puisse privilégier ce type de mode de gestion relationnelle de soi.

Concernant l'existence d'autres modes de gestion relationnelle de soi, notre matériau ne nous a pas permis de les observer de manière conséquente.

2.3 Rôle d'assistant social d'entreprise et rôle de personne de confiance

Avant toute chose, précisons que nos informateurs qui endossent le rôle de personne de confiance sont, au départ, engagés contractuellement par l'employeur dans le cadre de leur fonction d'assistant social d'entreprise. Il s'agit de deux rôles distincts et nous proposons, dans cette partie du mémoire, de développer une perspective critique, en lien avec nos hypothèses, sur certaines caractéristiques de ces rôles. Nous la développerons en observant ce que nous en disent nos informateurs et en nous référant à notre ancrage théorique.

2.3.1 Pas d'incompatibilité légale

En application de l'article 32 sexies. §2 de la Loi, il n'y a pas d'incompatibilité légale pour les assistants sociaux d'entreprise à être désignés comme personne de confiance sauf si ceux-ci sont délégués syndicaux.

2.3.2 Deux modes de désignation comme personne de confiance

Les entretiens réalisés auprès de nos informateurs ont permis d'observer deux modes de désignation différents des assistants sociaux d'entreprise comme personne de confiance.

Dans le premier mode, tous les membres du personnel, y compris les assistants sociaux, sont informés d'un « appel à candidature » en vue de la désignation de personnes de confiance et ont la liberté d'y répondre ou non.

« Est ce que la question a été posée de savoir si vous voudriez être personne de confiance ?

Ils ont fait appel à tout le monde. Moi je me suis mise dans le groupe puis j'ai fait marche arrière parce que c'était encore des problèmes et je n'avais pas envie. »

Dans le second mode, et celui-ci s'observe chez au moins six de nos informateurs, la désignation s'est faite « d'office », moyennant l'accord du CPPT.

« Nous, on a été désigné d'office de par notre formation. Et les autres, sur base volontaire, ont dû présenter une candidature, expliquer pourquoi ils voulaient faire en plus cette fonction qui est bénévole et ont suivi la formation avec le recyclage annuel obligatoire.

Et comment est-ce que les partenaires sociaux ont perçu cette proposition de l'employeur que les AS deviennent personne de confiance?

Non, il n'y a eu aucune réticence. En fait, on est déjà AS et donc ça donne déjà des outils, une expertise. »

L'extrait ci-dessus nous permet d'observer que l'employeur, s'il laisse la liberté à l'ensemble de ses travailleurs (hors assistants sociaux) de présenter leur candidature, désigne « d'office », moyennant l'accord du CPPT, les assistants sociaux d'entreprise au regard de spécificités inhérentes à leur rôle d'assistant social, et notamment leurs compétences.

Enfin, nous souhaitons également souligner le fait que si nos informateurs ont tous accepté leur désignation comme personne de confiance, nous nous demandons s'il leur était possible de la refuser ? Cette question n'a pas été investiguée dans le cadre des entretiens réalisés et ne sera donc pas développée dans le cadre de notre perspective critique.

2.3.3 Des finalités convergentes

Dans le cadre de la mise en œuvre de la législation sur le bien-être au travail, l'employeur doit, d'une part, mettre en œuvre un système dynamique de gestion des risques et, d'autre part, prendre des mesures de prévention telles que la désignation de personne de confiance. Le rôle de personne de confiance s'inscrit donc dans les finalités poursuivies par la législation, à savoir l'amélioration du bien-être des travailleurs.

Pour rappel, les finalités du rôle de l'assistant social d'entreprise trouvent leur source dans les valeurs intégrées tout au long de leur formation et dans le Code de déontologie : respect, dignité, responsabilité, compassion, autonomie, accès aux droits, amélioration des conditions sociales,... et ce, malgré l'observation de tensions avec les finalités de l'entreprise.

Au regard de la question de la conciliation des rôles d'assistant social d'entreprise et de personne de confiance, nous estimons toutefois que les finalités entre ces deux rôles sont convergentes.

