

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

INFLUENCE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LE BIEN ETRE DES ASSISTANTS SOCIAUX DES CPAS DE BRUXELLES

Auteure : Fleur Alice NIJIMBERE
Promoteur: Olivier JEGOU
Lecteur·rice :
Année académique 2022-2023
Master 120 en sciences du travail

Table des matières

REMERCIEMENT	3
INTRODUCTION.....	4
SECTION. 1 REVUE DE LA LITTERATURE	7
CHAPITRE.I THÉORIE DES ORGANISATIONS.....	7
I.1 Organisation scientifique du travail	7
I.2 Relation Humaine.....	8
I.3 La bureaucratie.....	9
I.4 L'expansion	10
CHAPITRE.II LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	10
II.1 Open space	11
II.2 Télétravail.....	11
II.3 Nouvelle méthode de gestion des ressources humaines.....	12
II.4 L'autonomie.....	13
II.5 Evaluation de performance.....	14
CHAPITRE.III LA PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL	14
III.1 Organisation de travail	16
III.2 Travail.....	17
III.3 Souffrance au travail	23
III.4 Le plaisir.....	27
III.5 Stratégie défensive	28
III.5.1 Les stratégies de défense individuelle	30
III.5.2 Les stratégies de défenses collectives.....	30
III.5.3 Les pathologies professionnelles	31
SECTION. 2 CADRE ET PLAN DE L'ETUDE	39

CHAPITRE.I	PRÉSENTATION DU CPAS	39
CHAPITRE.II	MÉTHODOLOGIE	43
SECTION. 3	RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	45
III.1	Souffrance et subjectivité au travail	45
III.2	Reconnaissance.....	48
III.3	Stratégie de défense des assistants sociaux	49
SECTION. 4	DISCUSSION	58
SECTION. 5	CONCLUSION	62
SECTION. 6	BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXE		78

REMERCIEMENT

Au seuil de notre formation à Université Catholique de Louvain, nous voulons exprimer toute notre reconnaissance à ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de notre mémoire.

Particulièrement, un grand merci à Monsieur Olivier Jégou en sa qualité de promoteur pour son accompagnement sincère.

Que ma famille biologique, pour son assistance précieuse, trouve en ce travail l'expression de notre gratitude.

INTRODUCTION

Plusieurs auteurs ont montré que la source de souffrance au travail vient de l'organisation du travail (Bardelli & Allouche, 2012). La gestion des souffrances chez les travailleurs se caractérise de façons aussi différentes et une stratégie défense se développe en eux pour pouvoir faire face à ces souffrances.

Les défenses se caractérisèrent quelquefois par une tolérance plus importante aux modes d'organisation pathogènes et manifestent le caractère éminemment ambigu sur le plan axiologique des stratégies défensives (Gernet, 2017). Elles vont à l'encontre des travailleurs puisqu'elles ne sont pas là pour changer les agressivités de la réalité du travail mais plutôt pour s'y adapter ou y échapper (Maranda, 1997).

Ainsi, le mal-être survient lorsque la relation entre coordination (les prescriptions, les ordres) et la coopération (le travail collectif) se détériore. L'articulation entre les deux est vraiment fondamentale car l'interprétation des ordres, et même leur contournement, introduit une « respiration » par lequel le collectif construit sa cohérence. Cette articulation crée des règles spécifiques pour le collectif, par l'émergence de règles collectives susceptibles afin d'améliorer la situation des salariés (Bardelli & Allouche, 2012). Notons que le bien-être est une construction complexe à la fois une expérience et un fonctionnement humain optimal. L'intérêt croissant qu'il suscite s'explique par son association avec les conséquences individuelles et organisationnelles recherchées (Biétry et al., 2019).

Les acquis de la psychopathologie du travail et de la psychodynamique du travail au cours des deux dernières décennies ont été essentiels pour saisir, comprendre et penser les transformations du travail (Huez, 2003). Certaines études psychodynamiques sur le travail en équipe donnent à réfléchir en aidant à comprendre les processus défensifs multiformes déployés par les sujets pour résister dans des situations de travail où malheureusement l'organisation du travail personnalise, oppose, dénigre, abuse et, en fait empêche les sujets d'agir (Huez, 2003). Ceux-ci, en plus des collectifs de travail qui en ont bénéficié, ont eu un impact considérable en se posant la question du travail, et en résistant à la facilité des explications triviales dont les comportements pervers isolés, les managers mal choisis, ou l'inquiétude existentielle face à un nouvel ordre économique auquel il faudrait s'adapter (Huez, 2003). Les salariés ne sont pas passifs face à l'organisation du travail. Ainsi, ils résistent à la détresse et développent des stratégies qui permettent à l'individu de tenir le coup et de ne pas décompenser (Benelbaz, 2017).

Nous nous sommes inspirés de certaines littératures qui nous parlent des contraintes organisationnelles dont sont confrontés les assistants sociaux des CPAS afin de pouvoir analyser la psychopathologie du travail lié à celui-ci.

Le travail relationnel des assistants sociaux tient compte du comportement et des attentes de l'utilisateur, cela veut dire de son rapport « subjectif » à l'aide sociale à condition que l'utilisateur coopère (Boujut, 2005). Le rapport d'analyse de travail des travailleurs sociaux dans les CPAS faite par Probis Consulting (novembre 2014) nous révèle que l'ensemble des tâches des services sociaux des Centres Publics d'Action Sociale (CPAS) s'est élargi et complexifié.

Dans l'intervention sociale en CPAS, l'un des reproches récurrents que les assistants sociaux en région bruxelloise formulent, est que la charge de travail les empêche de pratiquer « correctement » leur métier (Maes, 2013). Selon l'enquête menée par la CGSP ALR (2020) en ligne au sujet des conditions de travail des travailleurs sociaux des 19 CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale, nous constatons au regard des résultats obtenus des 200 répondants qu'il y a quelques malaises ignorés. Et cela confirme l'existence des problèmes récurrents dans le fonctionnement, le management et l'organisation des services sociaux concernés (Biétry et al., 2019).

Les processus d'enquête sociale se complexifient, les vérifications que doivent effectuer les travailleurs sociaux dépassant parfois les connaissances acquises au cours de leurs formations. Un exemple spécifique concerne le cas des élèves du CPAS, pour lesquels des assistants sont appelés à agir à titre de conseillers d'orientation, de coach et d'évaluateurs des apprentissages. Dans ce contexte, les assistants sociaux eux-mêmes doivent s'adapter par l'autoformation continue, en devenant sans cesse plus flexibles, capables de développer une ingénierie sociale de plus en plus spécialisée pour réussir à adapter des interventions parfois difficilement conciliables (Maes, 2013). La diversification des fonctions des assistants sociaux ainsi que la dualité que le modèle de l'Etat social applique activement à la relation d'aide sociale contribuent à rendre les contours de la profession « flous ». Incapables de penser par eux-mêmes, les assistants sociaux se trouvent de plus en plus confrontés à des difficultés d'agir : émerge alors « un agir mou découlant d'une pensée floue » (Maes, 2013).

Nous allons donc appréhender la problématique de notre mémoire en nous posant la question de la manière suivante : « Comment les assistants sociaux du CPAS font-ils face lorsque leur santé au travail peut être compromise par des situations néfastes du travail. »

On a posé comme thèses :

- Les assistants sociaux développent les stratégies d'exploitation pour faire face aux contraintes de l'organisation du travail.

Notre travail sera réparti en trois parties dont la première traitera la théorie des organisations et des nouvelles formes d'organisation du travail. Il nous aidera à observer certaines théories sur la manière dont le travail est organisé depuis la fin du 18^{ième} siècle jusqu'aux temps modernes.

La deuxième partie se basera sur la discipline de la psychopathologie du travail qui nous permettra de comprendre l'homme au travail, ses souffrances ses stratégies de défenses utilisées par le ou les travailleurs liés par les contraintes organisationnelles. Notre intérêt portera essentiellement sur les stratégies de défenses qui n'aident pas au changement des procédures du travail mais qui accentuent le mal être du travailleur.

On terminera sur la troisième partie et la présentation du Centre Public Action social (CPAS) qui est notre terrain de recherche. On abordera ensuite la méthodologie de recherche utilisée qui sera la démarche qualitative constitué par des entretiens semi-directifs. Enfin, après analyse des résultats et discussion, nous aborderons la conclusion.

SECTION. 1 REVUE DE LA LITTERATURE

CHAPITRE.I THÉORIE DES ORGANISATIONS

I.1 Organisation scientifique du travail

Frederic Winslow Taylor (1856-1915) son projet était basé sur l'idée que l'objectif premier des gestionnaires est d'assurer une prospérité maximale aux employeurs et aux employés. Selon Taylor, la prospérité maximale de l'employeur réside dans le développement de toutes les parties de l'entreprise et sa rentabilité pour exploiter les capacités individuelles et obtenir un salaire décent. Les patrons veulent maintenir les coûts de productions plus bas et des salaires élevés. Pour Taylor, bien sûr, ces projets ne sont pas incompatibles à condition de s'organiser pour atteindre les objectifs. Pour y arriver, l'organisation scientifique du travail est la solution qu'il propose (Rouleau, 2011).

L'organisation scientifique du travail repose sur quelques principes. Premièrement, bien qu'il existe de nombreuses façons différentes de faire les choses, Taylor convient qu'une seule est optimale et meilleure que les autres. Cette meilleure pratique est l'analyse scientifique du temps (Rouleau, 2011), en éliminant les gestes inutiles, en décomposant les opérations en gestes simples, et en utilisant des outils « rationnels » pour les analyser afin de trouver les méthodes de production les plus efficaces et atteindre le chemin optimal. Il propose ensuite une division horizontale du travail dans laquelle chaque travailleur se voit attribuer un ensemble bien défini des tâches de base (Sarnin & Dubois, 2019).

Les travailleurs doivent être sélectionnés scientifiquement en fonction de leur capacité à effectuer leurs tâches. Cela implique également la séparation entre la conception et l'exécution des tâches. Le travail doit être rémunéré à sa juste valeur en fonction du rythme de travail de chaque employé. Ainsi, la rémunération par pièce est la forme de salaire la plus susceptible de motiver les travailleurs à produire toujours plus (Rouleau, 2011).

Les premiers efforts de planification dans des entreprises remontent à la fin du XIXe siècle avec les travaux du pionnier français Henry Fayol dont « les principes généraux d'administration » ont brillamment résisté à l'épreuve du temps. Ces principes faisaient partie d'un ouvrage intitulé Administration générale et industrielle, publié pour la première fois en France en 1916 (Godet, 2007).

Henri Fayol fonde à Paris en 1917 le Centre d'Etudes Administratives (CEA) qui aide à mener une série de recherches pour le secteur public entre 1921 et 1925. Il s'appuiera sur son expérience dans l'industrie pour proposer une réforme administrative dont les conclusions sont toujours d'actualité. Fayol a développé la doctrine administrative au fur et à mesure de son ascension dans la hiérarchie au sein de l'entreprise. Il a créé les six fonctions de base d'une entreprise dont les fonctions technique, commerciale, financière, sécurité, comptabilité et administrative. Il isole plus spécifiquement la fonction de gestion, qu'il décline en « cinq éléments de gouvernance » : « administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler » (Morgana, 2012).

Fayol considère l'entreprise comme une institution sociale. Aussi, pour fonctionner correctement, chaque organe, chaque partie de l'entreprise doit remplir sa fonction. A cette fin, il énonce des principes normatifs et décrit ce qu'il croit être la meilleure façon de construire une structure sociale avec une unité de commandement et une définition claire des procédures et des responsabilités de chacun. Ainsi, Fayol a été le premier auteur à tenter de formuler une théorie de l'organisation pour les dirigeants (Rouleau, 2011).

Il propose donc une liste de quatorze principaux généraux d'administration, précisant que la liste n'est pas exhaustive et le mot doit être entendu dans le sens très large, excluant toute idée de rigidité, « car rien de rigide ni d'absolu en matière administrative ; tout y est question de mesure ». Dans cette liste on trouve la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, la rémunération, la centralisation la décentralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité et la stabilisation du personnel (Godet, 2007).

I.2 Relation Humaine

Elton Mayo (1880-1949) est considéré comme le fondateur du mouvement des relations humaines et de la sociologie du travail. Les conditions matérielles de travail ne sont pas avérées les plus importantes. De plus, la productivité est fondamentalement dépendante des relations sociales qui existent entre les membres du groupe et le groupe de direction.

Il a développé une théorie des relations humaines qui se résume en quatre points :

- la productivité des travailleurs est déterminée par leurs capacités sociales et non par leurs capacités physiques ;
- les motivations économiques ne sont pas les seuls moteurs du comportement ;

- la division du travail la plus efficace ne donne pas de résultats toujours avec le plus haut niveau de spécialisation;
- les travailleurs individuels ne répondent pas mais ils réagissent en tant que membre d'un groupe.

Elton Mayo pense que les employés sont gouvernés par la logique et façonnés psychologiquement par l'importance des sentiments et leurs qualités de relation. D'autre part, la principale motivation de la direction tourne autour de l'efficacité (Kchirid & Temnati, 2021).

I.3 La bureaucratie

Max Weber (1864-1920) est l'initiateur d'un courant de recherche nouveau qui, outre l'étude du droit administratif et l'apprentissage des techniques administratives, questionne le rôle de la bureaucratie dans la société. Il propose que les caractéristiques de la bureaucratie moderne, une organisation étatique de partis de masses, soient les suivantes :

- la subordination à une autorité : les bureaucraties que les compétences des fonctionnaires individuels soient formellement définies par la loi ou la réglementation (Freund, 1990).
- La hiérarchie des fonctions : la bureaucratie forme un système composé de fonctions et subordonnées, avec la possibilité de contrôler ces dernières par les premières, sous forme de l'inspection par exemple, mais aussi avec la possibilité pour les fonctionnaires inférieurs de faire appel aux supérieurs (Freund, 1990).
- La gestion rationnelle : l'administration repose sur des documents écrits dont l'original est conservé dans un dossier, avec la possibilité de les déposer dans les archives afin qu'ils puissent toujours être consultés (Freund, 1990).
- La spécialisation : la fonction bureaucratique est une fonction spécialisée et, à ce titre, elle suppose une formation professionnelle ou un apprentissage (Freund, 1990).
- Une activité à plein temps : le fonctionnaire passe l'essentiel de temps de travail à sa charge dans les limites nécessaires de sa présence au bureau (Freund, 1990).
- La technicité des fonctions : la réalisation d'une fonction s'effectue à chaque fois dans un cadre précis. Chaque administration a ses propres règles que vous devez connaître pour fonctionner correctement (Freund, 1990).

I.4 L'expansion

Michel Crozier : il a proposé le concept de « cercle vicieux bureaucratique » pour décrire les organisations qui fonctionnent selon des règles impersonnelles. Comme ces règles ne couvrent pas tout, elles créent des zones d'incertitude que les différents groupes d'entreprises cherchent à contrôler. Les personnes qui réussissent ont plus de pouvoir, ce qui frustre les autres et les oblige à exiger plus de règles. Cependant, l'ajout de nouvelles règles crée de nouvelles zones d'incertitudes. Crozier conclut donc que la bureaucratie est un système incapable de corriger ses défauts et que ses dysfonctionnements sont des facteurs intrinsèques (Rouleau, 2011).

Les théories de certains auteurs ont aidé à faire évoluer d'une façon significative l'organisation du travail. Certains principes ont été proposés dans le but d'améliorer l'efficacité et la production des travailleurs. Cela a aidé d'une façon remarquable à la réussite d'une entreprise (Benelbaz, 2017). Même si ces théories restent utiles dans le bon fonctionnement de l'organisation du travail, le monde contemporain a introduit des nouvelles formes d'organisation du travail toujours dans le but d'améliorer la productivité.

CHAPITRE.II LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les nouvelles formes d'organisation du travail ont conduit à une grande transformation du travail comme expérience, tant en termes de rapports individuels aux tâches qu'en termes de conditions de travail intersubjectives et collectives (Gernet, 2022). Le « tournant gestionnaires » renvoie aux évolutions majeures des formes d'organisation du travail depuis les années 1990, où les sciences de gestion ont progressivement remplacé les sciences de l'ingénieur et les gens de métier dans la mise en œuvre des méthodes et outils d'organisation de la division technique et sociale du travail (Gernet, 2022).

Aujourd'hui encore, la définition du NFOT est problématique. Certains auteurs le définissent comme des contrastes et l'opposent au taylorisme. Ainsi, l'organisation taylorienne du travail serait caractérisée par la division du travail, la différenciation fonctionnelle et hiérarchique des structures organisationnelles, le contrôle, la supervision directe et l'obéissance aux règles. En revanche, NFOT tente de regrouper les tâches associées aux postes afin d'accroître l'autonomie, la flexibilité et la responsabilité des employés. Il s'agit de donner aux employés un certain contrôle tout en améliorant leur bien-être (Chênevert & Dubé, 2008).

II.1 Open space

Au cours des années 1960 et 1970, les immeubles de bureaux des grandes entreprises américains et européennes adoptent le concept d'open space, avec des aménagements privilégiant les espaces ouverts. Cette nouvelle organisation représente une évolution par rapport à la première rationalisation du travail administratif, comme le pool de secrétariat se basant sur les principes tayloriens d'organisation industrielle : normalisation, surveillance hiérarchique et productivité (Cihuelo, 2016).

Cette nouvelle économie de l'espace cherche à inscrire la notion d'activité organisée autour des principes de communication, de diversité, de disponibilité et de réactivité, dans la mesure où « dans un environnement économique qui impose flexibilité, transversalité, communications, relations, ouvertures, etc., l'outil open space serait un outil obligé (naturel, évident) de ce réel » (Cihuelo, 2016). Les styles de directions actuelles ont tendance à minimiser la hiérarchie et l'autorité afin de favoriser la spontanéité et la croissance personnelle. Un bureau ouvert peut engendrer une style démocratique et « ouvert » au sens sociologique (Cette absence de hiérarchie visible est donc parfois perçue comme inconvenient) (Pillon, 2016).

La particularité de ces espaces de travail consistant en l'expropriation du lieu de travail permanent est donc cristallisé par l'interdiction d'appropriation et de personnalisation du poste de travail (Donis & Taskin, 2017).

II.2 Télétravail

Depuis plus de vingt ans, le monde du travail et sa gestion ont changé sous l'influence de certaines tendances comme la flexibilité, la technologie, la mobilisation et l'individualisation. Dans ce contexte, les technologies de l'information et de la communication (TIC) apparaissent comme un facteur clé de changement organisationnel et socio-économique (Taskin, 2010).

Le télétravail est toute forme d'organisation du travail dans laquelle les employés utilisent les TIC pour effectuer volontairement hors des locaux de l'employeur un travail qui aurait pu être effectuer dans les locaux de l'employeur (Rachedi, 2022) par l'utilisation d'internet (Scaillerez & Tremblay, 2016). En permettant de rompre avec les uniformités de temps, de lieu et d'action qui caractérisent les organisations traditionnelles du travail, les TIC permettent

le développement de nouvelles formes du travail déspatialisé (comme le (télé) travail à domicile, le travail mobile ou les équipes virtuelles) qui peuvent nécessiter d'autres modes de gestion (Taskin, 2010).

Le télétravail est un nouveau type de travail qui pose des questions sur les caractéristiques spatiales, temporelles, juridiques et culturelles du travail tel qu'il se déroule depuis plus d'un siècle (Craipeau, 2010). Le travail déspatialisé implique le « découplage de l'exercice de l'activité professionnelle d'avec un lieu physique comme le « bureau » (...) (Taskin, 2010) mais aussi avec des heures de travail, des horaires, des pratiques et des process prescrits ». Ainsi, la déspatialisation apporte un changement fondamental pour le management et les salariés, en brisant le fondement traditionnel de l'organisation du travail et des activités de gestion à savoir la visibilité (capacité à observer directement les travailleurs) et la présence (capacité des travailleurs à interagir directement avec leur collègues) des travailleurs (Taskin, 2010).

Le télétravail implique un travail basé sur un contrat de travail rémunéré. Un télétravailleur est un salarié de l'établissement concerné. En revanche, le travail s'effectue dans le cadre d'une relation de service entre l'établissement et le prestataire, particulier ou non. On retrouve dans cette dernière catégorie de nombreux pigiste et consultant. Il s'agit des téléservices dont le développement pose des problèmes différents du télétravail au sens strict de coordination, de contrôle et d'encadrement réglementaire du travail effectué à distance (Aguilera et al., 2016).

Les employés effectuent la majeure partie de leur travail à domicile en se présentant de temps en temps dans les locaux de l'entreprise. L'augmentation du niveau d'instruction a facilité l'utilisation d'ordinateurs et de logiciels plus ou moins compliqués par un pourcentage croissant de la population (Rachedi, 2022).

La productivité (au moins potentielle) du télétravail tient, entre autres, au fait qu'il peut accroître encore la mobilisation des travailleurs. Ainsi, on voit qu'elle favorise une plus grande « intensité temporelle » du travail (Craipeau, 2010).

II.3 Nouvelle méthode de gestion des ressources humaines

Le « nouveau monde du travail » renvoie à la fois à la perspective historique du « nouveau » c'est-à-dire l'exigence de nouvelles méthodes de travail et de gestion des ressources humaines

(GRH) et la perspective expérientielle « nouveau », ce qui veut dire, à la présence de nouvelles attentes et expériences liées à l'identité du travail, tant pour les managers que les travailleurs (Ajzen et al., 2015). Une autre transformation majeure du monde de l'entreprise est le passage d'un modèle de qualifications à un modèle de compétences. Il s'agit avant tout de la reconnaissance des qualités des travailleurs et de leur mobilisation-exploitation dans l'entreprise moderne. Ce mode de production, basé sur la compétence, tendra à briser ouvertement certains des principes du taylor-fordisme (Chaignot, 2012).

L'essor des technologies de l'information et de la communication facilite l'adoption de ces nouvelles formes d'organisation du travail en améliorant l'échange d'informations pertinentes et la rapidité de réaction entre salarié et les organisations (Sarnin & Dubois, 2019). La fabrication juste à temps impliquant des réseaux de fournisseurs, d'assembleurs, de transporteurs et de revendeurs, concerne tous les secteurs. La distance n'est plus une contrainte. Le travail exige des compétences qui n'étaient pas requise auparavant dans le contexte du travail de routine. Les travailleurs doivent s'adapter aux changements en développant des compétences de communication et de collaboration nécessaires au travail d'équipe (Sarnin & Dubois, 2019).

Devenu obsolète, le modèle de l'homme-machine prôné par le taylorisme sera remplacé par un autre, où l'humain aura sa place et sera éventuellement reconnu. Il s'agit d'une vision optimiste qui tend à masquer le fait que, dans les rapports de force salariaux actuels, la reconnaissance de l'existence de compétences professionnelles peut signifier l'expansion sans limite des empires managériaux dans la vie professionnelle des salariés (Chaignot, 2012).

II.4 L'autonomie

Les nouvelles formes d'organisation du travail transforment le travail. La recherche met en évidence l'autonomie accrue accordée aux travailleurs dans des nombreuses situations. Une organisation décentralisée ne repose pas sur des scripts fixes. C'est plutôt l'obligation des résultats qui prévaut, laissant aux salariés une latitude et une relative liberté dans l'utilisation des moyens pour atteindre leurs objectifs (Cousin, 2006). L'autonomie affecte l'horaire de travail, la vitesse de travail et le processus d'établissement d'objectifs car les individus avec autonomie ont la liberté de contrôler le rythme de leur travail et également de définir le mode de fonctionnement ainsi que le processus d'évaluation (Dème et al., 2018).

L'autonomie au travail favorise l'esprit entrepreneurial chez les employés, leur permettant d'être créatifs et de prendre les risques en mettant en œuvre leurs propres idées. Le choix de l'entrepreneuriat forme une orientation de carrière qui est avant tout motivé par le désir de l'autonomie (Yatribi et al., 2017).

II.5 Evaluation de performance

Un autre grand changement dans le monde des entreprises est le passage d'un modèle de la qualification à un modèle des compétences. Avant tout, il est important de reconnaître les qualités professionnelles des employés, leur mobilisation-exploitation dans les entreprises d'aujourd'hui (Chaignot, 2012). Les compétences sont évaluées sur base de critère établis pour chaque type de poste et font l'objet d'un entretien annuel.

Ce dernier est une pratique courante consistant à comparer les résultats obtenus par la personne par rapports aux objectifs fixés. L'évaluation suppose alors la mesure de la performance au travail et s'appuie sur une modélisation et une quantification ultérieures sous forme d'indicateur (Boussard, 2009).

La compétence est présentée comme un ensemble de différentes compétences et qualités, tant professionnelles que personnelles. Ils ne seront définis que dans le cadre de l'entreprise et ne deviennent observables qu'au cours de l'activité professionnelle. D'autre part, l'entreprise est considérée comme la seule entité légitime pour évaluer sa validité et les dimensions de son faire-valoir (Chaignot, 2012).

Les pratiques de nouvelles formes d'organisation de travail ont permis des changements qui facilitent l'accroissement de la productivité en s'adaptant au fur et à mesure de l'évolution du marché du travail en s'appuyant sur la performance des travailleurs. Elles ont aussi ouvert la possibilité aux travailleurs de flexibilité, d'autonomie, la diversité etc.

Toutes ces formes d'organisations nous poussent à s'interroger sur l'organisation psychique liée à des situations du travail.

CHAPITRE.III LA PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL

La psychopathologie du travail est une étude sur la relation entre l'organisation psychique et l'organisation du travail (Dessors & Jayet, 2009). Dans psychopathologie, il y a le mot

pathos, qui signifie que la souffrance ne se manifeste pas seulement par la maladie ou la folie, mais qu'il faut aussi tenir compte de son caractère morbide et non morbide. Le terme psychopathologie du travail est l'étude des mécanismes et des processus psychiques impliqués dans la souffrance(Dejours & aboucheli, 1990).