« Pour que le travailleur se sente mieux dans sa vie professionnelle ou aussi privée »

« Nous on ne veut que le bien-être des gens »

2.3.4 Une identité centrée sur la relation

La législation prévoit que les personnes de confiance doivent, endéans les deux premières années de leur désignation, suivre une formation obligatoire portant, outre sur les aspects légaux et conceptuels en matière de RPS au travail, sur l'acquisition de compétences en technique d'entretien et en gestion de situation problématique.

Sur ce point, nos informateurs semblent considérer, tout comme leur employeur (CFR supra), que leurs compétences d'assistant social, et plus spécifiquement leur expertise et leur expérience de la relation d'aide, motivent leur désignation « d'office ». Mais quelles sont ces compétences ?

« Ben d'avoir fait les formations, d'être dans la relation d'aide, d'avoir le job qu'on a et de pouvoir le pratiquer au quotidien. Le gros problème des personnes de confiance¹⁰, et on en a, elles n'ont parfois aucun dossier sur une année et donc elles sont parfois démunies quand une personne vient vers elle. Et donc ce qu'elles font, c'est qu'elles reviennent vers moi en disant : « qu'est-ce que vous pensez ? » « Comment je pourrais être aidant ? ». Et alors on en discute ensemble parce que c'est vrai qu'il faut quand même pratiquer et que c'est complexe. »

Ou encore...

« Ils¹¹ ont fait appel à tout le monde car dans leur objectif, mais je ne suis pas très d'accord avec ça, ils font appel à tout un chacun. Pour eux, il ne faut pas une formation particulière. Moi je ne suis pas tout à fait d'accord avec ça. Eux ils disent, on peut avoir des gens qui n'ont pas le titre d'AS et de psy mais qui sont de bons écoutants, ok je peux imaginer. Mais pour moi, il faut quand même avoir une pratique d'entretien. »

Au vu des éléments et extraits présentés ci-dessus, nous supposons raisonnablement que nos informateurs ont une longueur d'avance concernant l'acquisition des compétences « relationnelles » du rôle de personne de confiance et que, du point de vue de l'identité, ils ne ressentent pas trop de tensions dans la conciliation des rôles d'assistant social et de personne de confiance.

¹⁰ L'informateur parle des personnes de confiance autre que les assistants sociaux d'entreprise.

¹¹ L'employeur.

2.3.5 Une autorité différente

Nous l'avons mis en évidence, la personne de confiance, dans l'exercice de ses missions, doit pouvoir agir en toute autonomie et ne pas subir de pression. Il s'agit là d'une condition à l'exercice de ce rôle qui est inscrite dans la Loi et qui a, de la sorte, une force contraignante « légale » sur les autres acteurs de l'entreprise.

De leur côté, les assistants sociaux d'entreprise ont également ce type de conditions à l'exercice de leur rôle et, bien que celle-ci soit inscrite dans le Code de déontologie, nous avons vu que cette obligation n'a qu'une force contraignante « morale » et nous paraît donc plus difficile à imposer aux autres acteurs de l'entreprise, principalement l'employeur et la LH, dont les rôles ne sont pas fondés sur les mêmes valeurs.

2.3.6 Perspective critique

En conclusion, et en lien avec les hypothèses que nous avons émises, l'observation de notre matériau nous a permis de mettre en évidence, d'une part, que tous nos informateurs n'exercent pas le rôle de personne de confiance comme nous le pensions (seuls sept de nos informateurs l'endossent effectivement) et que, d'autre part, la conciliation de ces deux rôles n'est peut-être pas aussi évidente qu'il n'y paraît de prime abord.

En premier lieu, nos informateurs soulignent le manque de connaissance et d'information des travailleurs concernant la législation relative aux RPS au travail et donc de la procédure interne dans laquelle la personne de confiance intervient.

« Et pour vous c'est un avantage d'avoir un service d'assistants sociaux ? Justement en amont du rôle de personne de confiance ?