Les mêmes auteurs la définissent aussi comme une analyse dynamique des processus psychique déclenchés par la confrontation du sujet aux réalités du travail. « Dynamique » signifie que la recherche porte sur le conflit né de la rencontre avec le sujet, le porteur narratif particulier qui précède cette rencontre, et dont les caractéristiques sont quasiment fixées indépendamment de la volonté du sujet. Cela signifie qu'en psychopathologie du travail , nous partons d'une subjectivité déjà construite, qui est génétiquement exposée aux réalités du travail à un moment ultérieur(Dejours & aboucheli, 1990).

Elle cherche à mettre en évidence des éléments subjectifs et intersubjectifs mobilisés par cette relation. Cette discipline aussi récente voit le travail comme médiateur privilégié entre l'économie psychique et la sphère sociale. Mais le terme médiation n'implique pas nécessairement une relation harmonieuse entre l'homme et le travail. Il peut conduire à un conflit que la psychopathologie du travail tente d'expliquer. Ce conflit crée souvent de la souffrance qui peut évoluer en maladie mentale ou se transforme sous certaines conditions, en plaisir au travail (Dessors & Jayet, 2009).

Le champ pertinent de la psychopathologie du travail est bien celui de souffrance, de son contenu, de son sens et de sa forme. Mais dès que l'investigation, la description et l'interprétation ont été formulées, les conséquences réelles ne conduisent pas à des actes thérapeutiques. Il n'existe pas de sanctions psychothérapeutiques à la souffrance révélée par la psychopathologie du travail. Dans la mesure où l'interprétation du grille est fourni par le conflit spécifique contre le fonctionnement psychique pour l'organisation du travail, les interventions ne s'adressent pas à des individus isolés dont le problème est le traitement, mais à la direction de l'organisation du travail qu'il s'agit de transformer (Dejours, 2016). Pour bien le comprendre on explique la psychodynamique du travail qui agit sur deux types d'actions : prendre en charge les patients individuellement et mener des enquêtes collectives auprès des travailleurs.

Si la finalité collective de l'investigation en psychodynamique du travail diffère de celle de l'individu, il existe une convergence entre les deux modes d'intervention portant sur la manière de concevoir les changements (Benelbaz, 2017). Par la pratique individuelle et

collective, la discipline peut initier une action transformatrice : d'une part dans le psychisme de l'individu par l'action individuelle ; d'autre part, dans le collectif de travail, en modifiant les règles des métiers et de ses activités déontique dans le cadre d'une enquête menée auprès des praticiens (Benelbaz, 2017).

La psychopathologie du travail a permis de mettre en évidence certains aspects du drame vécu au travail. Ils ont pu à révéler la spécificité des situations de travail ordinaires qui font l'objet des recherches actuelles (Dejours & Gernet, 2012).

Les premières études en psychopathologie du travail ont permis de mettre en évidence certains aspects du drame vécu au travail. Ils ont notamment contribué à révéler les particularités des situations courantes de travail dans les services qui constituent actuellement des sujets de recherche important (Dejours & Gernet, 2012). L'investigation en psychopathologie du travail implique une approche spécifique : enquête (Dessors & Jayet, 2009).

La psychopathologie du travail, qui tente de démontrer l'existence d'une décompensation psychopathologique individuelle, se définit d'abord comme « l'analyse de la souffrance psychique résultant de la confrontation des hommes à l'organisation du travail » (Chaignot, 2012). L'organisation du travail a un certain impact qui peut nuire à la santé mentale des travailleurs. Cependant, pour le prouver, il faut non seulement s'efforcer d'identifier les manifestations pathologiques, mais aussi élargir le champ de la recherche causale (Chaignot, 2012).

III.1 Organisation de travail

L'organisation du travail est définie selon trois dimensions dont la division des tâches, les prescriptions des gestes et des postures, la division des hommes à travers la hiérarchie, les modes de communication et les rapports de subordination qui organisent les relations entre les travailleurs. C'est ce qu'on appelle les divisions sociales et techniques du travail (Mazenq, 2019). Son organisation est structurée par la division technique du travail qui signifie la répartition des tâches entre les individus de même entité et la division humaine ou sociale caractérisée par la hiérarchie, le commandement, la surveillance et les sanctions (Dejours, 2022).

Historiquement, la relation entre l'homme et le travail a d'abord été abordée sous l'angle de la santé physique, et les premières études se sont principalement concentrées sur les conditions de travail conflictuelles. Les discussions à ce sujet ont longtemps occupé la scène, occultant

d'autres aspects du rapport de la relation santé-travail. Ces dernières années ce masque se fissure ouvrant ainsi la porte à la psychopathologie du travail, permettant ainsi de mettre en évidence un autre conflit spécifique qui oppose cette fois-ci l'organisation du travail à la santé mentale, et plus précisément, techniquement appelé fonctionnement mental (ou psychique) (Dejours, 2012).

Les conditions de travail vont essentiellement concerner les capacités physique de l'individu tandis que vers l'organisation du travail met en cause son fonctionnement psychique. La répartition des tâches et des modes de fonctionnement engagent le sens et l'intérêt du travail pour le sujet. Cependant, la répartition des tâches attire avant tout les relations entre les personnes et mobilise donc les relations affective, l'amitié, la solidarité, la méfiance, etc (Dejours & aboucheli, 1990). Ainsi, le terme fonctionnement psychique, d'un point de vue théorique, fait de chaque individu un sujet unique, porteur de ses propres désirs et projets enracinés dans son histoire singulière liés à ce qu'est l'organisation de sa personnalité, et qui réagit d'une manière strictement originale à la réalité (Dejours & aboucheli, 1990).

Une organisation de travail est une action collective qui réunit des groupes de personnes dans le but de bien faire des missions, des fonctions, et des activités spécifiques suivant des procédures et des règles.

Elle forme un système d'éléments interconnectés et reposent sur deux grands principes qui sont la division du travail et la coordination du travail. Différents modèles et organisations existent en fonction de la conception de l'homme au travail (Sarnin & Dubois, 2016). La connaissance de l'organisation du travail permet de déduire de manière simple ou direct les conséquences psychopathologiques de l'organisation du travail. Entre l'organisation du travail et les conséquences psychopathologiques, un relais existe réellement chez le sujet et façonne les conséquences comportementale et affective de l'affrontement au travail (Dejours, 2012).

III.2 Travail

« Travailler » n'est pas seulement utilisé comme verbe intransitif (travailler à quelque chose), mais aussi comme verbe transitif (travailler quelque chose), le travail impliquant tout un processus subjectif (le processus par lequel le sujet du travailler accomplit) et une transformation objective (transformation de l'objet et/ou du sujet lui-même) (Marzano, 2004). « Le travail, c'est l'activité coordonnée des hommes et des femmes pour faire face à ce qui ne pourrait être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite d'une tâche à caractère utilitaire» (Dejours & Molinier, 1994).

Travailler signifie mettre en œuvre les prescriptions, des procédures, connaître les matériaux ou les outils à utiliser, être en mesure d'accueillir des personnes etc. En d'autres termes, l'exécution du travail implique inévitablement une confrontation avec la réalité, c'est-à-dire avec ce que le travailleur manifeste à travers la résistance à son contrôle, qui l'oblige à penser et à agir différemment de ce que l'organisation du travail a envisagé (Gernet & Dejours, 2009). Cette irréductibilité du travail à sa prescription intégrale, soulignée notamment par l'ergonomie et la psychodynamique du travail, signifie aussi que le travail est une mobilisation subjective qui reflète « la quête du meilleur compromis entre les exigences de la tâche et les intentions du sujet » (Grimand et al., 2017).

Le travail implique également de travailler avec la hiérarchie et des pairs avec lesquels vous devez interagir pour atteindre l'objectif de produire des biens ou des services (Gernet & Dejours, 2009). Aussi, le travail nécessite toujours la coordination d'activités individuelles pour former la coopération. Organiser le travail selon les règles affirmatives, c'est d'avantage organiser le travail sur des relations disciplinaires et des limites des domaines de compétences que sur les contraintes coopératives.

Il indique ce qui doit être divisé, au lieu de ce qui doit être convenu. Mais l'efficacité organisationnelle implique que ce qu'elle sépare n'est pas nécessairement isolé mais, au contraire coordonné. Elle a fondé donc le cadre de coopération, en établissant les règlements, les rôles, les domaines de compétences et autorité, les responsabilités de chacun (Dejours & Molinier, 1994). Il est toujours un rapport social « vivant d'invention et d'appropriation de savoir-faire collectifs » (Debout, 2014). Néanmoins, il ne suffit pas de disposer les tâches, de planifier la communication entre les postes, de disposer le personnel côte à côte pour générer la coopération. Ce qui doit être coordonné, ce ne sont pas les tâches mais les façons de travailler (Grenier-Pezé et al., 2003).

Le travail offre un champ spécifique à la psychopathologie du travail. La situation de travail dans ses aspects objectifs subjectifs (l'espace d'activité, l'enchaînement de gestes nécessaires, exécution temporaire de tâches divers, le travail « mental » pour entreprendre un programme d'activité, etc.) offre en elle-même de nombreuses possibilités de confrontation lorsqu'elle amène le travailleur à faire des compromis à ses modes d'adaptation, son système d'adéquation interne, avec l'apparition des signes de souffrance ou de véritables organisations psychopathologiques (Fernandez-Zoïla, 2016). Le travail est une mobilisation régulière pour

pallier les carences de l'organisation du travail. Ce sont les initiatives personnelles visant à combler les carences de l'organisation du travail qui aident à faire correctement le travail réel. Le sujet, si les conditions le permettent, peut développer des trésors d'imagination et d'ingéniosité. S'il y a une réelle coopération dans le groupe de travail, les « ajouts » peuvent être débattus, reflétés dans des processus de travail et ainsi mis en lisibilité et reconnus (Grenier-Pezé et al., 2003).

Le travail le plus concret, le plus opaque a sa propre signification subjective. Ce n'est pas seulement l'arène des conflits laissés en souffrance dans les histoires personnelles. Il est même source de conflits qui dépassent les rapports humains purement subjectifs et ne tolèrent pas la simple répétition des premiers. Cependant très souvent, ils finissent par le devenir (Clot, 2002). Le travail, pour faire objet de discussions, doit être rendu visible, alors que, pour la plupart, il se caractérise par son invisibilité due à l'engagement subjectif qu'elle suppose (Dejours & Gernet, 2012).

Le travail subjectif

La rencontre avec le monde, par le travail, conduit inévitablement à se confronter à ce qui est considéré comme du réel du travail, à savoir ce qui résiste à la maîtrise. L'expérience de la résistance du monde à la maîtrise du monde se fait irréductiblement sur le mode de la souffrance. Les sujets connaissent des échecs à cause de divers types d'incidents qui interfèrent avec une relation directe avec le monde. L'évocation de la souffrance permet de saisir l'engagement du subjectif dans l'endurance, d'où découle l'invention des compétences nécessaires pour mener à bien une tâche (Ganem et al., 2008).

Le sujet se transforme, devenant plus intelligent, plus capable et plus habile qu'il ne l'était avant de surmonter ces difficultés (Dejours, 2007). Dans l'univers du management ou de la gestion, le terme savoir-être renvoie forcément à une réalité beaucoup plus restrictive : comportements et attitudes attendus par l'entreprise vis-à-vis de la performance au travail. Ce n'est pas un savoir abstrait, ni un savoir technique, mais la manière même d'être qui affecte l'identité subjective du travailleur. Le savoir-être est considéré comme incluant notamment « des traits de personnalité (traits), la conception de soi (self-concept) et les orientations fondamentales (motive) » (Chaignot, 2012).

Ainsi, dans les activités qui excluent l'implication subjective, il serait assez schématique de réduire l'influence d'un système planifié, taylorisé ou bureaucratique à leurs seules atteintes directes sur le corps.

En revanche, ce qui caractérise l’horizon du travail actuel, c’est une intensification et un renversement de sens. Toute sorte de dispositions subjectives, qui trouveraient leur centre de gravité en dehors du travail, est directement utilisée dans le processus de travail. De ce fait, le travail est toujours « aussi » une activité subjective, même s’il est compromis ou entravé (Périlleux, 2003).

Le travail prescrit et le travail réel

La tâche correspond à tous les objectifs et processus énoncés, aux normes de performance et de qualité requises, mais aussi à l’environnement physique dans lequel le travail est effectué. Lorsqu’une tâche correspond aux objectifs, aux moyens et condition de réalisation : elle est prescrite, c’est un modèle de travail (Tourmen, 2007). Donc, le travail prescrit est une action qui est informée par son environnement et informée sur lui.

L’environnement de travail (lieu, rythme, outils, documents, consigne, etc.) renseigne les acteurs sur les actions à réaliser, mais en même temps, l’environnement renseigne également sur les exigences normatives de ceux qui l’ont prescrit (Roussay, 2007). Un écart entre le travail prescrit et le travail réel a été mis en évidence par les ergonomes. Cet écart résulte de la rencontre avec le réel du travail qui dicte ce qui échappe à la maîtrise. Car depuis toujours, le quotidien de toute activité professionnelle est chargé d’imprévus, d’obstacles et de dysfonctionnements que l’organisation du travail ne peut prévoir. Face à cette réalité du travail, l’opérateur doit modifier les prescriptions de travail pour arriver à un travail de qualité (Dejours et al., 2015).

Le strict respect des prescription, « le zèle », peut être un moyen de contestation, conduisant inévitablement à des « incohérences », des « pertes de temps », voire à la panne complète du système (Mariscal, 2016).

La description de tâche ne peut être prise en compte avec exactitude de la réalité du travail tant que la réalité du travail est toujours plus ou moins variable et imprévisible.

La prescription du travail sous-estime généralement la variabilité de la situation. Les organisations conçues par des experts ou les cadres dirigeants sont aussi d’une façon ou d’une autre, recomposée par les personnes qui exécute réellement les tâches (Alderson, 2004) Cela nécessite d’une part une adaptation constante face à l’imprévu, et d’autre part, la

compréhension et l'interprétation des situations dans lesquelles les règles s'appliquent (Roussay, 2007).

Pour accomplir les tâches assignées, les travailleurs doivent faire preuve d'ingéniosité, d'initiative et de créativité. Le travail est alors défini comme l'ensemble des activités réalisées par des personnes travaillant à résoudre ce qui n'est pas spécifié par l'organisation du travail. (Dejours & Gernet, 2012). Trouver le meilleur compromis entre les exigences de la tâche et les intentions du sujet doit impliquer la mobilisation de toute subjectivité, quel que soit le niveau d'automatisation de la tâche (Dejours & Gernet, 2012).

Le travail réel peut être décrit comme un compromis entre commandement (généralement créé par les « maillons supérieurs » de la hiérarchie), régulation (par la hiérarchie) et appropriation (par les salariés), une autre appellation du travail réel est aussi un travail invisible. Il rassemble toute les tâches qui ont échoué mais ne pouvons pas faire, un équilibre est constamment trouvé entre les tâches qui nous sont assignées et tous les éléments qui veut dire le contexte de travail qui fixe les priorités, la coopération avec différents parties prenantes qui sont concerné (Bioul, 2019).

L'occultation du travail entraine la dissolution du travail dans « les conditions de travail », l'aveuglement causé par les problèmes de l'emploi, l'écart infranchissable entre le travail prescrit et le travail réel et la clandestinité des dérogations aux règles formelles. La transformation signifie réduire le travail réel au travail prescrit et l'occultation des activités empêchés, entraves à l'expression verbale du travail en cours et la représentation de l'expérience professionnelle. Les conditions qui amplifient l'invisibilité est la prédominance d'une conception managériale du travail qui se cache dans les coulisses de la pratique du travail et conduit à la déréalisation du travail prescrit (Lhuillier, 2010).

La coopération repose sur des règles de travail construites par des personnes travaillant ensemble et contribue à bouleverser l'organisation prescrite du travail. Mais, le travail, pour faire l'objet de discussions, doit être visible même si elle se caractérise par son invisibilité, en raison des obligations subjectives qu'elle implique. L'accès au vécu subjectif du travail est essentiellement rendu possible en passant par la parole du sujet (Dejours & aboucheli, 1990).

En général, les caractéristiques du travail prescrit se développent principalement en fonction des objectifs de production, et non des besoins subjectifs de la personne occupant le poste (Fourcade, 2016).

Le travail en « action », c'est précisément ce qui ne peut pas être entièrement automatisé, les ajustements nécessaires qui impliquent la stricte mise en œuvre de l'organisation du travail prescrit. Lorsque le passage du travail prescrit au travail réel permet au sujet de se réapproprier le contenu de son travail, celui-ci peut devenir une source de satisfaction et d'accomplissement de soi. Les sujets investissent volontairement le travail. L'impact de souffrance en quête de sens est combiné avec l'envie d'exploiter l'intelligence pratique. Celle-ci est au cœur des métiers, même les plus théoriques, subversifs et créatifs et dont la sous-utilisation est pathogène (Fourcade, 2016).

L'adaptation

Chaque activité peut nécessiter des ajustements très problématiques car elle dépend de la production et surtout de la qualité, de la sécurité des personnes et des équipements(Dejours & Molinier, 1994). L'adaptation, le changement et la transformation existent au sein des organisations et sont essentiels à leur succès. La résistance au changement est à la fois consciente et inconsciente. Résister ne veut pas dire ne rien faire. C'est faire quelque chose, faire autre chose, protéger au maximum sa liberté, sa dignité, son intégrité, son avenir, trouver le chemin de son émancipation et de son abondance (Bonnet & Diet, 2018).

Les tâches sont les objectifs à atteindre et les procédures précisées par l'organisation du travail. Or, les travailleurs n'exécutent pas strictement les ordres reçus : ils « trichent ». Le terme a ici une connotation noble. La tricherie est un moyen d'ajustement de la prescription, de la procédure ou protocole pour l'adapter à une situation spécifique de la production(Dejours, 2022). En d'autres termes, la tâche est ce qui doit être fait selon les instructions données. L'activité est ce qui se passe réellement. Entre la tâche et l'activité, il y a donc l'ajustement, qui finalement conduit à une redéfinition des objectifs initialement fixés.

Ces réajustements, ainsi que les exigences énigmatiques du métier, restent de la responsabilité irrévocable des opérateurs. Pour résoudre la réalité du travail, il faut mobiliser une forme d'intelligence qui convoque tout le corps et non le seul fonctionnement cognitif(Dejours & Molinier, 1994). Une inventivité se crée pour faire face à l'imprévu d'une part et d'autre part, à la compréhension et à l'interprétation des situations dans lesquelles les règles s'appliquent (Roussay, 2007).

III.3 Souffrance au travail

La souffrance comme douleur psychique fait partie de la condition humaine. Concernant tout processus de développement, la souffrance désigne et définit l'aspect pénible du manque fondamental, générateur de la vie psychique. La souffrance menace l'homme de trois façons : la déchéance du corps qui conduit à l'angoisse et à la douleur; les liens avec le « monde extérieur » qui lui est hostile (principe de la réalité) ; enfin , des connections avec le monde interne, « qui provient avec nos relations avec les autres êtres humains» (Bokanowski, 2004). La souffrance est passive, donnant lieu à une gamme de sentiments : surprise, étonnement, déception, irritation, contrariété, exaspération, colère, découragement etc. Mais alors la souffrance se résume à la subjectivité, se transformant en exigence psychique. Elle appelle son soulagement, elle demande à être transformée, à être dépassée. Autrement dit, d'abord passive, la souffrance du rapport au réel se transforme en défense contre le monde à la recherche d'une solution (Dejours, 2007b).

Au travail, partant d'une conception mécanique du rapport entre le sujet et le contenu essentiel de la tâche ou la souffrance serait témoin de l'impossibilité du sujet à adapter l'organisation du travail à ses propres besoins pour le rendre plus ou moins congruente avec son désir. Au fil des temps, une autre conception du rapport subjectif au travail se développe résultant de la découverte des causes diverses et inattendues de la souffrance (Dejours & Gernet, 2012).

C'est la souffrance qui guide l'intelligence et lui donne sa capacité d'« intuitionner » des solutions aux difficultés du travail. Ce point est très important car une situation d'échec est finalement une situation normale mais compliquée lorsqu'une personne se trouve face à un nouvel obstacle. Comment sortir d'une situation dans laquelle on a jamais été ? c'est là que se pose la question de l'intuition de la solution (Dejours, 2007).

Entre la psychopathologie du travail et la psychiatrie classique, il y a une distinction de la souffrance où dans ce dernier on analyse l'état de maladie et l'état de santé mentale tandis que dans l'autre on sépare la maladie et la santé tout en acceptant la souffrance comme un domaine spécifique (Dejours, 2016).

Dans certains cas, il existe une marge de liberté entre l'homme et l'organisation du travail donnée, permettant des moyens de négociation, d'invention et de coordination des modes de travail pour l'adapter à ses besoins. Lorsque il y a une limite ou une absence de négociation

et que le rapport entre l'homme et l'organisation du travail est coupé, il y a une ouverture du domaine de la souffrance et la lutte contre la souffrance (Dejours, 2016).

Le lien entre souffrance et travail n'est ni mécanique ni causal. La souffrance est considérée comme l'origine de l'investissement dans le travail. Ainsi, la souffrance fournit une étape sociale dans laquelle la souffrance qui découle des erreurs et des impasses de l'enfance peut être transformée en résultats positifs grâce à une activité significative (Molinier & Flottes, 2012).

Le travail peut-il offrir un espace de liberté où on peut trouver le désir ? La conception mécanique de la relation entre le sujet et le contenu important de la tâche où la souffrance serait la preuve que le sujet ne peut pas adapter l'organisation du travail à ses besoins pour y parvenir plus ou moins. Son désir était une conception différente. Une autre vision différente de la relation subjective émergera progressivement et permettra de découvrir des causes diverses et inattendues de la souffrance (Dejours & Gernet, 2012). Le réel est révélé à ceux qui travaillent en mode affectif de la souffrance.

Le réel se révèle ainsi de manière pathologique, c'est-à-dire dans la passivité absolue de la sensation, de l'expérience imposée à la subjectivité (Dejours, 2007).

Comme on l'a évoqué, la coopération est nécessaire pour le bon fonctionnement du travail mais il n'est un produit mécanique de l'organisation. Il n'appartient à ce qui ne peut être imposé. Elle ne peut être ordonnée ou prescrite surtout entre les pairs de même rang. Par conséquent, la coopération dépend de la volonté des travailleurs. La condition pour que les travailleurs coopèrent est d'établir des relations intrasubjectives entre eux. (Dejours & Molinier, 1994).

La confiance est particulièrement basée sur la visibilité des ajustements pour faire face aux insuffisances et aux incohérences de l'organisation prescrite. En effet, les personnes ajustent l'organisation du travail prescrit selon des modalités qui peuvent d'un travailleur à l'autre réaliser la tâche, avec le risque de conflits, d'incompréhensions voire de conflits entre travailleurs (Dejours & Molinier, 1994).

La souffrance désigne le vécu de l'expérience spécifique, qui a résulté d'une situation particulière liée à la contrainte organisationnelle. La souffrance n'a pas de valeur structurante, elle n'est pas « constitutive » de la personne (Dejours, 2016). La psychopathologie du travail s'intéresse à la souffrance des travailleurs. Pour faire face à la souffrance, les travailleurs développent des stratégies défensives (Dejours, 2016).

Normalité

La souffrance paraît désormais faire partie du quotidien au travail. Aujourd'hui, selon certains auteurs, la « normalité » elle-même se définit comme un compromis acceptable entre la souffrance et les défenses utilisées pour la contrecarrer (Lamamra & Masdonati, 2008). La normalité décrit l'équilibre précaire que les sujets tentent de maintenir malgré la confrontation qui pèse sur lui tel que le risque aux maladies. Dans cette perspective, la normalité est comprise comme le résultat d'une lutte sans cesse renouvelée et reconstituée contre la menace de la maladie et la décompensation. La normalité acquiert alors le statut d'énigme et n'est plus une pathologie.

Les cliniques du travail démontrent que pour maintenir la « normalité », les sujets développent des stratégies pour se protéger des souffrances liées aux conflits avec les conditions et les formes d'organisation du travail. La normalité provient d'un compromis entre la souffrance et les défenses destiné à endurer cette souffrance, compromis qui est toujours nécessaire d'être nommé comme « normalité souffrant » (Dejours & Gernet, 2012) . En psychopathologie du travail on y trouve la « normalité » qui fait que la défense mobilisée contienne une souffrance au travail et conjure les risques de décompensation psychopathologique ou somatique (Dejours, 2015).

Centralité du travail

Le travail occupe une place importante dans nos vies, il affecte une partie de nos vies qui n'est pas directement liée au travail, la valeur des vies individuelles et collectives dépend directement du travail lui-même est une matière normative déterminante ou indirectement parce que la capacité des valeurs spécifiques pour la vie hors du travail dépend du travail (Renault, 2012). La centralité fait spécifiquement référence au temps consacré au travail. Voir notamment les heures supplémentaires, le fait d'apporter le travail à la maison et de penser les problèmes de travail pendant les vacances ou la nuit. Cela montre un aspect de centralité de travail, de la valeur ou de l'attachement du travail (Lemoine, 2023).

La rencontre avec le réel amène les sujets à utiliser des trucs, des astuces, des ficelles, des compétences liées à un exercice d'intelligence particulier qui passent souvent inaperçues, et deviennent même parfois une excuse pour la disqualification. L'intelligence déployée en situation de travail, le principe d'ingéniosité, s'appuie sur l'expérience sensorielle et se caractérise avant tout par l'intelligence du corps (Dejours & Gernet, 2012b). Suite à cette

mobilisation d'intelligence, le sujet se montre capable d'inventivité comme par exemple la possession d'une réelle habilité technique, la rencontre avec le réel et l'expérience de l'échec; l'aptitude à endurer l'échec; s'il arrive à s'habituer avec le réel, et à y penser en dehors des heures de travail, au point qu'elle envahit parfois sa vie privée(Dejours & Gernet, 2012b). La centralité du travail s'exprime dans la médiation entre l'individuel et le collectif, entre le subjectif et le social (Dejours & Molinier, 1994).

La rencontre avec le travail n'est jamais neutre, mais engage toute la subjectivité, à la fois le corps et la pensée du sujet. En effet, c'est d'abord à travers le corps qui sent et approuve (peur, doute, confusion, plaisir de réussir ect) que l'expérience de travail se réalise. L'investissement subjectif dans le travail, comme les stratégies de défense établi, ne disparaît pas après la fin de la journée de travail. Au contraire, le travail continue d'envahir les pensées et même les rêves des travailleurs (Gernet, 2009).

Evaluation individualisée des performances

L'évaluation individualisée des performances a été rendue possible par un suivi informatisé de l'activité qui pouvait surveiller chaque opérateur, ses gestes et ses méthodes de manipulation individuellement. Il convient de souligner que ce contrôle n'est pas passif et nécessite la coopération de l'agent, qui doit saisir périodiquement ou en continu des données sur son activité dans un terminal ou un ordinateur. L'autocontrôle en est la forme ultime, déjà courante dans l'industrie et les services (Dejours, 2007b).

L'évaluation individualisée est motivante et gratifiante pour certains, elle tend à atomiser la cohésion du groupe de travail en responsabilisant chaque travailleur sur ses fonctions par rapport à son rang. Certains systèmes de primes individuelles contribuent également à la construction des normes collectives qui ont pu se développer dans les régulations horizontales (Blondel, 2017).

La gestion des compétences et l'évaluation des performances individuelles apparaissent comme un régime arbitraire fondé sur l'illusion d'une équité professionnelle partagé par tous ceux qui la suivent (Chaignot, 2012). Néanmoins, l'évaluation du travail par des méthodes de mesures objectives et quantitatives est basée sur des preuves scientifiques erronées. Par conséquent, cette méthode d'évaluation quantitative est fausse et restera erronée. Cela crée un sentiment d'injustice et a un impact négatif sur la santé mentale (Dejours, 2014). Les évaluations de performance quantitatives et individuelles mettent tous les employés en concurrence les uns avec les autres.

Désormais chacun pour soi et tous les coups sont permis. Le doute et la peur envahissent le monde du travail (Dejours, 2014). Cela empêche souvent toute forme de coopération, les stratégies de défense individuelle sont le dernier recours des travailleurs pour éviter la décompensation. Dans ce cas, l'auto accélération reste un moyen le plus utilisé de combattre les stratégies de défense individuelle (Rolo, 2020).

Ce système, qui privilégie les résultats quantitatifs et donc rentables, ne tient pas compte des efforts des travailleurs pour atteindre ces résultats et est donc inefficace en termes de reconnaissance, ce qui est très utile pour la santé mentale. De plus, du fait de son caractère personnalisé, et c'est de plus dérangeant, il crée une concurrence au sein du collectif (Ganem, 2014).

Qualité de travail totale

L'imposition de qualité de travail totale crée inévitablement une course d'infractions, de tricheries et même de fraudes car il faut pouvoir satisfaire aux contrôles et aux audits pour obtenir une certification. Toutes ces fraudes inévitables dues à la qualité totale ont un énorme impact psychique en termes de l'augmentation de la charge de travail. La contrainte de tricher, de mentir, de frauder lorsqu'ils ont le contrôle met de nombreux travailleurs en contradiction avec leur travail, leur éthique professionnelle et leur éthique personnelle (Dejours, 2006).

La description de ces nouvelles formes de travail, qui est aussi un nouveau mode de domination, conduit à des résultats bien éloignés de la description sociologique de l'autonomie et de la flexibilité prescrites dans le travail. En revanche, la description subjective d'emblée justifie une forte réduction de l'autonomie, tant individuel que collective, sous l'influence de l'évaluation individuelle et de la qualité totale (Dejours, 2006).

III.4 Le Plaisir

La définition du plaisir au travail est issue de la conception psychanalytique de S. Freud sur l'élaboration psychique, présenté comme le résultat d'un travail effectué par le Moi sur les excitations pulsionnelles. En d'autres termes, du travail constructif effectué pour distinguer à la fois « le principe de plaisir » et la recherche des excitations spécifiques, une autre forme de plaisir peut émerger qui renvoie au plaisir lorsqu'il s'agit d'effectuer une pensée subjective, déclinée sur le mode de la sublimation notamment. (Dejours & Gernet, 2012).

Le plaisir peut se réaliser au travail car « nombreux sont ceux qui sortent meurtris de leur enfance, avec une identité incertaine. Le travail est pour eux une deuxième chance : obtenir, en retour de la contribution qu'ils apportent à la société, une rétribution symbolique majeure : la reconnaissance, grâce à laquelle la souffrance peut être transformée en plaisir ; celui de l'accroissement de l'identité » (Fourcade, 2016). Le plaisir qui découle d'une relation avec le travail dépend de la récompense que le succès apporte en étant capable de surmonter les obstacles du réel (Dejours & Gernet, 2012b).

Dans la vie quotidienne, ce qui aide à observer et lever certains doutes qui apparaissent aux formes expressives de la souffrance et du plaisir est la possession de certains éléments qui génèrent de la souffrance et du plaisir.

Ces critères se rapportent à nos propres expériences de la vie aussi à ceux des autres (Pharo, 2017). Le plaisir et la souffrance sont des vécus subjectifs, impliquant une personne et un corps où ils s'expriment et s'éprouvent de la même façon que l'angoisse, le désir, l'amour etc. Ces termes désignent le sujet singulier porteur d'une histoire et donc vécu par tous d'une manière qui ne peut être la même d'un sujet à l'autre. Ainsi, il apparaît que plusieurs sujets, chacun vivant sa propre souffrance, peuvent néanmoins unir leurs efforts pour développer une stratégie de défense commune (Dejours & aboucheli, 1990).

III.5 Stratégie défensive

La psychopathologie du travail s'intéresse davantage aux stratégies défensives qu'à la souffrance elle-même, car la souffrance ne peut être appréhendée que par les moyens défensifs (Dejours, 2016). Le travail réel ne peut pas être réduit à son aspect économique-technique, ni même à son aspect socio-éthique. Il est aussi subjectif et intersubjectif, et repose sur des rapports affectifs. Si les aspects subjectifs du travail ne sont pas pris en compte, les travailleurs finissent par souffrir et utilisent des stratégies défensives pour résister à cette souffrance (Dejours & Molinier, 1994).

La contradiction entre organisation de travail et fonctionnement psychique a été reconnue à la fois comme cause de la souffrance et comme clé de son analysabilité. C'est à partir de la souffrance se déclenchent des stratégies défensives (Dejours & aboucheli, 1990). Au fur et à mesure que les ressources du sujet s'épuisent et que le poids des contraintes (tant internes qu'externes) augmente, si le déséquilibre devient très important, c'est-à-dire incapable de « faire face », le sujet n'arrive pas à dégager la marge nécessaire pour développer les capacités de penser et d'agir. Son appareil psychique active alors des stratégies de défense

individuelles ou collectives , involontaires et inconscientes, visant à lui permettre de résister aux « agressions perçues » associées à l'organisation du travail pour maintenir son équilibre psychique (Ciavaldini-Cartaut et al., 2017).

Les salariés conçoivent souvent des stratégies défensives qui leur permettent de lutter contre les souffrances du travail. Ces stratégies désignent un ensemble de pratiques psychique destinées à dissimuler, déformer ou ignorer la véritable source de la souffrance(Dejours et al., 2015). L'illustration est tiré de l'enquête des travailleurs des bâtiments des travaux publics (BTP) où les ouvriers éprouvent de la peur et pour la combattre, construisent des stratégies collectives de défense organisées de manière à se moquer du risque(Dejours, 2000). C'est une résistance psychique aux attaques d'une organisation de travail particulière. Ce qui est dur, si ces mesures sont efficaces, elles réussissent plus ou moins à masquer la souffrance à la conscience du travailleur (Dejours, 2016).

En limitant la capacité de réflexion des sujets, les défenses risquent d'augmenter leur insensibilité à la souffrance. Ce faisant, elles conduisent parfois à une tolérance accrue à des modes d'organisation du travail néfastes ce qui relève le caractère clairement problématique des stratégies défensive (Dejours, 2015). Les gens pensent moins, ils pensent en secteurs, ils pensent le moins possible à ce qui les fait souffrir, ou du moins ils essaient car il y a une compétition constante, un conflit entre la propension à penser et le mouvement d'évitement qui oriente les stratégies de défense collective (Molinier, 2002).

Toutes les stratégies défensives sont marquées par une contradiction : d'une part, elles sont utilisées voire nécessaires, pour gérer des relations qui conduisent à la souffrance ; d' autre part ils agissent comme un puissant moyen de maintenir et parfois de soutenir une organisation de travail, ce qui ne devrait pas être toléré (Dejours et al., 2015). On pourrait dire aussi que les stratégies de défense visent à cacher ou minimiser la source de souffrance. Ils désignent un ensemble d'attitudes, de comportements et d'activités mentales dont le but est de nier les dangers ou les risques associés à l'activité professionnelle. Ce faisant, ils protègent les travailleurs des conflits psychiques qui, le cas échéant, les empêcheraient de poursuivre leur travail(Rolo & Dejours, 2015).

Les stratégies défensives sont développées par la personne elle-même (individuelle) ou par un groupe (collectif). Si le premier mécanisme est le mécanisme précédemment connu de la psychanalyse, le second mécanisme est la découverte fondamentale de la psychodynamique du travail. Elles sont : « intentionnelles mais inconscientes : ne modifient pas le risque ;

agissent dans l'ordre d'une entreprise symbolique du danger ; constituent un système associant différentes conduites qui, prises une par une, ne semblent pas avoir de rapport entre elles » (Chaignot, 2012).

Les procédures défensives contre la souffrance résultent de l'affrontement à l'organisation du travail (Dejours, 2016). La mise en œuvre de stratégies défensives a comme inconvénient d'empêcher la réflexion ou de penser sur les causes de la souffrance au travail et entrave du même fait, la transformation de ces origines de souffrance (Alderson, 2004). Aussi, les procédures défensives empêchent souvent les moyens de transformer le travail (Dejours & aboucheli, 1990).

III.5.1 Les stratégies de défense individuelle

Face à la souffrance ou au conflit, chacun se défend en construisant des perceptions internes et des « visions du monde » qui lui sont mieux adaptées que ce qui lui propose la réalité. Une certaine façon de voir les choses et de ne pas « voir » d'autres, aide à rendre nos actions plus signifiantes et moins malaisées (Ganem, 2018). Le travailleur doit lutter contre l'émergence de ses propres pensées et s'appuyer sur certaines stratégies défensives pour ne pas perturber le plan d'action ou le rythme de son travail (Vézina et al., 2001).

Les défenses contre la souffrance au travail peuvent être mobilisées sans l'aide d'autrui. Une illustration a été donné d'un cas d'auto accélération à la chaîne, visant à rendre plus tolérable la monotonie et la répétitivité du travail en décourageant la réflexion, et plus largement, en évitant de penser à ce qui se passe sur le lieu de travail (Molinier & Flottes, 2012).

III.5.2 Les stratégies de défenses collectives

En psychopathologie du travail, les collectifs se construisent à partir des défenses contre la souffrance qu'ils mettent en commun, au point d'aboutir à des défenses particulières de l'ordre collectif et de ne pouvoir s'identifier à ce que nous savons des défenses dans l'ordre mental individuel (Dejours, 2016). La conscience de la solidarité des travailleurs crée la confiance dont ils ont besoin pour continuer leur travail dans la durée. Sans elle, le réseau d'effort se coupe et les travailleurs isolés s'épuisent (Gomez, 2013).

La création et le maintien des collectifs sont déterminés par des pratiques managériales et l'organisation du travail à laquelle ils s'inscrivent (Alderson, 2004). Ils sont conditionnés par la confiance et la loyauté au sein du groupe. Elle n'apparaît pas spontanément. Ils ne peuvent être construits que si les membres du groupe peuvent convenir les mêmes règles de travail.

Ces règles sont partagées, structurent le groupe et conditionnent l'existence du collectif (Ganem et al., 2008).

Une défense peut se construire collectivement en situation de travail. Cette stratégie de défense collective, il favorise la coopération pour anesthésier la souffrance en mobilisant les efforts de chacun pour ne pas penser à l'ampleur des activités, à l'origine du problème, pour oublier le plus possible.

Se défendre consiste toujours à diminuer la pensée, à contrôler strictement les émergences non seulement en soi mais aussi chez l'autre. Se défendre collectivement, c'est inventer ensemble des pratiques sociales qui font obstacle à l'émergence de la souffrance (Ganem, 2018).

Les stratégies de défense collective jouent un rôle important dans le maintien de la santé mentale. Mais l'effet masquant de toutes ces défenses fait que les difficultés sociales et psychologiques du travail en public reçoivent finalement peu d'attention. Dans le débat actuel, on constate qu'il est parfaitement possible d'évoquer publiquement la souffrance des travailleurs sans entrer dans les détails du travail et donc sans analyser les défenses pour le supporter (Chabrol, 2005).

La stratégie de défense collective exige la contribution de chacun. Par exemple, la consommation d'alcool dans une stratégie de défense collective, comme dans les troupes de commandos ou des légions étrangères, ne tolère pas d'exceptions. Il existe là une contrainte à boire, imposé par le collectif de défense (l'alcool permet d'une part, de calmer l'anxiété ou la peur, soulage les douleurs musculaires et ostéoarticulaires et d'autres part, il motive par son pouvoir euphorisant, désinhibiteur ou thymoanaleptique qui est une action stimulatrice d'humeur) et l'obligation de solidarité face à l'adversité ou à la dureté de la tâche ou de la mission (Rolo & Dejours, 2015).

III.5.3 Les pathologies professionnelles

Les idéologies défensives

« L'idéologie défensive est une forme radicalisée de stratégie collective de défense qui émerge dans des situations extrêmes de souffrance où il n'y a plus d'espace de discussion pour réaménager le rapport à l'organisation du travail d'une part, où le renoncement des agents à toute action d'amélioration se traduit par l'apparition d'une pratique dominante de

dénonciation et par l'effort désespéré de maintenir la cohésion des agents entre eux par la référence à l'ennemi commun d'autre part» (Rolo, 2020).

«L'idéologie défensive [stratégie défensive] fonctionnelle a pour but de masquer, contenir et occulter une anxiété particulièrement grave» (Rolo, 2019). Les stratégies défensives se transforment en idéologies défensives lorsque le rapport à la souffrance est bloqué, c'est-à-dire lorsque le sujet n'a plus le temps de transformer ou subvertir sa souffrance (Rolo, 2020).

Les idéologies défensives des opérateurs des industries de process par exemple amenaient souvent le collectif de travail, à stimuler la coopération ouvrière, et à instaurer des savoir-faire qui sont directement introduits dans le procès de travail et la productivité (Dejours, 2016).

La sublimation

Comme on l'a évoqué, la psychopathologie du travail étudie la relation entre organisation du travail et organisation psychique, et tente de mettre les composantes subjectives et intersubjectives mobilisées par cette relation. En se basant sur la psychanalyse, elle montre le modèle de l'homme qui accorde plus de place à la sublimation (Dessors & Jayet, 2009).

La sublimation établit une continuité mentale entre l'inconscient et le social. C'est cette continuité parmi d'autres destinées instinctives qui pose problème. A moins que le résultat ne représente une ressemblance frappante avec le désir sur lequel il était basé, nous ne supposons pas que le désir est abandonné (Dejours, 2016).

Les canaux de sublimation « canalisent les émotions et les impulsions potentiellement inadaptées vers des comportements socialement acceptables (par exemple, faire du sport pour déclencher des émotions impulsives). La sublimation permet également de transformer l'inconfort causé par l'incapacité à la liberté, les instincts en plaisir. Cette définition divise la notion classique de Freud selon laquelle la sublimation concerne principalement la dérivation des impulsions sexuelles vers des fins non sexuelles socialement valables telle que l'activité artistiques, la recherche ou la création intellectuelle.

De toute évidence, la sublimation peut conduire à l'agressivité et l'expression de la sublimation s'étend aux activités positives de la vie quotidienne. Grâce à la sublimation, il est également possible de lutter contre la dépression (Chabrol, 2005). Elle canalise « des sentiments ou des impulsions potentiellement inadaptés vers des comportements socialement acceptables (ex : les sports de contact pour accès impulsifs de colère) ». La sublimation nous permet également de transformer l'insatisfaction associé à ne pas pouvoir libérer le désir en

plaisir (Chabrol, 2005). Ce qui est important est de voir la continuité des souffrances venues du passé, dans les souffrances présentes dues aux circonstances de travail. Le but de la sublimation est de donner la continuité des conflits intrapsychiques. C'est certes une démarche de stratégie individuelle, mais elle a la particularité d'atteindre enfin le domaine social et de nécessiter la reconnaissance des pairs. En ce sens, la sublimation concerne le niveau collectif et la communauté à laquelle il appartient. Pour cette raison, le concept sublimation dont l'origine est la psychanalytique est appelé dans le registre même de la psychopathologie du travail (Dejours, 2016).

Le déni

Les hommes développent des stratégies de défense pour lutter contre la souffrance au travail qui s'organise autour du déni de réalité, c'est-à-dire le déni de ce qui se fait connaître par sa résistance à la maîtrise technique du travail (Dejours, 2002). C'est le « déni de perception ». La contrepartie du déni de défense est caractérisée par la paralysie de la capacité de penser. Lorsqu'un collectif de techniciens s'oppose à un collectif de cadres, le conflit ne se forme pas directement d'un collectif à l'autre ni d'une personne à l'autre, mais à travers le temps, ce sont les stratégies défensives des uns contre les stratégies défensives des autres (Dejours, 2007).

Refuser de reconnaître la réalité et la remplacer par une nouvelle réalité auto-crée plus cohérente avec ce que le sujet peut tolérer ou vouloir croire, est un déni. L'objet de rejet ne franchit pas les barrières du préconscient et du conscient. Tout sera activement fait pour cela. Les sujets ont un recours à des stratégies défensives coexistant telles que l'annulation. Il s'agit de faire comme si un fait, une action, une parole ou un effet en soi ou chez les autres n'avait jamais existé. Cependant, ce qui est affecté de l'existence consciente, avec plus ou moins de succès, persiste dans le fonctionnement psychique (Sironi, 2017).

Le déni est une réponse au conflit et au stress « en refusant de reconnaître un aspect douloureux de la réalité extérieure ou de l'expérience subjective qui est clairement visible par les autres ». Le déni est l'exclusion active et inconsciente de certaines informations de l'attention focalisée. Le rejet peut être adaptatif, tant qu'il est temporaire, dans des situations de stress extrême ou de traumatisme grave. Le déni est la réponse courante du deuil. « Il peut constituer la dernière ressource pour faire face à une réalité insupportable » (Chabrol, 2005).

L'aliénation

Une réussite sur la souffrance peut se manifester souvent sous la forme d'une «adaptation», d'une stabilisation et tout au plus d'une aliénation (Dejours, 2016). Cette dernière est la dépossession du vrai sens de sa pratique, la conséquence est le fait qu'on vit selon la volonté des autres (Pharo, 2017). La relation d'attachement entraîne la dépendance, l'alinéation de sa propre autonomie psychique dans l'autre. L'alinéation de l'autonomie subjective conduit à la soumission à la volonté d'autrui (Dejours, 2002). Il s'agit de contrôler la tension inhérente à la situation en se coupant d'une partie de soi qui est à l'origine de la pensée qu'il faut anesthésier pour l'activisme.

En conséquence, le sujet risque de perdre la capacité ressentir partiellement la souffrance des autres, en particulier dans les situations de restructuration organisationnelle et des réductions des effectifs. Il peut être amené à agir à l'encontre de ses valeurs (Canino, 2015).

La prescription étroite des activités de travail « est une situation structurellement anormale au regard même des fondements psychiques spontanés ». Le travailleur devient le siège d'une « lutte contre le fonctionnement psychique qui exige un recours à un mécanisme pathologique connu en psychopathologie sous le nom de répression. Cette dernière abolit le désir dans le travail, et même en dehors du travail... c'est une illustration de ce que l'on décrit sous le nom d'*aliénation* » (Wisner, 2015).

L'exploitation

Les stratégies de défense peuvent être exploitées spécifiquement par l'organisation du travail. L'idéologie défensive des opérateurs des industries process conduisent à souder le collectif de travail, à favoriser la coopération des travailleurs et chaque savoir-faire est mis directement dans le processus de travail et la productivité. Ce phénomène de l'exploitation de la souffrance et des moyens de défense au profit de la production est généralisé (Dejours, 2016). Les études sur le travail répétitif montrent que l'auto accélération individuelle, profitable au rendement, est souvent une obligation indissociable de la mise en place de la pression pulsionnelle, parfois nécessaire pour pouvoir résister aux contraintes psychiques de longue durée induite par l'organisation du travail (Dejours & aboucheli, 1990).

Ainsi, les défenses sont susceptibles d'avoir un effet adaptif, pris cette fois au sens péjoratif du terme. En donnant accès à l'adaptation au risque, les défenses ont au moins partiellement la prise de conscience de l'exploitation (Dejours, 2016). Le même auteur continu à expliquer

que la situation d'exploitation maximale, la souffrance, les défenses et l'alinéation sont également possible.

Par conséquent, les plus exploités se trouveront dans une situation particulièrement difficile pour gérer mentalement, voire politiquement, leur rapport à l'organisation du travail. Ça peut conduire à la hors soumission à des projets liés à l'organisation du travail, construits de manière incomplète et peut contribuer à dérailler les négociations sur le salaire au lieu de le maintenir au plus près de l'organisation du travail (Dejours, 2016).

L'objectif du psychopathologie du travail dans ce cas, sera de donner la visibilité aux pratiques professionnelles en évitant aux salariés d'être des instruments au profits du seul intérêt de l'entreprise (Huez, 2003).

L'hyperactivité

L'intensification du travail rend impossible d'adapter la manière de travailler et le compromis entre les objectifs de production, les compétences des travailleurs et le maintien de la santé (Fourcade, 2016). Le travail manuel dans les temps modernes de Charlie Chaplin est typique de ces situations, mais elle peut impliquer toutes les catégories des travailleurs, y compris les cadres. L'hyperactivité devient alors une stratégie défensive : pour maintenir leur concentration, les travailleurs sont amenés à rechercher une paralysie de leur fonctionnement psychique. Pour atteindre cet objectif, ils redoublent d'efforts : l'activité s'empare de tout l'appareil psychique et neutralise toutes les pensées parasites (Fourcade, 2016). Aussi, il existe chez les cadres l'hyperactivité qui se présente comme la façon courante pour endormir la conscience de ce qui fait souffrir. Face à de plus en plus des situations intenable dues à la concurrence interne ou externe de l'entreprise, le sujet pour ne plus penser à qui contredit les objectifs prescrits, il se plonge dans le travail (Canino, 2015).

Lutte pour la survie

Pour ceux qui l'adoptent, cette stratégie défensive de « lutte pour la survie » limitera vraisemblablement l'engagement subjectif sur le contenu du travail lui-même. L'engagement subjectif sera principalement mobilisé dans la « lutte pour la survie ». Dans ces cas, le contenu du travail, pourvoyeur de l'argent nécessaire à cette survie, semble secondaire (Ganem, 2018). Lors d'enquêtes auprès des catadores dont la fonction est le triage des poubelles, les femmes, majoritaires dans l'équipe et seules avec des enfants à charge, ont expliqué que les revenus, bien que faibles, étaient nécessaires à leur survie et à celle de leurs

familles. Cela montre que la stratégie de défense de lutte pour la survie est utilisée (Ganem, 2018).

La défection

La défection est basée sur la grève du zèle, les travailleurs refusent alors d'effectuer leur travail qu'ils doivent être fait. Ils se contentent du strict minimum. Par exemple, ils se retiennent de partager leurs tricheries avec les collègues juniors, même si ces derniers sont clairement en difficulté ; ou de signaler certains dysfonctionnements de l'organisation du travail ayant un impact sur un travail et les individus (collègue, usager, etc.)(Rolo, 2020). Cela s'explique par le fait que les travailleurs sont toujours obligés de fournir de beaucoup d'énergie pour résoudre les contradictions de l'organisation du travail. En d'autres termes, combler l'écart entre le prescrit et l'effectif nécessite un effort volontaire, constituant la contribution subjective des individus au bon fonctionnement de l'organisation du travail.

Ces efforts, dont le but est d'assurer la qualité, ont cependant un coût psychique. De plus, ils peuvent être à l'origine de fatigue, voire d'épuisement professionnel. Cependant, ils sont de moins en moins reconnus (Rolo, 2020).

La reconnaissance, un processus censé jouer un rôle central dans le maintien de la santé mentale, est sur toutes les lèvres, mais la plupart du temps, elle est comprise comme une sorte de geste de gestion, une fois de plus déconnecté de ce que les gens font réellement (Molinier, 2010). Ainsi, l'expérience subjective du travail crée la valeur économique qui est évaluée par la reconnaissance du travail fourni.

Pour bien travailler, les travailleurs prétendent être vus, c'est-à-dire être vus pour eux-mêmes, comme personne agissant pour lui-même et unique, montrant la performance dans le travail effectué. Les travailleurs réclament de « se reconnaître dans ce qu'on fait de soi dans sa propre activité » (Gomez, 2013). Autrement dit, la reconnaissance de la qualité de travail effectué est une réponse aux attentes subjectives que le travailleur porte. Alors les doutes, les difficultés, la fatigue de contribuer à l'œuvre collective, et l'espace qu'il aurait pu construire parmi les autres disparaîtront (Grenier-Pezé et al., 2003).