C'est-à-dire que ceux qui ne connaissent pas la procédure, on la leur explique. C'est déjà du temps qu'ils gagnent»

Ou encore :

« C'est pas du tout un obstacle pour certains de venir chez moi parce que d'abord ils sont bien accueillis, c'est des gens que je côtoie, à qui je dis bonjour. Ce n'est pas comme si l'assistante sociale était un fantôme dans l'entreprise. A la fin, bon maintenant ça fait 5 ans, ils me connaissent bien, ils me connaissent mieux, ils savent ce que j'ai fait. »

A ce sujet, nous suggérons que le fait d'avoir un service social d'entreprise constitue une porte d'entrée pour les travailleurs vers les acteurs de la procédure interne et que, par conséquent, la mission d'accueil de « 1^{ère} ligne » de l'assistant social et la phase d'écoute et d'information de la personne de confiance ont tendance à se confondre l'une avec l'autre.

Ensuite, nos informateurs ont mis en avant l'absence de limite claire entre la dimension privée de certaines situations et les RPS au travail. .

« Ce qu'il y a c'est que les responsables ont un discours de dire qu'on doit faire la distinction entre les problèmes pro et perso. Mais quelqu'un qui vit très mal une situation familiale, il ne va pas arriver au travail à 100%. Allez, j'avais une fois une dame qui a trouvé son mari avec quelqu'un d'autre chez elle et ça a pris de l'ampleur. En plus c'était une de ses collègues. »

Il en résulte que, pour certains, le cadre de leur rôle de personne de confiance ne permet pas une prise en charge « globale » de la personne.

« Et par rapport à la dimension plus privée, la gestion de la séparation, vous êtes aussi intervenue ?

Ben oui, le fait d'être à l'écoute, c'est déjà beaucoup.

Parce que là, vous êtes presque en dehors du rôle de personne de confiance. Si je ne me trompe pas, le rôle de personne de confiance, c'est uniquement pour des situations à risque au niveau du travail. »

« En service social d'entreprise, on suit la personne dans toutes les étapes dont elle a besoin. Je ne vais pas lui dire : « Ah mais ça c'est pas moi qui m'en occupe ». On voit la situation globale, les difficultés globales et s'il faut rediriger vers un service ... on dirige »

Entre leur volonté d'intervenir sur la globalité de la situation de la personne comme assistant social et celle de pouvoir asseoir une certaine autorité comme personne de confiance sur les thèmes en lien avec les RPS, les assistants sociaux semblent présenter quelques difficultés à se positionner quant à l'opportunité d'endosser l'un ou l'autre de ces rôles.

« Pour moi c'est différents rôles qui sont pas clairement afgelijnd, délimités. »

A ce sujet, concernant la mise en œuvre d'une aide individualisée impliquant des RPS au travail, nous estimons que l'assistant social aurait tout intérêt à mettre en œuvre une réflexion de type éthique sur l'opportunité d'endosser l'un ou l'autre de ces rôles en fonction de l'autorité qu'il peut lui conférer.

CONCLUSION

La contextualisation de notre mémoire au travers de l'observation de la législation relative aux RPS au travail a permis de mettre en lumière le fait que la société industrielle est soumise à des modifications structurelles importantes sur différentes dimensions de son système productif : économique, organisationnelle, technologique, imaginaire et psychologique (de Gaulejac, Travail, les raisons de la colère., 2011). La littérature scientifique portant sur le rôle social de l'assistant social dévoile qu'il peut vivre des tensions sur les différentes dimensions de son rôle (Bajoit, Ska, Albert, Walthéry, & Franssen, 1996) et que celles-ci s'inscrivent en filigranes des transformations que subit le modèle culturel de la société industrielle (Franssen, 2005/2 n°10). Notre attention se portant particulièrement, dans le cadre de ce mémoire, sur les tensions identitaires dans l'exercice du rôle de l'assistant social d'entreprise en Belgique, la littérature scientifique française consacrée le service social du travail (Aballéa & Simon, 2004) nous a également été d'une grande utilité concernant, d'une part, la typologie des missions de l'assistant social du travail qu'elle propose et, d'autre part, la démonstration d'une tension inhérente au métier d'assistant social du travail entre ses missions d'aide individuelle au travailleur et les exigences de l'entreprise.