Les plaintes de non-reconnaissance portent sur le travail spécifique effectué mais incluent également des aspects de la personne elle-même, sa capacité à agir et à participer de manière créative à la discussion sur le travail (Grevin, 2018).

La validation du travail par la reconnaissance des autres apporte une contribution importante à la construction du sens du travail. La reconnaissance donne à la souffrance un sens social. Elle peut même permettre la transformation de la souffrance en plaisir lorsque l'ingéniosité est déployée pour surmonter les difficultés qui surgissent sans être gêné par l'organisation du travail et reconnues par autrui comme une véritable contribution (Gernet & Dejours, 2009).

Le manque de reconnaissance des efforts des travailleurs pour mener à bien leur travail, faire face à la réalité, ainsi que le déni implicite par la direction de l'incohérence entre les différentes exigences, contribuent au silence sur le travail réel. Ce qui est fait ne peut pas être dit. Dès lors, la capacité à réfléchir, à communiquer et à argumenter sur les difficultés rencontrées et les épreuves requises par l'activité est réduite. Tout cela est d'autant plus vrai que les espaces temps consacrés à l'activité s'érode sous la pression de l'intensification et de l'individualisation du travail (Lhuilier, 2010).

La nécessité de la reconnaissance au travail rappelle que les organisations du travail ne sont pas seulement une structure, un flux d'activités ou un ensemble de ressources gérées, mais aussi une communauté de personnes, au sein de laquelle se réalisent les échanges indispensables à la construction et au développement des personnes ainsi qu'à leur vivre ensemble (Grevin, 2018).

Surcharge de travail

Le terme « surcharge » est présenté comme concept descriptif pour expliquer l'aspect quantitatif du travail, l'excès du travail par rapport à la capacité du sujet. Le vécu subjectif du travail associé à la surcharge du travail est rencontré dans l'augmentation des tâches, l'accumulation d'activités etc (Gernet, 2022). Face aux contraintes matérielles du travail et de la souffrance, les travailleurs ne restent pas passifs mais mobilisent des processus psychiques visant à contrôler les risques posés par l'activité de travail. Les stratégies de défense ne dépendent pas directement du type d'organisation psychique ou de la structure de l'organisation du sujet, mais sont façonnées en fonction du type de travail impliqué. Les mesures défensives qui sont mises en place sont des stratégies individuelles et des stratégies collectives (Gernet, 2022).

L'activisme ou une forme de « présentéisme » chez les managers, comme chez les travailleurs sociaux, révèle ainsi le côté « active » de l'augmentation de la charge de travail du sujet, qui s'impose des contraintes supplémentaires et cherche à aller plus vite de ce qui est prescrit. Ce type de défense individuelle s'est avéré particulièrement efficace pour maintenir

un comportement professionnel dans des situations où le travail devient psychologiquement coûteux, notamment lorsqu'elles créent un conflit éthique (par exemple, l'accélération du traitement de dossiers contribue à « chosifier » et « oublier » les personnes que l'on est censé accueillir ou accompagner) (Gernet, 2022).

Les théories de la discipline de la psychopathologie du travail aident à comprendre tout d'abord l'écart du travail prescrit et le travail réel. Le passage du prescrit génère des souffrances dû à l'échec qui pousse le travailleur à développer les compétences pour aboutir à une solution, ce qui caractérise le travail réel. Le travailleur développe des stratégies défensives pour résister à ces souffrances qui ne favorisent pas la modification du travail.

On a voulu enrichir ces théories en s'intéressant sur le travail de l'assistant social du CPAS.

SECTION. 2 CADRE ET PLAN DE L'ETUDE

CHAPITRE.I PRÉSENTATION DU CPAS

Le CPAS a été créé en 1976 par la loi dite organique (LO). En 2004, le nom du Centre public d'aide sociale a été changé en Centre public d'activités sociales. Le sigle CPAS n'a pas changé, il reste le même. Certaines des lois organiques ont été régionalisées en 2014. Cela signifie que certaines dispositions ne sont pas les mêmes pour la Wallonie, la Flandre et la région Bruxelles-Capitale. Ce sont essentiellement les règles de nomination des conseillers et de fonctionnement interne. Rien n'a changé pour les usagers : les missions importantes restent les mêmes dans chaque région (<https://www.adasasbl.be/2022/06/27/quest-ce-quun-cpas-ses-missions-sa-composition-son-fonctionnement/>, 2023).

I.1 Mission du CPAS

Les CPAS sont des administrations locales dont la mission est garantir la dignité humaine au niveau communal (Lacourt, 2012). Les valeurs du CPAS reposent sur les principes suivants : « la dignité humaine comme valeur cardinale », « la valeur dans l'humain », « le capital essentiel des CPAS est l'humain », « ils défendent le respect de la personne humaine » ainsi que ses droits (Desomer, 2017). Le CPAS est l'administration publique responsable de la mise en œuvre du revenu minimum et l'aide sociale au sens large.

Ainsi, ces administrations visent un public vulnérable qui ne peut pas temporairement faire valoir leur droit à la sécurité sociale (Lacourt, 2007). Les CPAS entendent réaffirmer leur solidarité avec les sollicitations des citoyens les plus démunis pour instaurer une responsabilité collective de la société et des pouvoirs publics envers les plus vulnérables. La solidarité collective peut éliminer les inégalités d'existence et d'origine. Bien organisée, elle vise à protéger chacun contre l'indignité humaine (Desomer, 2017).

La Belgique est un état fédéral composé de communautés, de régions et de communes. Chaque niveau de pouvoir a ses propres attributions et son propre budget. Les attributions du pouvoir fédéral couvrent l'ensemble du territoire Belge et ses habitants (Soumoy, 2010). Pour objectiver ses décisions, le CPAS prendra en compte les notions de « moyens suffisants » et de « circonstances particulières » en se référant aux ressources et aux coûts actuels du demandeur (Soumoy, 2010).

I.2 Les organes du CPAS

Le conseil de l'Action social (CPAS-Forest, s. d.)

Le conseil de l'Action social (CPAS-Forest, s. d.)

Le conseil de l'action social dirige le CPAS. Les membres sont appelés conseillers de l'action sociale et sont les représentants politiques élus par le conseil communal après chaque élection communale. Ainsi, un nouveau conseil de l'action social est élu tous les six ans mais ses membres ne sont pas directement élus par la population.

Le comité spécial du service social (CPAS-Forest, s. d.)

La loi permet au conseil d'action sociale de prendre toutes les décisions, concernant les demandes d'assistance, mais normalement le conseil délègue cette tâche à un comité spécial appelé « comité spécial du service social ». Plusieurs conseillers en action sociale et président du CPAS sont présents au sein de ce comité. Ce sont eux qui décident des demandes de prise en charge au nom du CPAS.

Les principales fonction du CPAS

Le président (CPAS-Forest, s. d.)

Le président est élu au scrutin secret, par et parmi les membres de l'action sociale. La décision de l'octroi d'aide ne peut pas être faite par lui seul sauf en cas d'urgence. Et même dans ce cas, uniquement dans les limites fixées par la loi et le règlement intérieur du conseil d'action sociale et sous réserve que le conseil soumette sa décision à l'approbation de la prochaine réunion du conseil.

Secrétaire (CPAS-Forest)

Chaque CPAS a un secrétaire dont les missions principales sont les suivantes :

- Assister aux réunions des conseils des bureaux permanents et comités spéciaux, préparer les documents à soumettre à ses agences, assurer la motivation de la prise de décision et la conformité légale, conserver les archives ;
- Sous l'autorité du président, il instruit les affaires, dirige l'administration et est le chef des ressources humaines ;
- Il signe avec le président tous les documents émanant du centre ;
- Il rédige l'avant-projet du budget avec les chefs des différents départements.

Le receveur (CPAS-Forest, s. d.)

Chaque CPAS possède un receveur, sous sa responsabilité financière et personnelle, il est chargé d'effectuer les recettes et d'acquitter les dépenses. Il est le conseiller financier et budgétaire du centre.

Les assistants sociaux (CPAS-Forest, s. d.)

Légalement, chaque CPAS compte au moins un assistant social. Sa mission est d'aider les individus et les familles à surmonter ou à améliorer les situations critiques. Pour y parvenir, ils essaient de comprendre l'état de la personne lors du premier entretien. Ils rassemblent les documents et avis dans un dossier qu'ils soumettent à la commission spéciale des travailleurs sociaux (c'est l'instance qui statue sur les demandes d'aide) et assurent l'orientation de la société. Les décisions du CPAS concernant les demandes d'accompagnement ne sont valables que si elles se fondent sur les résultats d'une enquête sociale menée par l'assistante sociale.

Dans notre travail, nous allons nous intéresser sur les assistants sociaux.

Les travailleurs sociaux sont appelés aussi assistants sociaux en Belgique (Gaspar, 2012). Les assistants sociaux sont formés pour gérer de manière professionnelle la complexité des situations sociales. Cette complexité est liée aux problèmes administratifs, budgétaires ou juridiques soulevés par les usagers (Boujut, 2005). Ils objectivent les données personnelles et les transforment en catégories administratives qui peuvent remédier et améliorer des situations spécifiques. Le droit doit compenser les inégalités sociales. Ce processus d'objectivation impose une certaine distance et retenue au spécialiste mais implique également une relation de proximité (Boujut, 2005).

Dans les années 1960, le travail social se construit progressivement autour des relations d'aide. L'engagement de l'assistant social dans les relations était vécu comme un préalable nécessaire à l'accompagnement. Cela a facilité l'écoute, assuré une certaine crédibilité et permis l'établissement de relations de confiance. Aujourd'hui, quel que soit le domaine d'intervention, la pratique sociale porte toujours les histoires, les valeurs et les influences des personnes qu'elle cherche à aider (Ballière, 2011).

I.3 Condition d'emploi

Les CPAS emploient des travailleurs sociaux appelés aussi les assistants ayant des compétences spécialisés pour évaluer la situation des usagers et assurer leur bien-être psychosocial (Lacourt, 2012). Les assistants sociaux doivent d'abord démontrer des

compétences techniques telles que la connaissance des lois et des règlements dans les domaines divers et complexes de l'aide sociales. Ils doivent aussi avoir des compétences sociologiques et surtout en psychologie (Bajoit, 2005).

CHAPITRE.II MÉTHODOLOGIE

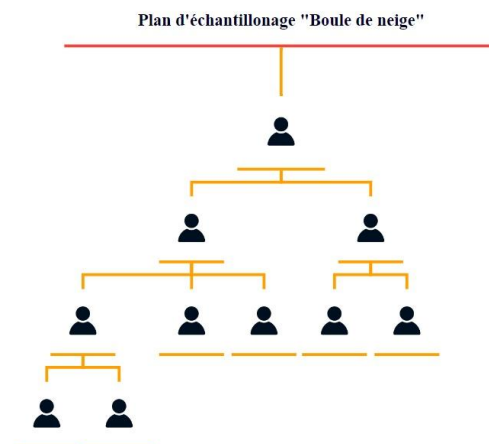
Pour répondre à notre question de recherche, nous avons choisi de faire une étude qualitative. Cette approche qualitative nous semble adaptée pour comprendre les souffrances et les stratégies de défense des assistants sociaux par rapport à la transformation du travail. De plus, l'approche permet d'interagir avec les informateurs clés tout en considérant l'environnement de travail. Nous avons réalisé dix entretiens semi-directifs auprès des assistants sociaux. L'entretien semi-directif nous a permis d'obtenir des réponses plus détaillées et précises.

Population-cible

- Critères d'inclusion :
 - les assistants sociaux des deux sexes,
 - de la région Bruxelles-capitale,
 - et qui peuvent s'exprimer en langue française.
- Critères d'exclusion :
 - Ne pas parler le français
 - N'habite pas dans la région Bruxelles-capitale

Echantillonnage

L'échantillonnage a été effectué sur base des critères d'inclusion et d'exclusion prédéfinis. Les assistants sociaux ont été recrutés par l'intermédiaire des CPAS. La diffusion de la demande de participation à notre étude s'est faite via les adresses électroniques et les coups de téléphone au niveau des CPAS de Bruxelles capitale. Un assistant social a accepté



de participer à notre étude. Je n'ai pas eu de réponse aux demandes électroniques. A partir de l'assistant social qui a accepté de participer à notre étude, nous avons opté pour une seconde stratégie d'échantillonnage « boule de neige » et nous avons demandé lors de l'entretien avec l'assistant social participant à notre étude s'il connaissait d'autres assistants sociaux correspondant aux critères d'inclusion. Au cours de notre recherche, nous avons reçu au total

dix nouveaux participants par l'effet « boule de neige ». Les entretiens ont été menés du 11 avril 2023 au 15 juillet 2023 inclus.

Collecte des données

Pour répondre à notre question de recherche, un outil de collecte de données a été construit à partir des questions de recherche. C'est le guide d'entretien. Il se compose de six thématiques principales qui ouvrent un dialogue avec les interviewés en leur laissant la liberté d'aborder les sujets sous l'angle qu'ils jugent le plus approprié. Ce guide a été adapté au fur et à mesure des entretiens afin, d'une part, d'explorer les idées soulevées lors des entretiens précédents et d'autre part, d'ajouter des questions sur les sujets abordés non résolus automatiquement dans les entretiens (la version finale du guide d'entretien cf. Annexe). Par conséquent, ce guide est divisé en six thématiques principales qui sont:

- Présentation
- Description de la fonction
- Sens du travail
- Organisation du travail
- Les rapports avec la hiérarchie
- Vécu avec l'expérience professionnelle

Analyse des données

Le choix de la méthode d'analyse relevait de l'analyse descriptive du sujet suivant un processus itératif. Cette méthode d'analyse comprend l'utilisation d'informations recueillies lors d'entretiens. Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits fidèlement grâce à transkriptor et lus. Nous avons anonymisés les données. Nous avons fait une analyse exploratoire des entretiens retranscrits en classant les informations récoltées par thèmes.

SECTION. 3 RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

L'analyse du travail se concentre sur le travail réel car elle cherchera finalement à saisir le cœur du travail effectué, à savoir l'activité, en la reliant à la performance et aux conditions spécifiées. C'est aussi un ensemble de méthodes visant à appréhender tous les aspects de cette activité, qu'ils soient individuels, interpersonnels ou collectifs. En définitive, il contribue à enrichir et à développer les disciplines qui s'en inspirent (Lancry, 2019).

Nous avons interviewé douze assistants sociaux de CPAS de Bruxelles. Nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec des assistants sociaux qui exercent leurs fonctions dans trois départements différents dont le service de première ligne, le service de l'emploi et de la formation qui s'occupe de recouvrement auprès des citoyens bénéficiaire. Dans notre, ces assistants sociaux Agnès, Bertrand, Charlotte, Dorothée, Ella, Florian, George, Huguette, Irène et Laurent.

Dans notre analyse, Nous allons voir comment les contraintes organisationnelles ont un effet sur les assistants sociaux. C'est à travers la manière dont ils expriment leur travail réel que nous déterminerons leur souffrance et les stratégies défensives qu'ils développent.

III.1 Souffrance et subjectivité au travail

L'assistant social doit suivre une certaine procédure imposé par l'organisation du travail. Le travail prescrit, définit par ses modalités, ses objectifs et finalités, est le résultat attendu par la hiérarchie (Caron et al., 2011). Dans les propos de Charlotte, assistante sociale de première ligne nous constatons qu'elle nous présente les tâches prédéfinies par son organisation du travail. Elle nous décrit la manière dont les demandes sont reçues, analysée à l'aide de l'enquête social puis soumises en vue de l'octroiement ou non de l'aide social.

« En tant qu'assistant social de première ligne, nous recevons des personnes, nous les écoutons, nous actons leur demande, peu importe la demande, on a l'obligation de la recevoir. Par la suite, on mène une enquête sociale et puis voilà, on détermine si la personne remplit ou non des conditions de l'aide sociale qu'elle a demandées. Nous, nous soumettons nos propositions au comité en vue, d'octroyer l'aide ou non à la personne. »

Charlotte, dans ses propos, nous révèle la façon dont le CPAS organise son travail. Les assistants sociaux soumettent au comité un rapport qu'ils ont rédigé et encodé. Nous trouvons

que le travail social fait appel au travail administratif car il est important de garder une trace écrite que ce soit pour le bénéficiaire ou l'institution.

« C'est une institution qui s'occupe de gérer en fait de répartir l'aide à la collectivité, donc en quelque sorte il faut une trace écrite. Il faut une décision légale, institutionnelle pour que la personne puisse avoir son aide et que la personne puisse aussi avoir une décision écrite »

George dans ce récit, nous affirme que la méthodologie de traitement de dossier est présente mais s'avère insuffisante. Il appuie ses propos en nous expliquant que les situations des personnes sont différentes. Donc l'assistant social doit s'adapter à chaque situation. Cela veut dire que l'assistant social doit acquérir des nouvelles compétences qui pourront lui permettre de trouver une solution optimale et doit souvent aller au-delà des méthodologies prescrites.

« Ça varie par rapport à la situation de la personne, on travaille avec l'humain et chaque situation est différente. Oui, on a une méthodologie mais par rapport à la situation qu'on va avoir. On s'adapte aux situations des personnes »

Bertrand nous raconte l'engagement dont il doit faire preuve. Il s'agit de relations humaines. L'assistant social doit pouvoir gérer ses propres émotions tout en comprenant celle de l'autre afin de créer une relation qui réponde à l'état affectif et aux besoins de la personne en difficulté.

« Le travail d'assistant social, c'est d'avoir un travail sur soi. C'est un travail avec soi. Le premier outil de travail, ce n'est pas la législation, ce n'est pas cela, c'est pour sa personnalité que vous engagez dans la relation. Ah oui je dirais que c'est une dimension, une des grandes dimensions en tout cas de ce que nous faisons »

Malgré cet échelonnage de transfert de dossier selon Charlotte, c'est la première ligne qui est affecté car elle doit recevoir toutes les demandes, pouvoir les interpréter et les transmettre sous forme d'un rapport précis dans le service adéquat après une analyse minutieuse. C'est dans ce contexte que le doute et la difficulté d'une bonne interprétation du besoin exprimé par le demandeur d'aide sociale s'installent. Il faut alors faire preuve d'intelligence et d'une bonne connaissance de toutes les données pour résoudre ce souci de compréhension. On remarque que Charlotte et ses collègues s'adaptent aux différents sujets qu'ils doivent traiter. C'est la construction des stratégies d'alinéation.

« En matière de revenu d'intégration, aide sociale, c'est nous. On est la 2e ligne qui se charge de logement énergie, et médiation des dettes. Pour nous c'est foule on reçoit vraiment tout et parfois tout le temps on nous tombe dessus pour répartir un peu, pour dire non ce n'est pas moi, c'est peut-être la 2e ligne et tout, mais c'est nous qui sommes vraiment des primes abordées au-devant de toutes les aides en fait »

Nous entendons dans ce récit de George qu'il y a une confusion dans le traitement de dossier qui engendre des fois à des solutions qui ne sont pas adéquates ce qui les repoussent de faire une remise en question de leur compétence.

« Après, il arrive qu'on ait des dossiers compliqués qui ont d'autres débouchés que ce qu'on avait proposé. Mais bon, on fait avec »

Ella, une assistante sociale nous explique qu'elle gère actuellement entre 110 et 113 dossiers sociaux. Elle tient à souligner la nuance qui existe entre un dossier individuel et un dossier social. Ce dernier peut contenir trois ou quatre dossiers individuels. L'excès de dossier à traiter nous montre qu'elle développe une stratégie de défense de surcharge de travail.

« Pour le moment je parle que pour moi je suis à 110 113 dossiers. J'ai parlé des dossiers sociaux, pas de dossiers individuels parce que dans le dossier social, il y a plusieurs dossiers individuels »

Nous constatons que dans le CPAS de Charlotte, une limite du nombre de dossiers traités par assistant social a été fixée.

« La limite des dossiers chez nous, c'est entre quatre-vingt et nonante »

Les propos de Bertrand montrent que la planification pour le traitement des dossiers et la difficulté à réaliser le travail dans le temps avec le nombre croissant de dossiers. L'assistant doit faire preuve de beaucoup d'énergie pour parvenir à accomplir toutes ces tâches.

« On a l'obligation d'intégrer les données dans les 5 jours qui suivent la réception de la personne. On a une façon d'ouvrir, on a une façon d'encoder les différentes actions, on a une façon de clôturer quand la personne obtient son article 60 ou déménage de la commune. »

Agnès nous parle le rythme qu'elle doit entreprendre pour être à jour sur le dossier de la personne qui fait la demande de l'aide social et l'institution qui doit prendre la décision. Ce rythme peut être considéré comme une cadence élevé. Nous constatons que c'est la stratégie de surcharge qui se développe.

« En première ligne, tu travailles un peu comme tu travailles à la chaîne, les dossiers s'enchaînent, t'as même pas le temps de réfléchir à l'entretien qui vient de passer que t'as déjà un autre. Et si tu ne suis pas le rythme, Ben tu ne fais pas ton travail en fait. Et quand tu ne fais pas ton travail, Ben les personnes derrière Ben ça impacte leur vie et ton responsable aussi va venir te voir quelque part pour te dire d'avancer »

III.2 Reconnaissance

Dans son récit, Charlotte nous parle qu'il y a le travail qu'on ne considère pas lors de l'évaluation. C'est un travail invisible par l'organisation du travail qu'elle a voulu nous faire partager. C'est un travail non reconnu qui occupe une grande place dans la réalisation de leur place.

« On dit que le nombre de dossiers que tu entres et tout bon n'évalue que ça on va dire. Voilà, c'est le travail presque, mais par derrière il y a les coups de fil. Les coups de fil, voilà qui n'arrêtent pas de revendications d'un client c'est jamais évalué en matière de travail social... Bah au lieu de 20 Min Tu lui apportes plus de temps pour l'écouter mais tout ça ce n'est pas évalué ce qui fait que voilà ça peut prendre du retard »

Agnès trouve que la non-reconnaissance serait basé non sur leur placement à l'échelle de la hiérarchie mais de comment nous qualifions ce travail. Les attentes des assistants sociaux c'est de valoriser ce qu'ils font comme travail social. Se rendre compte de toute action, réflexion sur le traitement de dossier, donc toute engagement qu'il fournit pour le bien du demandeur et le travail accompli dans un temps prédéfini pour le traitement ainsi que pour le comité chargé de prendre la décision pour l'octroi ou non de l'aide.

« Honnêtement non pas de reconnaissance, Non, dans le sens où on va dire qu'on est un peu le bas de l'échelle dans un CPAS et notre travail est un peu, comment dire, minimisé »

Le travail social est crucial au sein du CPAS. Selon les propos de Laurent, l'utilité de leur fonction mérite une reconnaissance indéniable. C'est un travail qui touche plusieurs disciplines notamment la psychologie, le droit, le social etc.

« Non, je crois qu'on n'est pas reconnu dans notre fonction. On est un peu sous-estimé, hein ? Ouais. On n'est pas prêt à la nôtre valeur quand j'ai envie de dire, parce que je pense que le travail d'assistance sociale, c'est un travail crucial dans une société, on a besoin des assistants sociaux dans différents domaines. D'accord, et je pense que on aurait pu avoir plus

de reconnaissance. Parce que c'est un travail lourd, ça touche un peu à tout psychologie, le droit, le social de manière générale, et voilà, c'est non. »

III.3 Stratégie de défense des assistants sociaux

L'administratif

Le travail administratif pour constituer un dossier pour un demandeur d'aide, comme nous l'avons déjà mentionné suite aux propos de Charlotte, exige beaucoup de temps et de bureaucratie. Florian le confirme aussi et montre l'importance du travail administratif réalisé après avoir écouté les demandes du bénéficiaire. Il encode les propos qui ont été dits au cours de l'entretien avec le demandeur. Avant de pouvoir soumettre un dossier à ses supérieurs, il doit rédiger un rapport. Ensuite, après l'étude du dossier, le bénéficiaire reçoit une réponse à sa demande d'aide.

« Puisque en fait c'est les dossiers sont censurés par l'administratif. En fait ça veut dire que si tu ne rédige pas un rapport de ce qui est demandé. Ben la personne n'aura jamais une décision ».

Florien nous fait savoir la place qu'occupe l'administration dans son fonction de travail social. Il estime que le travail administratif et bureaucratique occupe une place bien trop importante par rapport au travail social qui est le sien. Il insiste sur le fait que son travail serait d'avantage l'accompagnement des personnes selon leurs besoins.

Nous voyons que son travail administratif se complique chaque année pour réaliser son travail. En s'adaptant à cette complexité et pouvoir résister à ce lourdeur, on peut dire qu'il développe la stratégie de défense d'exploitation.

« À penser à chaque fois à encoder dans la base de données, ce n'est pas très naturel quoi, comme manière de fonctionner et voilà, c'est un peu lourd on va dire, de faire comme ça donc. C'est ce qui est embêtant, c'est que c'est de pire en pire. Donc voilà, chaque année, c'est un peu plus compliqué. »

Nous pourrions dire que, au vu de nombre de dossiers traiter par un assistant social, le travail administratif est prédominant au détriment de son rôle social. Ce qui n'est pas apprécié par les travailleurs sociaux et qui induit une souffrance au travail suite à cette charge de travail. Marcien considérant l'homme au travail comme une machine. Une stratégie de défense de surcharge de travail se développe.

« Et c'est ça qui frustré, on ne se sent plus assistants sociaux, mais des robots institutionnels on fait hélas pour beaucoup administratif mais au fond de compte. Le côté assistant social même tend à disparaître, surtout dans ces institutions-là. »

Temps d'écoute

L'organisation du travail » désigne la manière dont le travail est divisée et coordonné. Cela comprend quatre composants : contenu du travail, coordination du travail, intensité du travail et organisation du temps de travail (Bouville, 2013). Le travail par objectif, des techniques d'entretien ou encore le temps d'accompagner une personne permettent à la relation d'exister dans sa relation subjective tout en lui donnant un cadre de temporalité qui lui sont propres. Ces dispositions offrent à l'assistant social un repère qui l'aide à se positionner dans cet espace relationnel. Pour maintenir sa position, il doit alors effectuer un travail réflexif (Ballière, 2011).

Nous réalisons que pour Irène, se sentir complète, c'est consacré un autre temps pour aller jusqu'au fond des choses et trouver la meilleur solution pour le demandeur. Son professionnalisme l'oblige à dépasser la norme imposée par le CPAS et à développer les moyens plus adaptés qui permettront au demandeur de se sentir accompagné. Elle construit une stratégie individuelle d'exploitation.

« Donc voilà, mais ici c'est que voilà, je vais au-delà de ce qui m'est demandé pour me sentir complète dans ce que je fais, donc je ne peux pas exclure le côté humain dans le travail que j'ai fait, même si je suis même si j'ai une surcharge »

Le côté humain de George, son rôle social, le pousse à se dépasser et à sacrifier son temps de pause de midi pour un pouvoir accompagner une personne qui est désorientée. En plus du temps de réflexion et de soutien que lui accorde Georges, il crée un moyen de communiquer avec le demandeur qui ne s'exprime pas dans la langue pratiquée par le travail social ou le CPAS. Il sacrifie sa pause pour l'intérêt du travail du CPAS. C'est le développement de stratégie défensive d'exploitation pour tenir à cette contrainte organisationnelle.

« Je dois essayer parfois des joues, un peu des coudes avec l'institution de de prendre sur ton temps immédiat arrivé de prendre du temps sur mon temps de 12h00 pour pouvoir accompagner un bénéficiaire qui n'arrivait pas à faire ses démarches parce que il ne s'exprimait pas en français et qui n'avait personne ici en Belgique ».

Dans les propos de Laurent nous trouvons que l'expérience professionnelle qu'il possède lui permet de s'adapter à son travail. Il sait comment se tenir face à la situation difficile du travail. Il développe la stratégie d'aliénation.

« Je pense que mon expérience m'aide parce que étant donné que je suis passée chez différents employeurs, donc j'ai vu des situations un peu difficiles. J'ai appris à gérer le stress, j'ai appris à gérer. »

Charge de travail

Nous remarquons que le temps des appels ne permet pas à Florian à faire en même temps le travail administratif. Pour parvenir à accomplir son travail, il doit faire des heures hors service. C'est la stratégie d'hyperactivité qui se développe chez Ferdinand pour pouvoir tenir.

« Je me sentais complètement dépassé, donc je ne répondais pas forcément au téléphone ou que je faisais. L'accueil fermait à 16h00 donc c'est là où je commençais vraiment à travailler. En fait, c'était à 16h00 parce que sinon le téléphone sonnait tout le temps. Donc je commence à travailler le téléphone sonne, j'arrête, je reprends le téléphone sonne, ce n'est pas possible de travailler comme ça. Une manière de faire, c'est de rester plus longtemps au travail, ce qui est pas forcément une bonne chose parce que on peut finir par s'épuiser comme ça je pense ».

La charge de travail amène souvent à travailler au-delà des heures de travail. Selon Dorothee, pour répondre aux exigences du travail, il faut pouvoir penser, chercher et confronter son travail jusqu'à parvenir à trouver les solutions. Elle prend le risque de dépasser son temps de travail prescrit par son organisation de travail. Le stress la conduit à ne pas considérer le temps mais le travail. Le travail est prioritaire lorsqu'elle est stressée. Elle se plonge dans le travail hors travail, elle développe une stratégie de défense individuelle d'hyperactivité.

« J'ai tendance à rester très longtemps, plus longtemps que le temps qu'on nous donne, c'est vraiment peut-être la manière de de montrer que je suis un peu stressé, c'est que je reste plus longtemps. »

Selon Agnès, le traitement de dossier est une nouvelle organisation et gestion du travail. . Cela doit engager ses savoir-faire pour effectuer le travail dans un délai plus court. Cette pression lui donne l'énergie pour terminer le travail en en temps voulu. La stratégie défensive qui se développe est la même que celle d'Agnès.

« Ça nous arrive quand on a du travail, dire nous dire coûte que coûte, on doit terminer ce travail. On se fait pression de nous-mêmes ».

Nous voyons dans ce que Bertrand vient de nous raconter que les exigences du travail les conduit à s'adapter au fur à mesure des situations qui se présentent. L'adaptation demande que l'assistant social mette de l'énergie et du temps pour pouvoir acquérir de nouvelles compétences pour résoudre ces situations. Son adaptation est bénéfique pour le CPAS. Il développe une stratégie de défense d'exploitation pour résister à ces contraintes organisationnelles.

« Une personne n'est pas une autre, c'est ça la richesse du travail social, c'est que le matin, quand tu te lèves, que tu vas rencontrer déjà, tu ne sais pas avec quelle difficulté il va s'amener dans ton bureau. Tu ne sais pas avec quelle personnalité il va s'amener dans ton bureau. Il faut s'adapter au jour le jour, s'adapter à ça, à chaque situation, mais tout en sachant que pour faire son enquête, une enquête bien approfondie, il faut que les conseils puissent se retrouver et retrouver tous les éléments nécessaires à la compréhension du sujet. »

Pour ne pas se sentir qu'elle a utilisé des capacités supplémentaires qui n'étaient pas prévus, Agnès prend ce travail d'urgence comme quelque chose qui doit être à sa charge. Il n'y pas d'échappatoire, il faut le faire. Elle s'adapte à la situation imprévisible du travail.

Comme Bertrand, Agnès elle aussi pour réaliser son travail, il y a ce sens de s'approprier le travail. Elle développe la stratégie de défense d'aliénation.

« Non, c'est pas logique, mais je m'adapte. Je m'adapte parce que voilà, si j'ai un dossier urgent que ma responsable a besoins, il y a une urgence qui arrive. Je m'adapte aux urgences, c'est comme ça ».

L'absentéisme des collègues

Lorsqu'un collègue est absent, il faut s'organiser et repartir le travail du collègue absent. Florian nous dit qu'il y a les collègues qui prétendent qu'ils sont malades. Le souci est évidemment que ce surplus de travail est pénible pour les collègues présents. Pénible car ils s'engagent dans le travail qui n'est pas le leur. Le travail entamé par un autre dont et dont il faut comprendre son mode de réflexion. Le temps de comprendre aussi le cheminement de son collègue absent afin de comprendre le dossier. C'est une stratégie de surcharge de travail qui est développée.

« Il y a des collègues, on savait clairement qu'ils se mettent en maladie pour ne pas faire leur travail. Et donc là c'est pénible parce que du coup, quand ce collègue n'est pas là, Ben en plus

de notre travail qui est déjà surchargé. On doit prendre son travail aussi et en sachant que le ou la collègue en question est en vacances, que à la maison couchée dans son lit. Voilà c'est ça »

Un autre cas de souffrance, nous le trouvons chez Florian qui raconte les périodes pendant lesquelles elle peine. En plus de cas de maladies, elle ajoute la période de vacances.

« Terrible pendant les vacances, l'été par exemple, il y a beaucoup de personnes qui partent en vacances. Il y a des périodes où il y a beaucoup de malades et donc du coup on se retrouve en plus de son travail. Le travail des autres et là c'est là où on a envie de partir vraiment en courant en fait, parce que là ce n'est plus là voilà. »

Irène appuie les propos de Florian en indiquant la période durant laquelle l'assistant social doit s'accrocher au travail parce qu'il doit se charger de son travail mais aussi du travail de l'autre. Savoir interpréter les demandes faites par l'autre et celles des dossiers déjà entamées par son collègue. C'est la stratégie défensive individuelle de surcharge travail qui se construit pour pouvoir tenir dans son travail.

« je me sens débordée quand je me sens déjà acculé par à faire le travail des autres qui n'est pas souvent facile parce que c'est quelqu'un a commencé son travail tu sais pas dans quel sens il l'oriente donc tu te retrouves à faire n'importe quoi, ça m'énerve donc moi et là c'est là où je peux me sentir moralement affectée. »

En plus des récits d'Irène et Florian, Dorothée mentionne son ressenti. Elle accomplit son travail même si elle doit faire appel à des autres compétences que celles prévues par l'organisation du travail.

Les raisons avancées

Les situations vécues par Irène au travail nous montrent qu'elle n'a pas envie de prolonger son expérience en tant qu'assistante sociale dans un CPAS. Si elle reste, Si elle reste, c'est parce qu'elle n'a pas actuellement aucune porte de sortie. Pour le moment elle est contrainte de travailler pour vivre. Nous voyons qu'elle développe une stratégie de lutte de survie.

« J'aimerais bien jouer ma vie comme il se doit, je ne veux pas le stress en ce moment-là. Donc non je ne vais pas vieillir là malheureusement je vais chercher d'autres horizons et puis je verrai bien, je ne veux pas de pression et de Contradiction »

Nous remarquons chez Dorothée que l'espoir qui lui permet de résister à toutes ses souffrances d'être un pion. Il y a le proverbe qui dit l'espoir fait vivre et chez Dorothée c'est cet espoir qu'elle utilise comme une stratégie défensive dans ses idéologies.

« Donc on est comme des petits pions, des petits objets, des petits travailleurs à la chaîne... Tu veux dire que c'est un dossier, puis un autre dossier, puis un autre, un dossier, un dossier, puis un autre dossier. On continue comme ça. Oui, je dis ça comme ça, mais moi j'espère toujours. »

Le fait de relativiser, comme nous l'observons dans les propos d'Agnès, lui permet de faire face aux contraintes organisationnelles. Comme chez Dorothée, Agnès a de l'espoir mais sur la possibilité d'être parmi les décideurs afin d'alléger les souffrances des assistants sociaux. Tenir pour eux est favorisé par le développement des idéologies défensives.

« Je relativise, je relativise, oui, on n'a pas le choix, je relativise et puis. Et puis voilà, je me dis que peut-être un jour je serai Au sein de l'organisation et je pourrais changer les choses pour mes collègues qui sont en bas, mais pour le moment je relativise »

La pénibilité d'emploi peut-être la raison pour laquelle certaines personnes résistent face aux souffrances du travail. La recherche de la facilité et la sécurité d'emploi permettent à Agnès lui permet de tenir car se faire licencier par le CPAS signifie le chômage et la difficulté de trouver un autre emploi. C'est la raison pour laquelle elle se met la pression et accepter toute charge supplémentaire de travail. Elle développe une stratégie de défense de lutte de survie pour résister.

« Le CPAS c'est vraiment un des plus grands employeurs. Ce n'est pas facile de trouver du travail ailleurs et le CPAS il a toujours, du travail. Donc il faut dire ce qui est, on choisit un peu la facilité ».

Les soucis de la vie conduisent les personnes à développer des situations de souffrance au travail. Agnès, en raison des factures à régler, est contrainte de travailler. Prendre le risque d'accepter le travail même s'il n'est pas relatif à un travail réel, n'est pas un souci. Pour elle, c'est la survie qui compte.

« Et ça impactait mon travail dans le sens où je ne le faisais plus avec conviction. J'allais travailler pour travailler, pour payer mes factures. Ça ne m'apportait aucune satisfaction ».

Les jeunes travailleurs doivent faire cet engagement subjectif pour l'apprentissage du travail. Ils s'investissent à fond dans leur travail et fournissent tous leurs efforts pour rester dans la vague. Nous constatons dans les propos d'Agnès que les jeunes travailleurs développent des idéologies défensive pour pouvoir résister à l'agressivité du travail.

« Parce que malgré ce que j'ai raconté malgré que c'est pénible. C'est une grande école. Tu sors d'un CPAS, tu peux travailler n'importe où, tu peux vraiment travailler n'importe où, surtout dans un service de première ligne. Moi j'ai énormément appris, énormément appris parce que t'as des situations complètement différentes et chaque situation t'amène vers des chemins différents. Il y a des trucs que j'ai découverts dont je n'étais même pas au courant donc ça te fait un savoir énorme. »

Influence du groupe

Marcien nous explique que ces assistants sociaux trouvent des moyens qui les aident à faire oublier les souffrances qu'ils endurent au travail. Par exemple une bonne équipe de travail qui met de l'ambiance, comme elle l'a dit. Nous voyons qu'à travers cette équipe se forme un collectif. Les pratiques de ce collectif leur permettent de résister à l'agressivité du travail et de continuer leur travail comme si de rien n'était. C'est la construction des stratégies de défense collective d'exploitation pour faire face aux contraintes organisationnelles.

« Parce que quand on a une équipe et y a une bonne ambiance, même si il y a des moments pénibles au travail, ils peuvent se faire oublier de la souffrance »

Charlotte nous parle aussi des pratiques qu'ils utilisent pour combattre le stress dans l'ensemble. Nous voyons qu'elle et les autres assistants sociaux de son CPAS pour combattre le stress, s'inventent des blagues pour diminuer la pression. En lisant les propos d'Agnès, nous voyons que le groupe favorise la construction des stratégies défensive d'exploitation.

« Quand on essaie parce que c'est aussi ça combattre, le stress parce que essayer de rire ensemble, de parler ensemble, de manger ensemble, tout ça éloigne de nous cette pression-là. » « On fait des pauses ensemble, on rigole, on fait, il y a des fêtes qui sont organisées aussi par l'institution où on se retrouve souvent. Des fois on sort au restaurant ensemble, donc on essaie de créer une vie qui est agréable pour pouvoir traverser toutes ces situations »

Nous remarquons que le management joue un rôle important sur le bien-être des assistants sociaux en organisant des activités comme le sport, des soirées. Laurent nous raconte que ces activités aident l'ensemble des assistants sociaux à les distraire et à traverser les situations

difficiles au travail. Le mot distraire qu'il a utilisé marque que la souffrance au travail est toujours présente mais que, grâce à ces activités organisées ils peuvent faire face à des situations pénibles du travail.

Ils sont influencés par ces activités organisées et à partir de là développent une stratégie défensive collectif d'exploitation.

« On a plein de choses qui mettent en place juste pour nous distraire et nous permettre de nous défouler un peu et de reprendre le travail après, c'est comme si on devenait une nouvelle personne, hein. Donc il y a ça qui nous aide à gérer. Et il y a le fait de travailler avec des bonnes personnes. D'accord le climat qui permet aussi de gérer mieux le stress et la charge. Ici, par exemple dans le centre. C'est vraiment le centre qui a mis en place hein, ce n'est pas moi. Donc on a des midis qu'on appelle toolkit, donc on a des séances de sport comme là par exemple».

Le café, le sport sont des éléments qui donnent de l'énergie pour reprendre le travail et faire face à la surcharge de travail. Ella nous révèle la stratégie défensive qu'elle utilise à travers la consommation de café et la pratique de sport pour résister à l'agression du travail. C'est la stratégie d'exploitation qui se développe.

« On s'épuise et du coup, il y a des fois qu'on prend des cafés, on fait du sport ou quelque chose pour pouvoir oublier la surcharge et reprendre »

Nous constatons que suite à la charge de travail qui est énorme, Marcien a décidé de limiter la quantité de dossiers à traiter. Elle fait ce qu'elle peut c'est sa stratégie défensive individuelle qu'elle a développée. Reporter ce qu'elle ne peut pas faire car elle est dans l'incapacité de terminer le travail. C'est se préserver de ces souffrances liées à une surcharge. Elle a développé la stratégie défensive de défection.

« je fais ce que je peux, ce que je veux dire, je me mets pas vraiment la pression. Oui, j'aime bien finir le travail qu'on me donne, mais je fais ce que je peux. Ça veut dire que si j'ai un objectif de ma journée, je me dis par exemple, aujourd'hui je fais 10 dossiers et que je n'arrive à faire que 5 ou 6 parce que il y a des dossiers qui m'ont pris plus de temps que d'autres. Bah le reste ça sera pour demain »

Nous remarquons d'après le récit de Dorothée que les assistant sociaux s'unissent et s'entraident en cas des difficultés ou d'échec. Les compétences de chacun mis ensemble

permettent de résoudre le problème qui a été posé. Ces assistants sociaux développent des stratégies collectives d'exploitation.

« Ce qui nous fait tenir, on en parle entre nous, donc nous on a la chance qu'on travaille dans des grands bureaux avec 7 assistants sociaux, on parle entre nous, on s'entraide. Que si la personne a des soucis, on essaie de l'aider entre nous, pas avec la hiérarchie. On essaie de résoudre le problème entre nous ».

Nous constatons que, d'après ce que nous relate Bertrand, les collègues s'entraident lorsque les dossiers sont complexes. Comme Huguette, ils développent des compétences au profit de la société. Ils développent les stratégies collectives d'exploitation.

« Les échanges que nous avons avec les collègues permettent d'insuffler de l'énergie jusqu'à ça aussi. Et si par exemple, mon collègue, il est dans le pôle article 60, je peux m'appuyer sur lui quand il faut me trouver des choses que j'arrive pas à comprendre ».

SECTION. 4 DISCUSSION

L'objectif de cette étude, basée sur la psychopathologie du travail était de relever les souffrances au travail et principalement les stratégies défensives qui se développent et qui empêchent de transformer le travail des assistants social de CPAS.

En premier partie de l'analyse des résultats, Nous avons d'abord repéré les souffrances liées au travail. Il convient de décrire les souffrances que vivent les assistants sociaux, et de considérer un maximum de facteurs descriptifs permettant de développer un réseau des différentes formes qui émergent de leur travail (Glarner, 2008).

Pour nous, il s'agissait d'abord de savoir si le travail prescrit correspondait au travail réel des assistants sociaux des CPAS. Dans le cas où le réel ne correspondait pas au prescrit, on analysait ce que les contraintes organisationnelles créent de subjectif dans la réalisation de l'activité de l'assistant social. L'écart entre travail prescrit et travail réel est parfois négligé par le management, ce qui est surprenant étant donné que les sciences de gestion n'abordent presque jamais ce sujet : « tout se passe comme si le décalage n'existait pas, ou bien, implicitement, n'avait pas d'importance »(Bioul, 2019).

L'étude que nous avons réalisée nous a permis de mettre en évidence les contraintes organisationnelles des CPAS qui impactent la santé psychique des assistants sociaux. Nous avons vu que leur travail les oblige à faire beaucoup d'activité qui n'était pas dans le travail prescrit. Les assistant sociaux font le travail avec des êtres humains et doivent leur donner une attention particulière. La rencontre des situations complexe exige la subjectivité dans leur travail d'accompagnement des bénéficiaires. Travailler, c'est éprouver de réelles résistances, s'affranchir du carcan des formalités et des règles générales du travail, adopter ses propres pratiques, répond aux exigences de l'activité et les conditions sont toujours propres à l'exécution du travail. Tâches et activités sont alors les deux faces de la réalité (Brangier & Valléry, 2021).

Les situations de travail sont caractérisées par des niveaux élevés d'incertitude et de tension, exigeant des professionnels de nouvelles compétences. « le travail, de ce fait, peut-être pour la subjectivité se révèle à elle-même et peut en sortir accrue. Mais, si cette épreuve s'épuise dans une impasse, alors la subjectivité peut en sortir meurtrie ». Cette épreuve est celle du « réel », se composent de deux volets dont le « réel de l'inconscient » qui correspond à la résistance de la volonté du sujet, mais aussi le « réel du travail ». Cela se manifeste par une

résistance des travailleurs aux prescriptions et, plus généralement à la maîtrise. Ainsi, tous ceux qui travaillent vivent des expériences.

C'est toujours la résistance du monde sur un mode affectif (Denayer & Collard, 2017). Face au réel du travail, les opérateurs sont constamment et inévitablement contraints à subvertir les prescriptions, les ordres et les directives. Ce n'est pas parce qu'ils sont irresponsable ou imprudente, mais c'est pour faire un travail de qualité (Rolo, 2015). Un assistant social du CPAS a témoigné dans « Bricoler dans le travail », que l'administratif prend parfois le pas sur le côté humain, il y a la lourdeur administrative des démarches répétitives imposées par son administration. Une tension se construit entre l'administratif et la relation d'aide alors qu'elle devait se baser sur une confiance réciproque (Bioul, 2019).

Dans la deuxième partie nous allons discuter sur les stratégies de défense qui se construit pour tenir face aux contradictions de travail des CPAS.

Face aux contraintes organisationnelles qui est la source de souffrance, les assistants sociaux comme nous l'avons vu, dans leur façon de traiter des situations qui se présente de manières différentes, il dépassent le travail prescrit pour trouver les solutions aux demandeurs d'aide. Pour y arriver, ils doivent engager la subjectivité qu'on appelle travail réel. Nous pourrions dire que c'est l'exploitation de la souffrance car tout ce subjectivité revient au profit du CPAS.

Ce genre de phénomène de l'exploitation de la souffrance et des défenses est assez courants au profit de la production. Selon Dejours, dans les études sur terrain réalisé, il nous raconte qu' nous le remarquons dans le process, dans les bâtiments ainsi que dans les activités répétitives. La colère des travailleurs entraîne des processus auto-accélérés forcés qui peuvent être exploités directement (Dejours, 2016b). La défense est donc susceptible d'avoir un effet adaptif dans un mauvais sens du terme. En permettant l'accès à l'adaptation aux risques, les défenses entraînent au moins en parti la prise de conscience des rapports d'exploitation (Dejours, 2016b).

L'intensification du travail que certains ont souligné dans leurs propos dans le travail administratif en rédigeant des rapports des demandeurs d'aide social en utilisant l'outil informatique. C'est-à-dire qu'ils encodent. L'utilisation d'outils technologiques crée donc une contradiction. D'une part, elle renforce la logique de responsabilité de volonté de bien travailler, mais d'autre part, la rationalisation des activités de plus en plus contraignent les salariés. En conséquence, les outils entraînent une augmentation de la charge de travail et

rendent certaines activités invisibles, donnant aux professionnels le sentiment de mal faire leur travail (Nirello, 2016).

Plusieurs ont mentionné l'intensité de travail faite par le nombre de dossier à leurs charges. L'intensité du travail aujourd'hui ne se réduit pas à la maîtrise du travail et aux « cadences infernales ». Même si cela a été condamnée dans les années 1970, celles-ci n'ont pas disparu. Cela implique la fixation des objectifs ou d'effectifs sans la considération des réalités du travail, de la complexité de l'organisation et la rapidité des changements (Gollac, 2005).

L'organisme répond à l'urgence avec rigidité, causant de la souffrance, surtout lorsqu'il s'agit de maintenir l'attention. Accumuler des contraintes de temps et attirer une attention intense sont des conséquences fréquentes des formes d'organisation et nouvelles technologies (Gollac, 2005). Chaque situation de travail provoque un certain degré de souffrance dont la cause est intimement liée aux contraintes particulières des circonstances dans lesquelles le travail est effectué. La souffrance peut devenir pathogène et détruire la santé (Rolo, 2015).

Un assistant sociale a déclaré que sa résistance réside qu'elle aime son travail. Il s'adapte à traiter les situations différentes des demandeurs. La souffrance qu'elle endure face à ça, le pousse à développer des compétences pour trouver les solutions. Toutes ces habilités se construisent pour qu'il puisse se sentir qu'il a bien accompli son rôle d'assistant social. Selon Dejours, Partir de la souffrance subjective, c'est donc inverser la flèche descriptive par rapport à la tradition sociologique. Selon Marx, la source de l'aliénation réside dans la propriété privée de l'homme à l'appropriation du produit de son activité. La propriété privée est d'abord une relation avec tous les autres chaînons intermédiaires d'aliénation. L'analyse subjective suggère que le facteur déterminant est plutôt la dominance et les formes spécifiques de pouvoir qu'elle surmonte pour être efficace (Dejours, 2006).

Les assistants sociaux développent une stratégie défensive de lutte pour la survie. Selon Carpentier, la logique de la survie, c'est avant tout la peur de ce qui pourrait arriver si on ne fait pas ce qu'il faut. La peur qui est basée sur la perte de son emploi, d'une pénalité fiscale pour un paiement en retard ainsi de suite (Carpentier, 2016). Ganem sur le point de stratégie de défense de lutte de survie sur les travailleurs pauvres de Brésil, il nous raconte que leur travail ne garantit que leur survie. Il a expliqué que ces travailleurs n'ont pas d'autres possibilités d'emploi à proximité, ils seront aussi contraints à la soumission et à l'adaptation d'une autre stratégie de défense qui les permettront d'éviter de penser à leur condition de travail exploité (Ganem, 2018).

Dans les entreprises de construction civil au Brésil ils doivent fournir les équipements de sécurité aux ouvriers et veiller à leur utilisation. Ces derniers par manque d'équipements confortables associés à cette obligation. Ils se sentent dévalorisés. Ils se comparent à des ânes sellés portant des dispositifs de sécurité. Cependant, ils prétendent être tellement habitués à des équipements aussi désagréables (Ganem & Rodrigues, 2016).

Le fait d'avoir une autre expérience ailleurs dans d'autres sociétés pourraient les aider à prendre conscience pourrait les amener à adopter le turnover comme une stratégie de résistance. Cela peut nuire à l'organisation du travail (Ganem, 2018). Une autre conséquence, comme le travailleur se sent qu'il n'obtiendra rien dans son engagement autre que la survie, pour bien gérer son énergie vitale, il limitera son investissement qu'il considère être le minimum pour garantir sa survie. De ce fait, pas de recherche de progrès, de performance, il s'intéressera qu'au strict minimum pour garder son emploi (Carpentier, 2016).