L'une des particularités de ce travail réside dans l'utilisation de la méthodologie de l'entretien compréhensif dont l'objectif est la production de théorie au départ d'hypothèses partant du terrain. Cette méthodologie nous a semblé pertinente de par la flexibilité qu'elle offre, grâce au renversement du mode de construction de l'objet, dans l'élaboration de notre question de recherche et de nos hypothèses. C'est ainsi que nous avons décidé de porter notre attention sur le métier d'assistant social en Belgique et, plus spécifiquement, sur ses missions, son rôle social et les tensions identitaires qui le traversent et la conciliation de son rôle avec le rôle de personne de confiance.

Nous avons ainsi pu procéder à la mise en perspective des missions telles qu'endossées par nos informateurs et proposer deux modèles de configuration de ces missions selon la prévalence de leur centrage sur les œuvres sociales ou sur le travail. Ces deux modèles représentent, selon nous, les deux extrémités d'une jauge à l'intérieur de laquelle l'assistant social d'entreprise définit ses missions. A ce sujet, nous avons également émis

l'hypothèse d'une corrélation entre ces configurations et le modèle organisationnel dominant de l'entreprise.

Par ailleurs, l'examen des tensions vécues par nos informateurs dans l'exercice de leur rôle nous a permis de mettre en lumière que des tensions pouvaient être observées sur les différentes dimensions du rôle de l'assistant social d'entreprise et que celles-ci pouvaient être renforcées par le contexte de l'entreprise en raison de :

- l'opposition entre les finalités de la profession d'assistant social et celles de l'entreprise
- d'une difficulté à faire accepter les normes de leur rôle au regard de l'absence de force « légale » contraignante de leur déontologie, exception faite du secret professionnel.

Face à ce constat, nous avons pu observer que certains informateurs, pour diminuer les tensions identitaires sur leur rôle, mettent en œuvre un mode de gestion relationnelle de soi, dans une logique adaptatrice en ajustant leurs compétences en référence au rôle de personne de confiance (que certains endossent) et à la législation sur les RPS en entreprise, tentant ainsi de se créer une « niche » professionnelle.

Enfin, nous avons mis en évidence que les rôles de personne de confiance et d'assistant social d'entreprise convergent sur leurs finalités et leurs compétences, mais ne présentaient pas la même autorité. A ce sujet, nous avons suggéré que, dans la mise en œuvre d'une aide individualisée impliquant des RPS au travail, l'assistant social aurait tout intérêt à mettre en œuvre une réflexion de type éthique sur l'opportunité d'endosser l'un ou l'autre de ces rôles au regard de l'autorité qu'il peut lui conférer.

Notre mémoire a ainsi permis d'apporter un éclairage et d'aborder une réflexion sur le rôle d'assistant social d'entreprise et les tensions qui le traversent. Néanmoins, il soulève encore bien des interrogations qui mériteraient d'être approfondies, notamment concernant les corrélations possibles entre la mise en œuvre du rôle de l'assistant social d'entreprise et la définition et la configuration de ses missions ou encore, l'influence du modèle organisationnel de l'entreprise sur son rôle.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbaléa, F., & Simon, C. (2004). *Le service social du travail. Avatars d'une fonction, vicissitudes d'un métier*. Paris: L'Harmattan.
- Bajoit, G. (2005/2 n°10). La place de la violence dans le travail social. *Pensée plurielle*, pp. 119-135.
- Bajoit, G., Ska, V., Albert, V., Walthéry, P., & Franssen, A. (1996). Le métier d'assistant social. *Travailler le social*, pp. 36-65.
- Bosquet, C. (2004). Entre secret professionnel et contrôle. Une éthique pour éclairer les missions du travail social. *Entre secret professionnel et contrôle. Une éthique pour éclairer les missions du travail social*. (pp. 20-31). Namur: FdSS-FdSSB.
- Chambeau, M. (2000). Entre violence sociale et mandat, quelle éthique pour le travailleur social. *l'Observatoire*, pp. 69-77.
- de Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Seuil.
- de Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris: Seuil.
- Direction générale humanisation du travail. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2015). *Prévention des risques psychosociaux au travail: guide juridique*. Belgique: SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.
- Faculté Ouverte de Politique Economique et sociale (FOPES). (2016). *Vade-Mecum mémoire*. Louvain-La-Neuve: FOPES.
- Franssen, A. (2005/2 n°10). Etat social actif et métamorphoses des identités professionnelles. Essai de typologie des logiques de reconstruction identitaire des travailleurs sociaux. *Pensée plurielle*, pp. 137-147.
- Kaufmann, J.-C. (2014). *L'entretien compréhensif*. Paris: Armand Colin.
- Melchior, J.-P. (2011). De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, pp. 123-130.
- Quivy, R., & Van Campenhout, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- UFAS. (1985). Code de déontologie belge francophone des assistants sociaux.