SECTION. 5 CONCLUSION

Dans notre travail, nous sommes partis sur cette hypothèse « Comment les assistants sociaux du CPAS font-ils face lorsque leur santé au travail peut être compromise par des situations néfastes du travail ». Pour répondre à cette question, nous avons analysé le vécu au travail des assistants sociaux suite à des interviews qu'ils nous ont accordé.

Nous avons vu que le travail prescrit n'est pas relatif au travail réel. Pour arriver à cela, l'assistant social fait face à l'incompréhension et aux échecs qui créent la souffrance, il doit développer des compétences pour accomplir son travail autrement dit c'est le travail réel. Pour faire face à ces souffrances, il développe des stratégies défensives.

Nous avons pu remarquer les stratégies défensives d'exploitation sont très développées on pourrait donner l'exemple là où les activités managériales aident à distraire les assistants sociaux face à la souffrance du travail. Ces derniers se sont accaparés de ces activités et suite à cela, ils se construisent une stratégie de défense d'exploitation. Cela s'explique par le fait qu'ils ressortent en forme après ces activités et reprennent leur travail et le CPAS en bénéficie. L'influence du groupe par exemple le fait que les assistants sociaux au moment de pause font des blagues pour les faire oublier les moments difficiles qu'ils traversent dans leur travail joue un grand rôle pour le CPAS car il profite de ce moral qu'ils créent entre eux qui leur permettent de reprendre leur activité.

Les assistants sociaux développent des compétences pour arriver à trouver des solutions des demandeurs d'aide. Ils sont contraints à affronter les situations qui sont différentes car le demandeur d'aide est différent d'un autre. Ils fournissent un travail supplémentaire ou subjectif et la source de cette subjectivité est la souffrance. Le CPAS profite de cette souffrance car leur travail sort bien fait. Que ce soit le temps qu'ils accordent aux demandeurs, la façon de pouvoir interpréter les demandes et les rédiger dans le rapport, le temps qu'ils consacrent au travail administratif, il y a la manifestation des stratégies défensives qui se développent pour faire face aux contraintes organisationnelles.

De là, nous pouvons confirmer notre thèse est correcte. Il était constitué de cette façon : Les assistants sociaux développent les stratégies d'exploitation pour faire face aux contraintes de l'organisation du travail.

Nous avons débuté notre travail en voulant voir que la stratégie défensive d'exploitation est construite pour faire face à la souffrance du travail et c'est ce que nous venons de confirmer. Nous avons trouvé qu'il y a d'autres stratégies défensives qui se développent pour résister au

contraintes organisationnelles notamment la lutte au survie, l'aliénation, le surcharge de travail et l'hyperactivité. Les idéologies défensives aussi servent à l'assistant social à résister.

Recommandation

Les stratégies de défense empêchent de transformer le travail. Pour ce, pouvoir analyser les causes des stratégies de défense permettra de voir ce qui ne va pas au sein de l'organisation du travail et être modifié afin d'éviter la décompensation lié à ces stratégies défensive.

L'organisation du travail peut être « négocié », car elle anticipe les réactions des travailleurs (Dejours, 2017). Les effets voilés de toutes défenses combiné sortent des difficultés sociales et psychologiques du travail qui sont très peu évoque dans le sphère publique. Actuellement dans les débats qui se réalisent, la souffrance au travail est possible de l'évoquer. Néanmoins, il manque l'entrée en détail de ces souffrance et l'analyse des défenses utilisé pour le supporter (Molinier, 2010).

Si la résistance émerge à travers des explosions temporaires de besoins, il est également vrai que ces besoins génèrent une reconnaissance de la réalité du contexte, qui déterminent les processus de subjectivation et peut conduire à des nouvelles formes de stratégies de résistance. Le langage corporel est aussi un langage social, exprimant toutes sortes d'émotions. Dans sa dimension symbolique, le corps est le siège de l'expression de soi et le domaine de la reconnaissance des autres (Commisso, 2007). La mobilisation subjective des travailleurs basée sur le couple contribution-rémunération; la composante de la rémunération qui importe le plus aux individus n'est pas son aspect matériel, mais son aspect symbolique : la reconnaissance (Bernard, 2013).

L'enquête sur les caissières de cet auteur révèle qu'elles ont un travail pénible, les clients sont le principal facteur de reconnaissance du travail. Ils n'évoquent jamais la hiérarchie, ces derniers ont tendance à réduire leur travail à une série d'indicateurs à une série quantitatif qui ne tiennent pas comptent de la tâche et surtout de son aspect relationnel. De plus, travaillant dans ces postes isolés, ils n'ont guère l'occasion d'échanger avec des collègues pour mettre à jours leur compétences professionnelles. Par conséquent, les caissières se tiendront aux côté du client pour obtenir une formes de reconnaissance pour le travail effectué (Bernard, 2013).

Même si le côté affectif de la reconnaissance s'avère nécessaire, il peut être manipulé et constitue un piège pour une exploitation ultérieure. Une reconnaissance purement symbolique

rencontrera ses limites : ressentiment des employés et frustration de la direction (Molinier, 2010). Une « vraie » reconnaissance du travail est substantiellement ancrée dans l'organisation du travail, sous la forme des moyens disponibles pour effectuer un travail avec soin. Ces fonds ne sont que partiellement économiques. Il s'agit également de tenir compte de ce qu'il fait, comment il le fait et de ce qu'il pense devoir faire. Donc, la reconnaissance du travail est encore très importante dans la mesure où nous avons besoin que la valeur et le sens que nous lui donnons soient compris et respectés afin de préserver, ou mieux, les conditions de le faire (Molinier, 2010).

Nous trouvons que cette organisation il y a pas de reconnaissance envers ses travailleurs. Le rôle de la un rôle reconnaissance joue le rôle important. Agnès se voit dévalorisé et cela a un impact sur son investissement et cela a pour conséquence la diminution confiance dans l'assistant social et ainsi réduire leurs compétences et leurs capacité. Ça peut conduire à assistant à faire le juste minimum dans ce métier.

Le fait de faire le point sur la reconnaissance, c'est la prise de conscience des activités que se réalisent dans leur organisation. Les dires de Laurent le montre bien. La lourdeurs qu'il nous parlent montre que le travail subjectif intervient beaucoup dans leur métier ce qui doit être reconnu. La non reconnaissance fait souffrir le travailleur en créant un sentiment d'inutilité et peut conduire à des dépression à long terme.

SECTION. 6 BIBLIOGRAPHIE

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, *Février*(1), 245-266. <https://doi.org/10.3917/reru.161.0245>
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, *32*(3), 125-147. <https://doi.org/10.3917/g2000.323.0125>
- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail : Objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, *29*(1), 243-260. <https://doi.org/10.7202/008833ar>
- Ballière, F. (2011). Un AS sur la corde sensible. *Le Sociographe*, *36*(3), 57-65. <https://doi.org/10.3917/graph.036.0057>
- Bardelli, P., & Allouche, J. (2012). La souffrance au travail : Une question de recherche. In *La souffrance au travail : Quelle responsabilité de l'entreprise ?* (p. 9-14). Armand Colin. <https://preprod.cairn.info/la-souffrance-au-travail-quelle-responsabilite--9782200275938-page-9.htm>
- Benelbaz, J. (2017). Comparaison entre la psychodynamique du travail et les modèles de stress dans la prise en charge des décompensations liées au travail. *L'information psychiatrique*, *93*(9), 767-773. <https://doi.org/10.1684/ipe.2017.1706>
- Bernard, S. (2013). Travailler « à l'insu » des clients. Défaut de reconnaissance en caisses automatiques. *Travailler*, *29*(1), 119-139. <https://doi.org/10.3917/trav.029.0119>
- Biétry, F., Creusier, J., & Lemarie-Quillier, S. (2019). Souvenirs, souvenirs : Une étude de la relation bien-être au travail rétrospectif – bien-être actuel: *Revue de gestion des ressources humaines*, *N° 113*(3), 3-21. <https://doi.org/10.3917/grhu.113.0003>

- Bioul, P. (2019). Bricoler le travail social: *La Revue Nouvelle*, N° 1(1), 28-35.
<https://doi.org/10.3917/rn.191.0028>
- Blondel, F. (2017). L'institution et la régulation de la relation d'aide. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 23(1), 149-160. <https://doi.org/10.3917/nrp.023.0149>
- Bokanowski, T. (2004). Souffrance, destructivité, processus. *Revue française de psychanalyse*, 68(5), 1407-1479. <https://doi.org/10.3917/rfp.685.1407>
- Bonnet, D., & Diet, E. (2018). Être et malêtre au sein des organisations. Adaptation, changement et transformation : devenir, résistance, résilience et conflictualité. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIV(59), 5-10. <https://doi.org/10.3917/rips1.059.0005>
- Boujut, S. (2005). Le travail social comme relation de service ou la gestion des émotions comme compétence professionnelle. *Déviance et Société*, 29(2), 141-153.
<https://doi.org/10.3917/ds.292.0141>
- Boussard, V. (2009). L'incontournable évaluation des performances individuelles : Entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 37-52. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0037>
- Bouville, G. (2013). Les effets de la lean production sur les tms et les arrêts maladie : Les résultats d'une étude de cas rétrospective dans une entreprise de maintenance ferroviaire. *Travailler*, 29(1), 183-202. <https://doi.org/10.3917/trav.029.0183>
- Brangier, É., & Valléry, G. (2021). Tâche et activité. In *Ergonomie : 150 notions clés* (p. 485-491). Dunod. <https://www.cairn.info/ergonomie-150-notions-cles--9782100822126-p-485.htm>

- Canino, R. (2015). Incidences transgénérationnelles de la souffrance au travail. *Le Carnet PSY*, 193(8), 48-53. <https://doi.org/10.3917/lcp.193.0048>
- Caron, L., Coppi, M., Théry, L., & Vasselin, A. (2011). Devant l'impossibilité de faire le travail prescrit. *Revue Projet*, 323(4), 53-60. <https://doi.org/10.3917/pro.323.0053>
- Carpentier, A. (2016). Chapitre 2. Mécanique de survie, mécanique d'envie. In *Le manager presque parfait* (p. 19-28). Dunod. <https://www.cairn.info/le-manager-presque-parfait--9782100748273-p-19.htm>
- Chabrol, H. (2005). Les mécanismes de défense. *Recherche en soins infirmiers*, 82(3), 31-42. <https://doi.org/10.3917/rsi.082.0031>
- Chaignot, N. (2012). Consentement et résistances à la servitude volontaire : L'échec du sujet, la force du droit. In *La servitude volontaire aujourd'hui: Vol. Ire éd.* (p. 193-225). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/la-servitude-volontaire-aujourd-hui--9782130594307-p-193.htm>
- Chênevert, D., & Dubé, M. (2008). Les nouvelles formes d'organisation du travail : Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 63(1), 134-159. <https://doi.org/10.7202/018125ar>
- Ciavaldini-Cartaut, S., Marquie-Dubie, H., & d'Arripe-Longueville, F. (2017). Pénibilité au travail en milieu scolaire, stratégie de faire face et stratégie de défense chez les enseignants débutants : Un autre regard sur les éléments contributifs d'une vulnérabilité au phénomène de décrochage professionnel. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 19-2, Article 19-2. <https://doi.org/10.4000/pistes.5099>

- Cihuelo, J. (2016). Les dimensions cachées du travail en open space : Le cas de téléconseillers en centres d'appels. *Sociologie du travail*, 58(1), Article 1. <https://doi.org/10.4000/sdt.308>
- Commisso, G. (2007). Subjectivité au travail. Une analyse de la résistance ouvrière dans l'Usine Intégrée de la Fiat en Italie. *L'Homme & la Société*, 163-164(1-2), 125-154. <https://doi.org/10.3917/lhs.163.0125>
- Cousin, O. (2006). Quelle place accorder au travail ? *L'Homme & la Société*, 162(4), 59-77. <https://doi.org/10.3917/lhs.162.0059>
- CPAS-Forest. (s. d.). *CPAS Forest*. Consulté 14 août 2023, à l'adresse <https://cpasforest.irisnet.be/fr/qui-sommes-nous/conseil-action-sociale>
- Craipeau, S. (2010). Télétravail : Le travail fluide. *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir*, 71, Article 71. <https://doi.org/10.4000/quaderni.534>
- Debout, F. (2014). Quelques éléments de la théorie psychodynamique du travail. *Champ psy*, 65(1), 11-26. <https://doi.org/10.3917/cpsy.065.0011>
- Dejours, C. (2000). Différence anatomique et reconnaissance du réel dans le travail. *Les Cahiers du Genre*, 29(1), 101-125. <https://doi.org/10.3406/genre.2000.1138>
- Dejours, C. (2002). Les rapports domestiques entre amour et domination. *Travailler*, 8(2), 27-43. <https://doi.org/10.3917/trav.008.0027>
- Dejours, C. (2006). Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, 39(1), 123-144. <https://doi.org/10.3917/amx.039.0123>
- Dejours, C. (2007a). 3. Psychanalyse et psychodynamique du travail : Ambiguïtés de la reconnaissance. In *La quête de reconnaissance* (p. 58-70). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.caill.2007.01.0058>

- Dejours, C. (2007b). Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique). *L'information psychiatrique*, 83(4), 269-275.
<https://doi.org/10.1684/ipe.2007.0176>
- Dejours, C. (2012). Organisation du travail—Clivage—Aliénation. *Travailler*, 28(2), 149-158.
<https://doi.org/10.3917/trav.028.0149>
- Dejours, C. (2014). La Sublimation : Entre clinique du travail et psychanalyse. *Revue française de psychosomatique*, 46(2), 21-37. <https://doi.org/10.3917/rfps.046.0021>
- Dejours, C. (2015). La clinique et la psychodynamique du travail. *Le Carnet PSY*, 193(8), 1-1.
<https://doi.org/10.3917/lcp.193.0001>
- Dejours, C. (2016a). Note de travail sur la notion de souffrance. *Travailler*, 35(1), 145-154.
<https://doi.org/10.3917/trav.035.0145>
- Dejours, C. (2016b). Souffrance et plaisir au travail. L'approche par la psychopathologie du travail. *Travailler*, 35(1), 17-30. <https://doi.org/10.3917/trav.035.0017>
- Dejours, C. (2017). Conclusion. *Travailler*, 37(1), 219-226.
<https://doi.org/10.3917/trav.037.0219>
- Dejours, C. (2022). Travail et souffrance éthique. L'institution judiciaire à l'ère gestionnaire. *Délibérée*, 15(1), 70-75. <https://doi.org/10.3917/delib.015.0070>
- Dejours, C., & aboucheli, E. (1990). Le concept de psychopathologie du travail. 1990, *Prévenir*(20), 127-151.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2012a). Psychopathologie du travail. 2012.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2012b). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 75-91. <https://doi.org/10.3917/nrp.013.0075>

- Dejours, C., Gernet, I., & Rolo, D. (2015). La souffrance psychique au travail. Comprendre les enjeux de santé du rapport subjectif au travail. In *Les risques du travail* (p. 303-311). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.theba.2015.01.0303>
- Dejours, C., & Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. *Sociologie du Travail*, 36, 35-44.
- Déme, S., Dumas, M., & Hikkerova, L. (2018). Les sources de conflit travail-famille et d'enrichissement chez les professionnels de soins dans le secteur hospitalier. *Gestion et management public*, 7 / 1(3), 9-30. <https://doi.org/10.3917/gmp.071.0009>
- Denayer, D., & Collard, D. (2017). Travail et subjectivité : La conservation de l'ours brun pour métier. *Travailler*, 38(2), 119-139. <https://doi.org/10.3917/trav.038.0119>
- Dessors, D., & Jayet, C. (2009). 3. Méthodologie et action en psychopathologie du travail. À propos de la souffrance des équipes de réinsertion médico-sociale. In *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail* (p. 103-121). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.desso.2009.01.0103>
- Donis, C., & Taskin, L. (2017). Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés, une approche par la territorialité. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 26, 6(2), 73-85. <https://doi.org/10.3917/rimhe.026.0073>
- Fernandez-Zoïla, A. (2016). Pour une théorie de l'homme en psychopathologie du travail. *Travailler*, 35(1), 67-89. <https://doi.org/10.3917/trav.035.0067>
- Fourcade, N. (2016). Situations du travail, de Christophe Dejours, Presses universitaires de France, 2016. *Revue française des affaires sociales*, 4, 389-396. <https://doi.org/10.3917/rfas.164.0389>

- Freund, J. (1990). VIII. L'inévitable bureaucratie. Contribution à une étude critique des idées de Max Weber sur la bureaucratie. In *Études sur Max Weber* (p. 203-235). Librairie Droz. <https://www.cairn.info/etudes-sur-max-weber--9782600041263-p-203.htm>
- Ganem, V. (2014). Origines des nouvelles pathologies liées au travail et possibilités de prévention. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32(5-6), 411-417. <https://doi.org/10.3917/jgem.145.0411>
- Ganem, V. (2018). Spécificités des stratégies de défense de travailleurs pauvres au Brésil. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 26(2), 155-166. <https://doi.org/10.3917/nrp.026.0155>
- Ganem, V., Gernet, I., & Dejours, C. (2008). Le travail : Que signifie ce terme en clinique et psychopathologie du travail ? *L'information psychiatrique*, 84(9), 801-807. <https://doi.org/10.1684/ipe.2008.0396>
- Ganem, V., & Rodrigues, M. V. (2016). Quel est l'impact de la faim et de la lutte pour la survie sur le rapport subjectif au travail ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 18-1, Article 18-1. <https://doi.org/10.4000/pistes.4673>
- Gernet, I. (2009). Les relations entre santé et travail du point de vue de la psychodynamique du travail. *Mouvements*, 58(2), 79-84. <https://doi.org/10.3917/mouv.058.0079>
- Gernet, I. (2022). Travail et surcharge des professionnels : Éclairage par la psychodynamique du travail. *Contraste*, 56(2), 85-96. <https://doi.org/10.3917/cont.056.0085>
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>
- Glarner, T. (2008). L'évaluation diagnostique de la souffrance psychique chez les assistants sociaux. *Pensée plurielle*, 18(2), 73-91. <https://doi.org/10.3917/pp.018.0073>

- Godet, M. (2007). 2. L'héritage accumulé : Quelques leçons. In *Manuel de prospective stratégique: Vol. 3e éd.* (p. 25-61). Dunod. <https://www.cairn.info/manuel-de-prospective-strategique--9782100512812-p-25.htm>
- Gollac, M. (2005). L'intensité du travail. Formes et effets. *Revue économique*, 56(2), 195-216. <https://doi.org/10.3917/reco.562.0195>
- Gomez, P.-Y. (2013). Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions. *L'Expansion Management Review*, 150(3), 32-40. <https://doi.org/10.3917/emr.150.0032>
- Grenier-Pezé, M., Bouaziz, P., Buigues, C., Depuille-Imbeaux, M., Jacob, G., Leker, I., Roche, C., Sandret, N., Soula, M.-C., Thomassin, C., & Veuillet-Duval, A. (2003). La notion de harcèlement dans le travail : Réparation ou reconnaissance de la souffrance au travail ? *Travailler*, 9(1), 189-205. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0189>
- Grevin, A. (2018). Soigner les dynamiques de don pour soigner le travail. *Recherches en Sciences de Gestion*, 126(3), 157-179. <https://doi.org/10.3917/resg.126.0157>
- Grimand, A., Glaisner, J., & Grevin, A. (2017). Un travail à soi. Repères pour un management de l'appropriation du travail. *@GRH*, 23(2), 95-119. <https://doi.org/10.3917/grh.172.0095>
- <https://www.adasasbl.be/2022/06/27/quest-ce-quun-cpas-ses-missions-sa-composition-son-fonctionnement/>, adasasbl. be. (2023, août 8). Qu'est-ce qu'un CPAS? Ses missions, sa composition, son fonctionnement. *aDAS*. <https://www.adasasbl.be/2022/06/27/quest-ce-quun-cpas-ses-missions-sa-composition-son-fonctionnement/>
- Huez, D. (2003). Psychopathologie du travail : Thérapeutique, réparation, action ? *Travailler*, 10(2), 7-11. <https://doi.org/10.3917/trav.010.0007>

- Kchirid, A., & Temnati, R. (2021). Chapitre 2. L'école des relations humaines. In *Management des entreprises* (p. 39-45). Ellipses. <https://www.cairn.info/management-des-entreprises--9782340058453-p-39.htm>
- Lamamra, N., & Masdonati, J. (2008). Adolescence en souffrance : Stratégies des jeunes face aux contraintes de la formation professionnelle. *Reflets : revue ontarioise d'intervention sociale et communautaire*, 14(1), 67-102.
- Lancry, A. (2019). Analyse du travail. In *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés: Vol. 2e éd.* (p. 45-49). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0045>
- Lemoine, C. (2023). Centralité du travail. *Le Journal des psychologues, Hors-série(HS1)*, 66-68. <https://doi.org/10.3917/jdp.hs1.0066>
- Lhuillier, D. (2010). L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail. *Sciences sociales et santé*, 28(2), 31-63. <https://doi.org/10.1684/sss.2010.0203>
- Maes, R. (2013). Du mal-être des travailleurs sociaux à l'État social actif: Quelles grilles d'analyse?: *Pensée plurielle*, n° 32(1), 73-81. <https://doi.org/10.3917/pp.032.0073>
- Maranda, M.-F. (1997). Individualisation des stratégies de défense : Le cas de travailleurs d'une usine de pâtes et papiers. *Recherches sociographiques*, 38(1), 35-49. <https://doi.org/10.7202/057090ar>
- Mariscal, V. (2016). Christophe Dejours, Situations du travail, Paris, Presses universitaires de France, 2016, 304 p. *La nouvelle revue du travail*, 9, Article 9. <https://doi.org/10.4000/nrt.2968>
- Marzano, M. (2004). Travail compulsif et effacement de la subjectivité: L'hyperactivité comme fuite. *Travailler*, 11(1), 9-23. <https://doi.org/10.3917/trav.011.0009>

- Mazenq, S. (2019). Mal être au travail. Les éléments déclencheurs. *Psychologues et Psychologies*, 262(3), 014-017. <https://doi.org/10.3917/pep.262.0006e>
- Molinier, P. (2002). Souffrance et théorie de l'action. *Travailler*, 7(1), 131-146. <https://doi.org/10.3917/trav.007.0131>
- Molinier, P. (2010). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10(2), 99-110. <https://doi.org/10.3917/nrp.010.0099>
- Molinier, P., & Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : Approches cliniques. *Travail et emploi*, 129(1), 51-66. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5547>
- Morgana, L. (2012). Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925). *Gestion et management public*, 1/2(2), 4-21. <https://doi.org/10.3917/gmp.002.0004>
- Nirello, L. (2016). Les outils technologiques au service du contrôle de gestion dans les Ehpad. Conséquences sur la qualité du travail. *Retraite et société*, 75(3), 73-90. <https://doi.org/10.3917/rs.075.0073>
- Périlleux, T. (2003). La subjectivation du travail. *Déviance et Société*, 27(3), 243-255. <https://doi.org/10.3917/ds.273.0243>
- Pharo, P. (2017). Questions à la psychopathologie du travail. *Travailler*, 37(1), 15-37. <https://doi.org/10.3917/trav.037.0015>
- Pillon, T. (2016). Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui. *La nouvelle revue du travail*, 9, Article 9. <https://doi.org/10.4000/nrt.2860>
- Rachedi, A. (2022). Le télétravail en période de la pandémie de la Covid-19. *La Revue des Sciences de Gestion*, 315-316(3-4), 81-92.
- Renault, E. (2012). Dewey et la centralité du travail. *Travailler*, 28(2), 125-148. <https://doi.org/10.3917/trav.028.0125>

- Rolo, D. (2015). Chapitre I. Le mensonge, nouvel outil de travail ? In *Mentir au travail* (p. 3-17). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/mentir-au-travail--9782130635314-p-3.htm>
- Rolo, D. (2019). « Stratégies et idéologies défensives : La question des défenses de Travail, usure mentale à Souffrance en France ». *Travailler*, 42(2), 43-56. <https://doi.org/10.3917/trav.042.0043>
- Rolo, D. (2020). L'organisation gestionnaire du travail et la clinique des idéologies défensives. *Travailler*, 44(2), 103-110. <https://doi.org/10.3917/trav.044.0103>
- Rolo, D., & Dejours, C. (2015). Travail et usage de substances psychoactives : Évolution de la clinique. *Psychologie clinique et projective*, 21(1), 243-256. <https://doi.org/10.3917/pcp.021.0243>
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. PUQ.
- Roussay, P. (2007). Souffrance et plaisir au travail. Du taylorisme aux nouvelles formes d'organisation du travail. *Le Journal des psychologues*, 249(6), 34-38. <https://doi.org/10.3917/jdp.249.0034>
- Sarnin, P., & Dubois, M. (2016). Organisation du travail. In *Psychologie du Travail et des Organisations* (p. 312-316). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0312>
- Sarnin, P., & Dubois, M. (2019). Organisation du travail. In *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés: Vol. 2e éd.* (p. 321-325). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0321>
- Scaillerez, A., & Tremblay, D.-G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : Analyse et impact du cadre légal

- européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 21-31.
<https://doi.org/10.3917/ror.111.0021>
- Sironi, F. (2017). 9. Le déni. In *Comment devient-on tortionnaire?* (p. 300-311). La Découverte.
<https://www.cairn.info/comment-devient-on-tortionnaire--9782707195074-p-300.htm>
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation. Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202(3), 61-76.
- Tourmen, C. (2007). Activité, tâche, poste, métier, profession : Quelques pistes de clarification et de réflexion. *Santé Publique*, 19(hs), 15-20.
<https://doi.org/10.3917/spub.070.0015>
- Vézina, M., Derriennic, F., & Monfort, C. (2001). L'impact de l'organisation du travail sur l'isolement social. *Travailler*, 5(1), 101-117. <https://doi.org/10.3917/trav.005.0101>
- Wisner, A. (2015). Ergonomie et psychopathologie du travail. *Travailler*, 34(2), 31-43.
<https://doi.org/10.3917/trav.034.0031>
- Yatribi, T., Balhadj, S., & Giraud, L. (2017). L'influence de l'environnement de travail sur la satisfaction et l'intention entrepreneuriale des ingénieurs. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 16(3-4), 45-82. <https://doi.org/10.3917/entre.163.0045>

ANNEXE

Annexe 1 : Guide d'entretien



Auteur :

NIJIMBERE Fleur Alice

Avril, 2023

Identification

Genre :

Structure d'appartenance :

Fonction :

Date :

Bonjour / bonsoir, Nous sommes NIJIMBERE Fleur Alice, étudiant à l'Université Catholique de Louvain en Master 120 Science du travail option « Travail et organisation ». Nous voudrions ainsi vous poser quelques questions en rapport avec ce sujet et nous vous serons reconnaissants de nous consacrer un peu de votre temps. Soyez assurée que tout ce que vous direz sera strictement confidentiel.

Vous pouvez, si vous le souhaitez, ne pas répondre aux questions qui vous dérangent et interrompre à n'importe quel moment l'entretien. Pussions-nous enregistrer notre entretien? Merci

Consentement

QUESTIONS

THEMATIQUES	QUESTIONS	OBSERVATION
<i>La présentation</i>	1. <i>Vous faites quoi comme métier ?</i> 2. <i>Parlez-nous de votre parcours professionnel?</i>	
<i>Description de la fonction</i>	1. <i>Pourriez-vous nous décrire votre fonction?</i> 2. <i>Parlez-nous des procédures ou méthodes que vous utilisez dans votre fonction?</i> 3. <i>Combien de dossiers sont-ils à votre charge?</i>	
<i>Sens du travail</i>	1. <i>Pourquoi avez-vous choisi ce métier d'assistant social?</i> 2. <i>A quoi ça représente pour vous d'être assistant social ?</i>	

Organisation du travail	1. <i>Est-ce que vous connaissez la description de votre fonction, en dehors celle-ci qu'est-ce que vous faites?</i> 2. <i>Est-ce que vous pensez que les tâches sont bien réparties? Si non quels changements vous proposez?</i> 3. <i>Parmi les tâches que vous réalisez qu'est ce qui prend plus de temps? Vous pensez que c'est logique? Comment vous le ressentez en tant qu'Assistant social?</i> 4. <i>Avez-vous une obligation des résultats?</i> 5. <i>Qu'est-ce que vous craignez en cas de non atteinte de ces résultats ?</i> 6. <i>Comment qualifiez-vous le contrôle hiérarchique? Semble-t-il juste ou injuste ?</i> 7. <i>Parlez-nous de la collaboration avec votre responsable?</i>
Les rapports avec la hiérarchie	1. <i>Vous arrive-t-il de faire une recommandation sur la façon de faire</i>

		<i>le travail dans le but d'améliorer la qualité du travail?</i> 2. <i>Si, oui vous sentez-vous entendu par votre responsable/employeur ?</i> 3. <i>En cas d'incident violent de la part des bénéficiaires de vos services, préféreriez-vous faire recours à vos collègues ou bien à vos supérieurs hiérarchiques?</i>
Vécu l'expérience professionnelle	avec	1. <i>Le travail que vous réalisez vous procure-t-il le sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction?</i> 2. <i>Si on vous rémunère davantage pour le surplus de travail, pensez-vous que cela résoudra le problème du mal être au travail?</i> 3. <i>Parlez-nous de votre gestion de stress au travail ?</i> 4. <i>Parlez-nous de vos astuces personnelles en cas de surcharge de travail ? Existe-t-il des astuces collectives non formelles ?</i>

Divers

1. *Recommanderiez-vous au jeune étudiant d'intégrer le métier d'assistant social?*
2. *Pensez-vous à change de travail dans les années à venir?*

Nous vous remercions

Annexe 2 : Entretien

1. Agnès

Pourriez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Agnès assistant social de ce CPAS

Pourriez-vous me parler un peu de votre parcours professionnel ?

Depuis 13 ans, Je travaillais pendant 10 ans comme assistant social en première ligne au CPAS et bientôt 3 ans, je travaille comme une assistante sociale en 2nde ligne ; dont Je m'occupe principalement à la culture et la petite enfance aussi de toutes aides liées à la petite enfance, notamment la scolarité, la crèche.

Tu peux nous parler des processus, des méthodes que vous utilisez dans votre fonction ?

Concrètement, la personne prend un rendez-vous, ça peut être directement par chez moi si c'est une personne déjà connue ou elle passe par la queue ou par le Call Center. Elle prend rendez-vous puis la personne va se présenter au rendez-vous. On demande à la personne qui se présentait physiquement d'apporter des documents par rapport à la demande. Après, une fois que le dossier est complet, c'est la procédure classique de la demande en CPAS dans 30 jours pour répondre à la demande.

Combien de dossiers sont-ils à votre charge ?

Pour le moment, il est très compliqué pour moi de dire combien des dossiers que j'ai à faire exactement. Dans le sens où autant au quartier c'est très facile parce qu'on a un listing avec des débuts d'aides et des fins d'aides.

Mais je dirais quand même on souffle trop dans mon avis, si je dois te donner un chiffre, je dirais depuis le début de l'année 2023, jusqu'à maintenant je suis à une histoire de 137 dossiers plus ou moins.

Normalement, ça devrait être ?

Il n'y a pas vraiment de norme.

Vous pensez que c'est logique?

non, ce n'est pas logique, mais je m'adapte. Je m'adapte parce que voilà, si j'ai un dossier urgent que ma responsable a besoin, il y a une urgence qui arrive. Je m'adapte aux urgences, c'est comme ça. Je relativise, je relativise, oui, on n'a pas le choix, je relativise et puis. Et puis voilà, je me dis que peut-être un jour je serai Au sein de l'organisation et je pourrais changer les choses pour mes collègues qui sont en bas, mais pour le moment je relativise

Pourquoi vous choisit le métier d'assistante sociale ?

Bonne question. Bah moi je suis. J'étais une grande optimiste. Je voulais sauver le monde donc j'étais persuadée qu'avec ma super carte d'assistante sociale, j'allais recevoir des gens et échanger leur vie. Aussi Le CPAS c'est vraiment un des plus grands employeurs. Ce n'est pas facile de trouver du travail ailleurs et le CPAS il a toujours, du travail. Donc il faut dire ce qui est, on choisit un peu la facilité. Parce que malgré ce que j'ai raconté malgré que c'est pénible. C'est une grande école. Tu sors d'un CPAS, tu peux travailler n'importe où, , surtout dans un service de première ligne. Moi j'ai énormément appris, énormément appris parce que t'as des situations complètement différentes et chaque situation t'amène vers des chemins différents. Il y a des trucs que j'ai découverts dont j'étais même pas au courant donc ça te fait un savoir énorme.

A quoi ça représente pour vous être assistant social ?

Alors sur papier à l'instant social, voilà, c'est quelqu'un qu'on vient voir, quand on a besoin d'aide, et peu importe ça peut être financier, administratif, ça peut juste être parfois une oreille qui nous écoute, qui nous donne un conseil ou qui nous informe sur notre droit et sur les procédures à suivre, et qui en sortant de ça, on est censé pour moi en tout cas sortir de là avec un plus. Et ça impactait mon travail dans le sens où je ne le faisais plus avec conviction. J'allais travailler pour travailler, pour payer mes factures. Ça ne m'apportait aucune satisfaction.

Tous les ambitions que tu avais bien avant même je pense quand même aujourd'hui tu les as atteints ou bien ?

Pas du tout et je pense qu'il y a vraiment moyen de faire du social, mais dans des structures comme le CPAS avec tous, toutes les contraintes que cela représente.

C'est avec les dettes liées avec son côté politique qui est toujours au-dessus de nous en tant qu'ancien sociaux en CPAS, on peut faire du social et au quotidien, j'essaie de faire du social avec mon public. Mais y a un moment où la réalité nous rattrape et on est obligé de penser au délai, au budget et de penser à avancer. Parce que bah les dossiers sont en gros, on est entré à un public qui veut tout de suite une hiérarchie qui veut donner le moins possible et on doit faire avec.

En première ligne, tu travailles un peu comme tu travailles à la chaîne, les dossiers s'enchaînent, t'as même pas le temps de réfléchir à l'entretien qui vient de passer que t'as déjà un autre. Et si tu ne suis pas le rythme, Ben tu ne fais pas ton travail en fait. Et quand tu ne fais pas ton travail, Ben les personnes derrière Ben ça impacte leur vie et ton responsable aussi va venir te voir quelque part pour te dire d'avancer.

Est-ce que vous connaissez les missions qui étaient assignées ?

Mais je voulais être un peu plus dans l'action et donc le poste en fait sur papier pour lequel je signalais, donc c'était un centre de culture et petite enfance. Le côté culture, je l'ai toujours pas vu à part quand je distribue les articles 27 mais pour tout le reste en fait je me retrouve à faire quasiment tout ce que je faisais avant. Sauf que j'ai un meilleur environnement de travail, j'ai un peu moins de travail qu'en Cartier et j'ai moins la pression dans le sens où les personnes qui viennent chez moi ont déjà un revenu.

Est-ce que vous pensez que vos missions, ou vos tâches varient selon les personnes ?

Franchement, mon travail est très rébarbatif, je fais toujours, peu importe la demande. Je veux dire que ce soit pour des frais scolaires ou pour du lait ou pour un stage de vacances, je vais chaque fois demander les mêmes montants. La procédure est la même de la faire ce fameux rapport social qui va générer une décision et qui va générer un paiement ou non.

Vous pensez que les tâches sont bien réparties ?

Moi par exemple, ça va maintenant de juin, juillet, août, septembre jusqu'au fin octobre, ça va être heureuse parce que bah c'est la période de fin d'année où les écoles demandent déjà pour l'année scolaire précédente par exemple, confirmer la réinscription en commandant des livres sur Internet en les payant, ce qui est activité sportive.

Donc voilà, donc ça va un peu, ça va s'équilibrer, et j'ai bien porté la charge de travail sois plus intense malheureusement.

Et du coup ça sera l'administratif ou bien le social ?

Vous avez raison, ça ce n'est pas l'administratif.

Vous pensez que c'est normal ?

Pas du tout normal, mais de nouveau il faut être au clair avec le lieu sur lequel on travaille. Ce n'est pas clair que dans une ASBL par exemple il y ait une charge administrative moins importante qu'en CPAS et il faut être au clair avec ça.

Ça nous arrive quand on a du travail, dire nous dire coûte que coûte, on doit terminer ce travail. On se fait pression de nous-mêmes.

Avez-vous une obligation de résultat ?

Alors ma hiérarchie ne va jamais me dire tu n'as pas remis 15 rapports cette semaine ? Mais clairement, à partir du moment où j'ai des noms notés dans mon agenda, il faut que derrière on est un rapport social, soit il faut qu'il y ait quelque chose quoi, soit la personne n'est pas venu et ça doit apparaître dans mon agenda, soit de la personne est venue et ce que j'ai fait avec cette personne doit être visible.

Comment vous qualifiez le contrôle hiérarchique, Semble-t-il juste injuste.

Oh, dans mon cas à moi, c'est particulier parce que pendant 2 ans je n'ai pas eu de supérieur direct, il y avait une confiance mutuelle dont il me faisait, il savait que le travail était faible depuis 6 mois.

Tu peux me parler un peu de la collaboration avec ?

Cette confiance que je te disais qu'avec la hiérarchie, je ne l'ai pas encore avec mes nouvelles chefs non plus. Après je me laisse le temps et je laisse le temps aussi à mes collègues.

Ça vous arrive de donner une recommandation à vos supérieurs ? Comment faire pour améliorer la qualité du travail ?

Quand je remets un travail à ma hiérarchie pour le comité où j'ai suffisamment confiance en la qualité du travail que je remets, donc je n'ai pas besoin de ce genre de management et il se trouve que j'ai été heurtée parce que bah j'ai une chef qui veut fourrer son État partout et donc ça a été très compliqué pour moi. Et là j'ai dû interpellé. Bah ce fameux chef de l'action sociale avec qui j'ai collaboré les 2 premières années pour avoir une discussion pour qu'elle comprenne parce que j'en étais arrivé à un point où j'allais me mettre en arrêt parce que c'était de trop.

Comment parvenez-vous à résister à tout ça ?

Déjà, c'est tout ce qui se passe au travail. Mais Premièrement, franchement je viens d'annoncer CPAS, et ce qui est facile qu'on vient d'un autre CPS, c'est qu'on a un point de comparaison. Du coup j'ai clairement ce que je veux dire, mais je vais travailler dans un environnement qui est propre. Vraiment c'est un choix d'environnement de travail, j'ai un bureau et on est 2 dans le Bureau, ma collègue est absente de ma durée donc pour le moment je suis seule mais même quand on est 2 j'ai un choix de bureau qui est lumineux.

Ben nous, on a la chance d'avoir quand même de jours de congé. Donc là je prends un ou 2 jours de congés, je souffle en peu.

Quand vous avez un souci de charge de travail aimeriez-vous le partager au collègue ou vos supérieurs?

Pour le moment, je n'ai confiance en aucun de mes collègues donc voilà. Et puis je me dis voilà mon énergie, j'ai besoin de la mettre déjà dans ces nouvelles matières et tout ça.

Est-ce que vous êtes satisfait de votre travail ou bien ?

Quand la personne reçoit une décision positive, elle déposait des factures s'est payée, elle est contente, mais on a jamais vraiment quelqu'un qui veut dire Ah merci pour ce que ça. Alors c'est pas qu'on attend et merci pour tous les jours.

Ton travail est reconnu ?

Honnêtement non pas de reconnaissance, Non, dans le sens où on va dire qu'on est un peu le bas de l'échelle dans un CPAS et notre travail est un peu, comment dire, minimisé. Pas vraiment de reconnaissance en fait, ni de la part du public et de la part de la hiérarchie. Parce que plupart de temps on va avoir des réflexions du comité ou de la hiérarchie quand les choses ne vont pas, on va rarement avoir des félicitations quand tout va bien.

Cette souffrance de manque de reconnaissance, comment vous arrivez à le surmonter ?

J'ai accepté tant que je travaille en CPAS, malheureusement je ne retrouverai pas mon épanouissement au travail, mais que j'ai besoin de travailler. Donc je le prends comme ça. Je trouve mon épanouissement autre part.

Pour le moment je n'ai pas d'autre solution parce que bon, faut bien payer les factures, c'est bien de chercher l'épanouissement, mais l'épanouissement ne paye pas les factures.

Je reste persuadé qu'on peut avoir un chouette travail dans lequel on s'épanouit et gagner sa vie.

Vous pensez que si on rémunère tous les surcharges de travail ça réduirait le mal-être au travail ?

Ça ne changerait rien

Qu'est-ce qui vous permet de tenir ?

Il y a pas un seul travail au monde où il y aura pas des choses qui vont pas, y a toujours des choses qui vont pas et je me dis voilà, il y a des choses qui peuvent changer à mon niveau à moi. Ben je ne me rends pas malade avec ça parce que ça va créer des frustrations sur moi pour rien en fait tout simplement.

Recommanderiez-vous les jeunes étudiants d'intégrer le métier d'assistant social ?

Déjà de pas se prendre pour des super héros parce que malheureusement la réalité est tout autre et de se blinder face à ce métier.

Que recommanderiez comme changement de CPAS

En tant que assistante sociale, en première ou en 2e ligne, je pense qu'à un moment où il faut être ouvert à défaut conversion professionnelle à des formations à une autre évolution parce que comme le travail est répétitif au final, il faut aussi diversifier les tâches et rester ouvert en fait au changement au sein de la même structure ou dans d'autres structures.

Et donc en fait, vous pensez à l'avenir changer, c'est ce que je viens de comprendre.

J'envisage par exemple une formation pour être coordinatrice de projet. Tu vois toutes les choses comme ça, tu vois, parce que ma réflexion a évolué et ma pratique professionnelle peut me servir d'atout.

2. Bertrand

Pourriez-vous vous présenter?

Je m'appelle Bertrand, je suis assistant social de ce CPAS

Que faites-vous comme métier ici ?

Dans le service de l'emploi de formation, tout ce qui travaille sont appelés des agents d'insertion. On est en contact avec les usagers par agent d'insertion, c'est tout simplement des personnes qui s'occupent d'accompagner les bénéficiaires des revenus d'intégration en recherche active d'emploi.

Y-a-t-il l'obligation de résultat?

Mais à terme, il y a une obligation de résultat. C'est là où parfois ça peut être ambigu la dans la chef des personnes qui écouter, tu peux faire tout ce que tu veux, mais vraiment on va t'exiger que tu donnes les résultats.

De l'utilisation des sources, donc il y a une obligation non seulement de moyens mais de résultats. Il faut prouver les 4 actions dans chaque dossier. Je ne dis pas qu'on y arrive souvent, mais c'est ça le descriptif de fonction.

Parle-moi des outils et des procédures que vous utilisez ?

Le logiciel par exemple, je pense que actuellement la plupart de CPAS utilisent plateau commun le même logiciel, c'est obligatoire. Tout est informatisé.

Il faut qu'à la fin on envoie un rapport au ministère pour qu'il puisse rembourser et c'est le cas d'épice par exemple, ce qu'on appelle les projets individus d'intégration sociale, c'est un document que nous faisons signer qui est obligatoire puisque c'est dans la loi. . On a l'obligation d'intégrer les données dans les 5 jours qui suivent la réception de la personne. On a une façon d'ouvrir, on a une façon d'encoder les différentes actions, on a une façon de clôturer quand la personne obtient son article 60 ou déménagement de la commune riche.

D'abord pour ne rien oublier, surtout pour gagner plus de temps, il faut savoir qu'un entretien général, c'est 20 Min à plus, donc il faut y aller et parfois sans me donner l'impression que tu es pressé.

Combien de dossiers qui sont à votre charge?

Normalement, chacun devrait avoir septante dossiers.

Qu'est-ce qui vous a poussé d'intégrer le métier d'assistant social?

Été diplômée, j'étais diplômé assistant social, le premier de la promotion des hommes au Rwanda.

C'est ce qui m'a motivé. Mais finalement je me suis retrouvé assistant social. Il fallait exercer mon métier remet justement. J'ai été formé pour servir et Je pense que j'ai été bien servi. Je pense que c'est le lieu où on est payé pour faire du bien autour de soi mais le travail social ne veut pas dire que ce n'est pas un travail pénible, c'est un travail ingrat parce que on investit de soi. D'abord, on doit mettre entre parenthèses ses propres angoisses ou ses propres difficultés, en tout cas pour se mettre au service des autres donc ce n'est pas un service facile.

Vous connaissez la description de votre travail de fiche de travail ?

En fait, je vous assure que quand nous sommes entrés dans le travail, on le découvre au fur et à mesure puisque j'ai l'impression qu'on ne prend pas assez de temps pour faire un descriptif de fonction. Et même s'ils en faisaient une, je me demande si ce descripteur en fonction pourrait refléter tout. Donc il y a certains éléments du métier qui doivent être formalisés.

Est-ce que vous votre travail est réalisé de la même façon ?

Une personne n'est pas une autre, c'est ça la richesse du travail social, c'est que le matin, quand tu te lèves, que tu vas rencontrer déjà, tu ne sais pas avec quelle difficulté il va s'amener dans ton bureau. Tu ne sais pas avec quelle personnalité il va s'amener dans ton bureau. Il faut s'adapter au jour le jour, s'adapter à ça, à chaque situation, mais tout en sachant que pour faire son enquête, une enquête bien approfondie, il faut que les conseils puissent se retrouver et retrouver tous les éléments nécessaires à la compréhension du sujet.

Est-ce que vous pensez que les États sont bien répartis la tâche?

Je pense qu'au niveau du management, quand on répartit les nouveaux dossiers, je pense qu'ils essaient de faire en sorte que chaque agent d'insertion est le même dossier que l'autre.

Qu'est-ce que vous proposez comment changement?

S'il y aurait moyen d'organiser une formation de ce champ là, mais pour cette fois-ci pour l'ensemble des travailleurs sociaux du CAPS hein, à la fois au niveau des assistants sociaux de première ligne et au niveau des assistants de 2^{de} ligne de manière à ce que on puisse avoir des outils dont nous ne disposons pas et qui pourraient en tout cas alléger la manière dont nous gérons les groupes pour le reste, on est dans une structure chargée.

Dans votre travail vous réalisez, qu'est-ce qui prend plus de temps.

J'ai l'impression que on met plus d'accent sur l'administratif.

Et surtout, on met l'accent sur la quantification. La quantification prend de plus en plus de place.

Tu penses que c'est logique ?

Non, ça devient logique dans la mesure où il y a un enjeu financier.

Est-ce que vous avez l'obligation des résultats ici?

Il y a l'ambivalence. Il y a l'obligation de moyen. De ma part et en fait ce n'est pas vraiment de ma part puisque on est toujours au service de l'institution. Il y a une émission, nous sommes là pour accomplir, pour aider le CPAS accomplir ces missions. Donc dans ces missions là il y a une obligation de moyens. Par exemple on dit au CPAS il faut trouver dans les 6 mois qui suivent l'octroi d'un revenu d'intégration de l'aide.

Qu'est-ce que vous craignez en cas de non atteinte de résultat ?

Je ne peux rien craindre puisque c'est ça, ça fait partie des contraintes institutionnelles ou de travail qui font ce qu'il y a. Donc je pense que l'essentiel, c'est vraiment se donner.

Comment vous qualifiez le contrôle hiérarchique?

Injuste, je pense que nous travaillons dans un contexte où le contrôle hiérarchique est présent mais en même temps ne se laisse pas trop voir. Il faut dépendre quand on est professionnel. À la limite le contraire. Archive qu'on le Conseil comme étant normal, il faut qu'il y ait des responsables, que ça soit dans l'organisation du travail, que ça soit dans les relations interservices. Il faut quelqu'un qui représente l'autorité.

Comment est la relation avec responsable?

Je n'ai pas de souci.

Et ça vous arrive de faire une recommandation sur la façon de faire le travail dans le but d'améliorer la qualité du travail ?

Parfois on fait remonter nos préoccupations. Il y a parfois de ce qu'on appelle les lignes de conduite. Ce sont des choses qui sont décidées par le comité spécial du service social, en fonction essentiellement du budget.

Une fois, si vous n'êtes pas entendu, il ne faut pas faire une histoire, il faut vous dire ça viendra.

Quand tu as un souci avec la charge de travail, préfères-tu de le partage avec tes collègues ou vos supérieurs?

Oui les collègues, puisque même les supérieurs peuvent ne pas avoir suffisamment de plan pour faire face. En fait, c'est simplement en fonction, il y a des situations où impérativement la hiérarchie doit le savoir puisque ce sont des situations qui peuvent déboucher devant le Conseil où ce sont des situations qui peut créer vraiment des tensions. Le climat de travail peut dégénérer.

Un premier lieu, ça peut être les collègues, hein. Vous savez le débriefing, comment les gens quand on travaille dans des situations difficiles, il y a des moments en fait où on les appelle,

des interstices. Les échanges que nous avons avec les collègues permettent d'insuffler de l'énergie jusqu'à ça aussi. Et si par exemple, mon collègue, il est dans le pôle article 60, je peux m'appuyer sur lui quand il faut me trouver des choses que j'arrive pas à comprendre .

Le travail que vous réalisez vous procure le sentiment de satisfaction?

Une grande part, oui, de satisfaction. Mais, encore une fois, c'est un aspect subjectif dans la mesure où je vous ai dit, le travail d'assistance sociaux, c'est d'avoir un travail sur soi. C'est un travail avec soi. Le premier outil de travail, ce n'est pas la législation, c'est pour sa personnalité que vous engagez dans la relation. C'est une grande dimension en tout, C'est l'engagement que vous prenez dans ce que nous faisons.

Il y a une reconnaissance dans votre travail ?

C'n'est pas nécessaire, la reconnaissance.

Autrement, je sais que il y a toujours de la reconnaissance, mais le fait que une personne vient et quand il ne te trouve pas, il se dit, écoute, je reviendrai quand mon argent sera là, c'est que il sait qu'il est attaché à toi et pas à quelqu'un d'autre.

Peut-être que s'affole. J'ai aussi la personnalité, la manière de travailler, son histoire personnelle, son histoire de fée. Tu as plein à relativiser, tu apprends à positiver et puis tu te dis que ces histoires de pension d'une image au calcul de ma pension, je me suis retrouvé avec en dessous, je vais demander ce qu'on appelle le revenu garanti pour personnes âgées, c'est la grappa. C'est dire que mon pension ne sera pas suffisant pour vivre, me faire vivre dignement, mais que ce que je peux.

Si on rémunère juste tout ce travail, je pense que vous serez satisfait ?

Si on rémunère ça, c'est dans l'ordre de l'utopie.

Le frais au niveau de Bruxelles, ça fait une dizaine d'années que les syndicats se battent pour l'augmentation par émique des travailleurs non marchands, notamment les travailleurs sociaux, les infirmiers consorts.

Ça n'efface rien du tout, l'argent n'en rien ; Ça permettra peut-être de payer une facture de plus, mais ça ne changera rien par rapport à en fait l'argent le rapport à l'argent est la satisfaction au travail, ça n'a pas de commune mesure hein, puisque quand on voit par

exemple la situation des cadres, de haut cadres qui tombent en burn-out, qui tombent en ceci et en cela. Mais ils ont des salaires élevés hein.

Parlons-nous votre gestion de stress ?

En fait, je n'en ai pas souvent, Dieu merci, je n'en mets pas souvent, mais moi je prends le café quand j'en ai besoin, notamment le matin.