ANNEXES

Annexe 1 : Compétences et connaissances de la personne de confiance

ANNEXE L3-1

Compétences et connaissances des personnes de confiance visées à l'article L3-58

A) Connaissances et compétences

Module 1. Cadre légal relatif au rôle et au statut de la personne de confiance

Acquérir les connaissances portant sur:

- a) La politique du bien-être dans l'entreprise, plus précisément:
 - Le système dynamique de gestion des risques, en particulier l'analyse des risques et les mesures de prévention appliquées aux risques psychosociaux au travail;
 - Les acteurs impliqués dans la politique de prévention et leurs missions.
- b) La prévention des risques psychosociaux au travail, plus précisément:
 - Les missions des acteurs impliqués dans la prévention des risques psychosociaux au travail et la collaboration entre ces acteurs, en particulier le conseiller en prévention aspects psychosociaux, le conseiller en prévention-médecin du travail, le conseiller en prévention chargé de la direction du service interne de prévention et de protection au travail et le comité pour la prévention et la protection du travail;
 - Les missions et le statut de la personne de confiance;
 - Les procédures internes accessibles aux travailleurs qui estiment subir un dommage découlant des risques psychosociaux au travail;
 - Les procédures externes auprès de l'inspection du contrôle du bien-être au travail et auprès des tribunaux.
- c) Le système judiciaire belge et la responsabilité pénale et civile des personnes impliquées dans la politique de prévention et les conséquences pénales et civiles des dommages découlant des risques psychosociaux au travail.
- d) La médiation volontaire et judiciaire visées par le code judiciaire.
- e) Le dispositif légal de lutte contre les discriminations.
- f) Eléments de déontologie: notamment, le secret professionnel, la confidentialité, l'indépendance...

Module 2. Les risques psychosociaux au travail

Acquérir les connaissances portant sur:

- La définition et les caractéristiques des risques psychosociaux au travail (causes, conséquences, ampleur, manifestations...);
- Les facteurs de risques individuels et collectifs (y compris les ressources individuelles et collectives) spécifiques aux risques psychosociaux au travail;
- Les dommages au niveau de l'individu (conséquences physiques, psychologiques, sociales et professionnelles), au niveau du groupe et de l'organisation;

- Les différentes typologies des situations de souffrances relationnelles au travail: pouvoir différencier les types de conflits, les situations de harcèlement moral, de harcèlement sexuel, le phénomène de bouc-émissaire, la maltraitance managériale,...
- Les méthodes d'analyse de risques.

Module 3. Intervention psychosociale: Techniques d'entretien

Acquérir les connaissances et les compétences pour mener les entretiens avec chacune des personnes impliquées (demandeur, personne mise en cause, membre de la ligne hiérarchique...), relatives, entre autre, à:

- l'accueil: les conditions d'un bon entretien, le dispositif spatial, l'identification des attentes du demandeur, poser un cadre d'entretien;
- la communication efficace: le processus de communication entre les personnes, l'écoute active, l'assertivité, les attitudes verbales et non verbales,...
- la gestion de ses propres émotions et de celles de la personne entendue;
- aux conseils relatifs aux stratégies permettant la résolution de la situation problématique;
- au recadrage permettant à la personne de changer ses représentations de la situation.

Acquérir les compétences pour mener les entretiens avec chacune des personnes impliquées à l'aide d'exercices pratiques.

Module 4. Intervention psychosociale: Gestion des situations problématiques

Acquérir les connaissances portant sur les différentes techniques d'intervention psychosociales en tenant compte des dimensions interindividuelles, groupales et organisationnelles des situations de souffrance au travail.

En particulier, acquérir les connaissances sur les techniques de gestion des conflits suivantes: l'intervention auprès d'un tiers, la conciliation et la médiation (objectifs et processus).

Acquérir les compétences pour appliquer les techniques d'intervention psychosociales à l'aide d'exercices pratiques.

B) Supervision

La supervision consiste en un échange d'expériences entre personnes de confiance sur des cas pratiques sous la conduite d'un facilitateur.

Annexe 2 : Guide d'entretien

Présentation du cadre de la recherche et confidentialités

Je vous remercie du temps que vous voulez bien m'accorder.

Je me présente : Géraldine Launois étudiante à la FOPES/UCL. Je fais mon mémoire sur le travail social en entreprise et, dans ce cadre, je souhaite rencontrer des assistants sociaux afin de les entendre sur leur expérience.

L'objectif poursuivi est d'avoir une meilleure connaissance de cette branche du travail social, des ressources des assistants sociaux d'entreprises et des réflexions qui sous-tendent leur pratique.

Je souhaite également apporter un éclairage qui pourrait nourrir la réflexion des futurs assistants sociaux mais aussi des assistants sociaux d'entreprise.

Dans ce cadre, la confidentialité des données récoltées est garantie de même que l'identité des informateurs.

Questions : généralités

- Depuis combien de temps votre entreprise dispose-t-elle d'un service social d'entreprise ?
- Combien d'assistants sociaux travaillent au sein de votre entreprise ?
- Combien de travailleurs occupent votre entreprise ?
- Disposez-vous d'un service constitué exclusivement d'assistants sociaux ?
- Quelles sont les tâches que les assistants sociaux sont amenés à traiter ?
- Exercent-ils d'autres rôles au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les objectifs du service social au sein de votre entreprise ?
- Quelles sont les attentes de l'entreprise par rapport au service social ?

Questions : métier d'assistant social d'entreprise

- Depuis combien de temps êtes-vous assistant social ?
- Quel est votre parcours ? Comment êtes-vous arrivé en entreprise ?
- D'après vous, qu'est-ce qui caractérise le travail social en entreprise ? Quelles différences y a-t-il avec les autres lieux où vous avez exercé ?
- Quel type de situations êtes-vous amenés à prendre en charge ? Pouvez-vous me donner quelques exemples d'intervention ?
- Qu'en est-il des difficultés plus reliées au travail ?

- Il s'agit de difficultés individuelles qui trouvent, en partie, leur source dans le travail (changement organisationnel, mauvaise ambiance dans l'équipe, incidents critiques...) et qui peuvent éventuellement avoir un impact sur le travail (absence, baisse de motivation, de la qualité des prestations,...)
 - Exemple : Un travailleur vous contacte très émotionné. Il vous explique qu'il est épuisé par son travail. L'effectif de son équipe a été réduit récemment, le travail est très soutenu et les horaires doivent être revus pour mieux coller à l'organisation du travail. Or, sa femme est malade et il aurait souhaité adapter ses horaires pour s'occuper d'elle. De plus, suite aux multiples hospitalisations de sa femme, les factures s'accumulent et il peine à sortir la tête de l'eau. Son médecin souhaiterait l'arrêter vu sa fatigue et sa fragilité émotionnelle mais il ne veut pas mettre son équipe dans le jus.
- Pouvez-vous me parler d'une situation concrète ou vous avez pu agir positivement dans une situation de malaise au travail?
 - En quoi est-ce une réussite ? A quoi le mesurez-vous ?
 - Qu'est-ce qui vous a aidé dans cette situation ? (collaboration, support de l'équipe, temps de réflexion,...)
 - Idem pour une situation négative.
 - Comment décririez-vous les objectifs du travail social en entreprise?
 - Quelles sont les attentes de l'entreprise à votre égard ?

Annexe 3 : Observation de la répartition des informateurs selon les missions.

Aide individuelle						Travail collectif	
Accueil de 1ère ligne	Privé	Pro aide fin	Pro œuvres sociales	Pro RH	RPS	Pro	Privé
oui	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	oui	oui	non	non	non	non
oui	oui	oui	non	oui	oui	non	non
oui	oui	oui	non	oui	oui	non	non
oui	oui	oui	non	oui	oui	non	non
oui	oui	oui	non	oui	oui	non	non
oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	non
oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	non