Puisque moi je prends souvent du recul, quelque chose qui me stresse et je prends du recul, mais il ne faut pas que je sois dépassé.

Ça faisait 10 ans que j'étais assistante au sommet, que je ne pouvais pas travailler.

Je dis à la personne qui m'a fait l'entretien d'embauche puisque ce n'était pas un entretien, on a fait connaissance. Je lui dis, écoutez, si j'ai pu faire des études universitaires, je vois pourquoi je ne mettrai pas une semaine pour apprendre la législation et commencer à travailler. J'ai mis 2 semaines, j'ai commencé mon travail.

Comment arrivez-vous à tenir face à une surcharge de travail ?

Aller ensemble pour se parler de ça dans un petit pose. Pour se donner des morales pour tenir.

Recommandes-tu aux jeunes étudiants d'intégrer le métier d'assistant social. J'aimerais bien, Donc le CPAS je pense que c'est là où le travail social se fait concret.

Pensez-vous changer votre métier à l'avenir ?

Franchement, si, j'avais encore 10 ans, je changerais pour aller dans l'enseignement.

Pour faire quelque chose que j'aime aussi.

3. Charlotte

Pourriez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Charlotte, assistante sociale dans ce CPAS

Vous faites quoi comme métier ?

Je suis assistante sociale de première ligne au CPAS depuis 6 ans.

En tant qu'assistant social de première ligne, nous recevons des personnes, nous les écoutons, nous actons leur demande, peu importe la demande, on a l'obligation de la recevoir.. Par la

suite, on mène une enquête sociale et puis voilà, on détermine si la personne remplit ou non des conditions de l'aide sociale qu'elle a demandées. Nous, nous soumettons nos propositions au comité en vue, d'octroyer l'aide ou non à la personne.

Parle-moi votre parcours professionnel

J'étais enseignante.

Pourriez-vous me dire les procédures ou les ou les méthodes que vous utilisez ?

on utilise généralement la loi organique des tous les CPAS dans la loi de 1978, donc 9 juillet septante-huit je pense bien, et donc cette loi détermine beaucoup plus en matière de revenu d'intégration, aide sociale, c'est nous. On est la 2e ligne qui se charge de logement énergie, et médiation des dettes. Pour nous c'est foule on reçoit vraiment tout et parfois tout le temps on nous tombe dessus pour répartir un peu, pour dire non c'est pas moi, c'est peut-être la 2e ligne et tout, mais c'est nous qui sommes vraiment des primes abordées au-devant de toutes les aides en fait.

Ces procédures sont-ils stable ou varie?

ça peut varier d'une année à l'autre en fonction des situations observées, la pauvreté, l'augmentation du coût de vie. Je pense que chaque année revoit les liens de conduite.

Combien de dossiers sont-ils à votre charge?

Alors pour l'instant, service social général, chaque assistance sociale a est à charge de 80 à 85 dossiers.

Individuel et voilà quoi, c'est pas, c'est dans d'autres comptes en termes de dossier social et d'autres comptes en termes de dossiers individuels. Donc nous on compte en termes de dossiers individuels.

Pourquoi avez-vous choisi ce métier d'assistant social ?

c'était vraiment ce côté humain, ce côté de d'écoute, ce côté d'être près des personnes en situation de besoin.

Ce que tu avais comme attente avant d'entrer, tu le trouves réalisé maintenant ?

Bon nombre d'assistants sociaux qui sortent de l'école, ils ont vraiment beaucoup de projets, beaucoup d'ambition de révolutionner ce monde-là. Mais quand on est face à la réalité, voilà il y a certaines limites qui se posent en fait, c'est-à-dire on veut faire des choses mais on est limité et Ben on peut pas s'épuiser parce que voilà il faut prendre soin de nous, on veut vraiment faire des choses comme il se doit.

Malheureusement, on est face à des limites qui nous empêchent alors de faire des choses comme ton on a rêvé et c'est ça qui frustre un peu, beaucoup et pousse franchement certains à devenir que des assistants sociaux, mais des robots institutionnels. En fait, on est là pour beaucoup administratif. Mais au fond de compte, le côté assistant social même tend à disparaître, surtout dans ces institutions-là.

Est-ce que vous connaissez la fiche de description de votre fonction?

Oui, bien sûr. En fait, c'est vrai que au bout de 6 années de service, ça devient comme une routine. Ça veut dire quoi, Ça veut dire que j'ai mon agenda.

On vous impose votre façon de travailler?

Donc il y a des exigences mais on a on a une certaine autonomie dans la gestion alors de notre travail, le travail doit être fait comme il se doit maintenant tu es libre de l'organiser comme tu veux.

Est-ce que le travail prescrit est relatif au travail réel?

Non, le travail fait inscrit en matière de ces personnes n'est jamais relatif avec le réel par exemple tu fais au niveau administratif et On dit que le nombre de dossiers que tu entres et tout bon n'évalue que ça on va dire. Voilà, c'est le travail presque, mais par derrière il y a les coups de fil. Les coups de fil, voilà qui n'arrêtent pas de revendications d'un clients c'est jamais évalué en matière de travail social... Bah au lieu de 20 Min Tu lui apportes plus de temps pour l'écouter mais tout ça c'est pas évalué ce qui fait que voilà ça peut prendre du retard dans ton travail administratif.

Vous pensez que votre travail est bien réparti ?

Oui, sincèrement, c'est réparti. C'est vrai que comme je vous ai expliqué que la limite des dossiers chez nous, c'est entre quatre-vingt et nonante .

quoi, c'est pas foule, foule, foule comme à la première ligne, parqu'il y a les 2e ligne, ça veut dire première ligne, ça veut dire que c'est nous sommes face vraiment à tout, hein ? C'est d'abord nous, ça veut dire en matière de revenu d'intégration, aide sociale, c'est nous. On a le 2e ligne logement énergie, euh médiation des dettes, ça c'est la 2e ligne, on c'est des services où voilà des aires ponctuel voilà que nous on reçoit vraiment tout et parfois tout le temps nous tombe dessus pour répartir un peu, pour dire non c'est pas moi, c'est peut-être la 2e ligne et tout, mais c'est nous qui sommes vraiment des primes abordées au-devant toutes les aides en fait.

Et vous pensez que c'est logique?

Ben c'est logique du moment puisque en fait c'est les dossiers sont censurés par l'administratif. En fait ça veut dire que si tu ne rédige pas un rapport de ce qui est demandé. Ben la personne n'aura jamais une décision. c'est une institution qui s'occupe de gérer en fait de répartir l'aide à la collectivité, donc en quelque sorte il faut une trace écrite. Il faut une décision légale, institutionnelle pour que la personne puisse avoir son aide et que la personne puisse aussi avoir une décision écrite et donc du coup, c'est tout à fait pour moi.

Quelles changement que vous pouvez suggérer au bon fonctionnement du travail.

Qu'on donne un peu la possibilité aux travailleurs sociaux en CPAS, surtout des premières lignes de développer plus beaucoup plus le côté social, c'est à dire plus de temps, plus moins de dossiers par exemple,

En entretien au lieu de 30 Min moi j'accorderai pardon, lieu de 20 Min. J'accorde 30 à 40 Min à la personne.

Avez-vous une obligation de résultat ?

Le résultat, c'est beaucoup plus hein, des institutions privées ou on attend une certaine rentabilité. Il y a une attente de résultats, mais c'est pas comme dans des institutions privées.

Comment personnellement, comment tu arrives à t'adapter à ce rythme de travail ?

je suis super organisée, je suis hyper organisée et super polyvalente avec le temps. La routine s'installe et les choses deviennent naturelles.

Terrible pendant les vacances, l'été par exemple, il y a beaucoup de de de personnes qui partent en vacances. Il y a des périodes aussi. Il y a beaucoup de malades et donc du coup on se retrouve en plus de son de de de son travail. Le travail des autres et là c'est là où on a envie de partir vraiment en courant.

Comment tu arrives à tenir ?

J'aime ce qui se fait, je fais, c'est ça qui me désolé.

Et c'est ma routine. J'ai vite appris, j'apprends vite et puis voilà. Et donc ce qui fait que je ne ressens pas trop la charge du travail sur moi et j'essaie vraiment d'aménager mon temps de travail. Ça veut dire que je me mets pas dans le travail à fond, de façon à m'oublier. Moi non, jamais. Ça veut dire que quand par exemple, quand je suis en télétravail, Ben j'essaie de profiter de ma vie comme je peux et quand il faut travailler.

Comment qualifiez-vous le contrôle hiérarchique?

Maintenant le contrôle vraiment tel que j'entends souvent, je ne peux pas dire que je suis dans mon lieu de travail contrôlé. Ainsi, sincèrement d'accord, il y a le contrôle où voilà, on va demander de rendre compte d'être le nombre de dossiers, mais il y a pas un contrôle.

Comment est-elle la collaboration avec votre responsable?

le responsable direct c'est une personnes qui est vraiment à l'écoute.

Ca t'arrives de faire une recommandation sur la façon de faire le travail dans le but d'améliorer la qualité du travail?

Oui, moi personnellement, je le fais avec mes responsables directs et quand je le fais je profite souvent de le faire lors des réunions d'équipe.

Et cas de soucis de charge de travail, préféreriez-vous faire recours à vos collègues ou bien à vos supérieurs?

Quand on est collègue, on est là pour parler tout le temps, parler de tout et de rien et justement parler de mal-être, parler de des difficultés qu'on traverse d'abord entre collègue, ça c'est naturel dans ces c'est, c'est d'abord entre collègues que ça se passe. On on se plaint entre nous

et je pense que c'est une forme de thérapie aussi parce que ne pas en parler c'est pire. c'est vraiment d'abord entre collègues et puis par la suite on en parle au responsable

Le travail que vous réalisez vous procure-t-il le sentiment de satisfaction?

Si tu as le sentiment d'avoir fait bien fait ton travail et que tu as une petite conscience tranquille, tu fais une passe une bonne nuit de sommeil. Pour moi c'est la seule satisfaction.

Si on rémunère le surcharge de travail, ça réduirait votre mal être ?

Ben non. Ah non, il y a pas de rémunération, il y a même pas la reconnaissance.

La reconnaissance est quoi ? C'est que quelqu'un t'appelle, te dis vraiment Merci beaucoup pour ce que vous avez fait pour moi.

Comment vous gérer votre stress

c'est difficile de combattre le stress, mais quand tu sens déjà ça venir vaut mieux pour déposer tout et faire un break.

Et comment vous gérer entre collègue ?

En parler, mais franchement, les petites pauses de de de travail, c'est très important. Ça veut dire que je quitte mon bureau, je vais papoter avec ma collègue. Dans l'autre. On a rigole, on rigole sur des situations, on rigole. Quand on essaie parce que c'est aussi ça combattre, le stress parce que essayer de rire ensemble, de parler ensemble, de manger ensemble, tout ça éloigne de nous cette pression-là.» « On fait des pauses ensemble, on rigole, on fait, il y a des fêtes qui sont organisées aussi par l'institution où on se retrouve souvent. Des fois on sort au restaurant ensemble, donc on essaie de créer une vie qui est agréable pour pouvoir traverser toutes ces situations.

Vous recommanderez au aux jeunes de venir travailler au CPAS.

Oui, je recommanderais et je leur dirai, Ben écoutez, Si vous êtes organisé, si vous êtes polyvalent, si vous avez un format mental, si vous n'avez pas ces 3 capacités aller en 2e ligne, allez dans d'autres institutions mais pas au service social général. Ça aide à être polyvalence, hyper organisationnel et hyper bon mental.

Pensez-vous changer de travail dans les années à venir?

Oui, je vais changer bientôt. À mais 50 ans, j'aimerais bien jouer ma vie comme il se doit, je veux pas le stress en ce moment-là. Donc non je ne vais pas vieillir là malheureusement je vais chercher d'autres horizons et puis je verrai bien, je vais pas de pression.

4. Dorothée

Pourrez-vous vous présenter?

Alors je m'appelle Dorothée, je suis assistante sociale de ce CPAS depuis le mois de septembre 2022.

Et donc du coup, j'étais dans une autre antenne donc antenne il en reste et maintenant on m'a affecté à l'antenne.

Ah, j'ai fait donc un bachelier en en assistant social. Et puis un master au sein de la famille.

Vous faites quoi comme métier ?

Je suis assistante sociale en première ligne

Vous pourriez décrire votre fonction ?

Donc on accueille des demandeurs d'aide. En fonction de sa demande, on essaie de pouvoir l'aider, donc généralement c'est des besoins de revenus, donc on analyse la situation si les.

On a 30 jours pour réaliser le rapport et le soumettre au comité. Mais vu qu'on a énormément de demandes générales, enfin on fait de notre mieux pour ne pas dépasser les 30 jours.

Vous pouvez nous dire quelles sont les procédures et les méthodes que vous utilisez dans votre fonction.

Faire une visite à domicile et puis établir un rapport hein. Donc durant les vous avez 30 jours au moment où il a signé l'accusé de réception.

C'est généralement ici l'assistance sociale, on est là vraiment pour

aider la personne normalement à tout niveau hein, mais donc c'est vraiment établir ce lien de confiance entre les personnes les plus isolées on va dire les plus faibles de la société pour pouvoir les amener normalement à revenir à une à la dans la société.

Dans votre travail qu'est-ce qui prend plus de travail?

De manière concrète, c'est plus administratif ça c'est claire. Donc c'est vrai que je parle beaucoup de papiers pour exposer la réalité, mais si c'était vraiment on avait plus de temps, ce serait vraiment de pouvoir discuter, voir avec la perceuse et un lieu de mettre en place ensemble. Mais c'est j'avoue que on n'a pas beaucoup de temps hein. Généralement on est là. On fait au plus vite pour pouvoir connaître rapidement la situation de la personne. Il y a la complexité. Trop de tâches à faire,

Vous pensez à mettre quelque chose, genre votre intelligence, de mettre quelque chose de nouveau, d'ajouter quelque chose de nouveau pour faire bien le travail.

As-tu des petites techniques à toi pour faire ton travail.

Ah oui, je crois, j'ai toujours en. En recherche hein, donc on essaie de voir si ça va fonctionner plus que d'autres. La technique par exemple ? Oui quand ? Parce qu'on va créer le dossier aussi, ça c'est des choses vraiment qu'on devrait faire des gens en avance. C'est pas l'assistant sociale de faire ça. Bref, donc quand avant parce qu'on peut pas écrire dans le rapport sans que le dossier n'est pas créé dans un dans une plateforme et donc on est obligé d'écrire dans par exemple, soit sur le papier, soit d'autres équipes déjà sur d'autres comme ça quand le cri est, quand le dossier écrit, ils peuvent juste faire copier-coller

Écrire à la main, en fait tu, ça te permet de temps parce que tu dois quand même tout copier. T'apprendre le temps de copier après.

J'écris tout ce qu'il me dit et je la rappelle une 2nde fois pour pouvoir faire le rapport devant lui. Comme ça je perds pas du temps à le faire en dehors, en dehors de de l'entretien.

Les procédures que vous utilisez vous sont imposées par votre organisation de travail.

Non, c'est sûr que les procédures, il faut faire signer des papiers. Absolument ça c'est obligatoire hein. Y a plus de réception. Une déclaration sur l'honneur, ça c'est obligatoire, ça on peut pas passer outre mais on va absolument faire signer ça, c'est qu'ils vont malin sinon.

Ce qui prouve que la personne est venue de faire de demander le le revenu d'intégration ou une aide sociale. Ça c'est obligé.

Combien de dossiers sont à votre charge ?

Je suis toujours en train de rétablir ce à mon avis, je dois être à 85 nonante. Dossier des dessins des s, ça veut dire que ce sont des sous dossiers, donc peut-être qu'on est à si on des dossiers individuels, peut-être qu'on va être à 100 chacun.

Mais normalement, ça devait être combien?

Ou bien normalement 60, peut-être 75, mais normalement la moyenne de pour être plus ou moins bien, ça doit être 60.

Voilà en tout cas qui viendrait de commencer. Il faudrait mon même moins que 60.

Qu'est-ce qui vous a poussé de faire ce métier ?

C'est de voir les gens qui nous donnent, ça évolue vraiment pour rapporter cette aide. Tu vois vraiment que la personne évolue, que qu'elle revienne vers toi et disons que oui mais non, je vais passer à autre chose. Je sais que c'est un m'a aidé pendant un temps, mais je vais passer à autre chose quand même. Donc c'est que pour un temps et puis tu vois que la personne évolue.

À quoi ça représente être assistant social pour vous avant et maintenant ?

C'était comme des super héros. Et maintenant là, on est vraiment soumis à des politiques on est obligé de faire comme il souhaiterait que ça se passe.

Donc on est comme des petits pions, des petits objets, des petits travailleurs à la chaîne... Tu veux dire que c'est un dossier, puis un autre dossier, puis un autre, un dossier, un dossier, puis un autre dossier. On continue comme ça. Oui, je dis ça comme ça, mais moi j'espère toujours. Si vous dites êtes des petits à la chaîne, C'est-à-dire qu'il y a vous travaillez à la chaîne, du coup il y a vous transmettez des dossiers à dossiers pour.

Ça veut dire que c'est un dossier, puis un autre dossier, puis un autre, un dossier, un dossier, puis un autre dossier. On continue comme ça. Oui, je dis ça comme ça, mais moi j'espère toujours. Je suis là parce que je continue d'aller travailler là.

C'est-à-dire que le travail prescrit à l'avance n'est pas vraiment semblable au travail réel.

Je pense que c'est des choses qui se sont faites finalement au fur et à mesure. C'est lui qui va gérer tout ça au final, alors que normalement c'est je pense que ça devrait être. C'est bien, la base fait par ces services compétents, mais que finalement vu que ça revenait de tout à l'assistance sociale de première ligne, et Ben c'est resté comme ça.

Quel changement tu proposes ?

Il devrait se parler entre eux et puis faire de manière unique qu'il y a d'autres CPAS ou quand la personne arrive. Tout est déjà établi, tout. Si oui, et quand la saison sociale récupère le dossier de c'est déjà créé, on sait de quoi il retourne au niveau de sa demande. La manière de rentrer dans le dossier est complètement différent, il y a pas besoin de tout le rapport.

Les calculs aussi pour la personne travaille, il y a normalement, il y a le logiciel, tu peux juste mettre les montants.

On n'a pas ce que c'est la tête pour pouvoir faire des calculs même s'ils sont pas complétés hein, mais c'est quand même du temps perdu pour la personne.

Les tâches que vous vous réalisez sont, qu'est-ce qui prend plus de temps?

L'administratif Bien sûr. Dès qu'on est submergé par les mails, par les appels, par les rapports à faire qu'on doit faire à en 30 jours.

Comment on se sent tant que assistant social ?

En fait le peu que j'ai, on essaie de faire le mieux qu'on peut.

Quand je m'accroche quand même au social hein ? Bah si je j'ai pas beaucoup de temps, je sais quand même d'écouter la personne.

Et bon chemin, savoir s'il est le l'obligation des résultats.

Est-ce que vous avez l'obligation de résultat?

Mais non. C'est juste que la manière que de s'étoffer soient claires, que si on compromet à les lois, mais généralement c'est vraiment des petits retours hein. Oui regarde ce que tu prends, regardes-tu tes lois veut dire ça. Donc quand tu fais ce rapport il faut prendre en compte la loi

Qu'est-ce que vous craignez en code de non atteinte à ces résultats-là ?

Absolument rien

Comment vous qualifiez le contrôle hiérarchique ?

Et je crois que même au niveau politique hein, c'est niveau, on peut être les conseillers. Il voit pas, ils sont complètement déconnecté la réalité du terrain. Ils vont pas qu'on a du boulot, ils savent pas, ils comprennent pas.

Avec vos responsables directs, c'est comment ?

Bah c'est bien

Ca vous arrive de donner des recommandations pour que le travail soit bien faite.

Ah moi j'ai que je suis plus dans l'ordre de l'observation, donc j'ai pas encore vraiment émis de de changement. J'entends beaucoup, je regarde beaucoup.

Si tu as un souci avec le travail, tu préfères faire un recours chez les collègues ou bien chez les supérieurs ?

c'est vrai que généralement je vais chez les collègues, mais si je serai que si vraiment. ça dépend, ça dépend. Et des fois où je vais voir des chefs parce qu'ils sont tout prêts et des fois je veux aussi faire les collègues.

Est-ce que le travail que vous réalisez vous procure de la satisfaction ?

je suis de plus en plus satisfaite.

vous partagez vos astuces ?

Oui, oui, oui.

Pour s'activer, genre avec tout ce travail, qu'est-ce que tu fais ? Des petites astuces à toi

Oui, ça il y a plus de surcharge, on doit travailler coûte que coûte et le temps qui presse.

j'ai tendance à rester très longtemps, plus longtemps que le temps qu'on nous donne, c'est vraiment peut-être la manière de de montrer que je suis un peu stressé, c'est que je reste plus longtemps.

moi c'est de rester longtemps en espérant que ça avance. Travailler, je peux terminer ce que je me suis dit de faire quoi après je me retrouve à dire finalement je vois que ça fait rien. Je vais être en retard demain.

J'ai tendance à rester très longtemps, plus longtemps que le temps qu'on nous donne, c'est vraiment peut-être la manière de montrer que je suis un peu stressé, c'est que je reste plus longtemps.

Qu'est-ce qui vous fait tenir face à ce surcharge de travail ?

Ce qui nous fait tenir, on en parle entre nous, donc nous on a la chance qu'on travaille dans des grands bureaux avec 7 assistants sociaux, on parle entre nous, on s'entraide. Que si la personne a des soucis, on essaie de l'aider entre nous, pas avec la hiérarchie. On essaie de résoudre le problème entre nous

Si on rémunère la surcharge de travail, ça réduirait le mal être ?

C'est sûr que si on payait 2000€ en plus, on se dirait oui, ça peut aider. Mais si c'est encore moins de pression pour nous faire encore plus travailler et plus non faut pas qu'il a même intenté une télétravail un une qualité de travail.

Tu penses rester dans ce travail ou bien chercher du travail ailleurs dans l'avenir ?

Pour l'instant ça va, mais je sais pas combien de temps.

Vous suggérez aux jeunes étudiants de recourir aux études d'assistante sociale?

Ça dépend. C'est toujours une expérience hein.

5. Ella

Pourriez-vous pourriez te présenter?

Alors je m'appelle Ella, je suis assistante sociale en première ligne ici dans ce CPAS.

Peux-tu me dire juste ton parcours professionnel ?

j'ai fait des études de comptable et puis ensuite par rapport à mes projets et je vous en passe les détails. Je en emprunter ces chemins du social pour des raisons personnelles et je fais mes études.

et là je travaille. Mais en même temps je fais mes cours du soir pour mon master.

Peux-tu nous parler de votre fonction ?

Ici je suis assistant social de première ligne comme je l'avais évoquer, donc ici mon rôle c'est des pouvoirs. Permettre donc le grand registre hein, si vous voulez, c'est permettre à nos citoyens de mener une vie conforme à la dignité humaine et mon rôle c'est des pouvoir Faciliter c'est peut-être social. Donc je suis en gros la personne de référence au sein de l'institution.

Est-ce que toutes les demandes sont pareil ?

Alors il faut savoir que tous les éléments ne sont pas pareils. Il y a toujours cet aspect spécifique à chaque demande.

À savoir, il y a les demandes qu'on peut dire urgentes.

Est-ce que tu connais la fiche de prescription des tâches?

Oui, il y a le profil des fonctions. c'est à reprendre des termes génériques et des tâches un peu globales, mais pas dans les détails, dans la vulgarité. C'est dans la réalité, Le travail prescrit, c'est pas pareil à la réalité.

Combien de dossiers sont à votre charge?

Principalement, on a un nombre de dossiers qu'on doit pouvoir ne pas dépasser, mais on est dans le social, ce qui fait que il y a beaucoup de maladies. Il y a beaucoup d'absents.

En touchant un dossier, c'est pas pareil, un autre, il y a de de de l'expérimentation personnelle que tu dois faire pour.

par rapport au dossier, je pense que les plats procédure tout est procédures sont identiques mais les traitements n'est pas pareil.

Parce que il faut pouvoir produire un rapport, un rapport social pour chaque dossier. Il y a vraiment l'apport personnel et que chaque dossier doit être défendu auprès du comité.

Qu'est-ce qui prend plus de travail dans un fonction?

Alors qu'on est dans une social, on est assistante sociale, mais le travail administrative domine.

Pour avoir des soumettre les dossiers, il faut les encodages et on fait les encodages. Ensuite la personne doit pouvoir. Rentrer dans cette processus d'insertion socioprofessionnelle, à savoir enfin situer son projet,

Alors j'ai suis la personne de références, c'est-à-dire tu dois comprendre le projet du bénéficiaire.

Je suis assistant social, la personne se présente devant moi avec un projet bien entendu. Quoi qu'il en soit, les dossiers, ça passe au comité, mais le comité attend de moi que je puisse justement produire une analyse de cette demande.

Combien de dossiers sont-ils à votre charge?

Non, normalement on va rééquilibrer, mais pour le moment je parle que pour moi je suis à 110 113 dossiers. J'ai parlé des dossiers sociaux, pas de dossiers individuels parce que dans le dossier social, il y a plusieurs dossiers individuels. Il y a plusieurs dossiers, comment dire dossiers?

Dans c'est comme une famille, dans un dans un ménage il peut-il peut avoir plusieurs personnes, donc un verre d'eau de social c'est ça regroupe plusieurs vies donc là je vous dis le nombre de la réglementation voudrait que ça soit 84 25 mais là je suis à 110 donc c'est je vous laisse imaginer du coup la charge du travail qu'il accompagne parce que derrière les dossiers c'est des êtres humains.

Comment tu arrives à tenir face au surcharge de travail?

Enfin je pense que c'est avec l'expérience. Tu ne vis pas les choses personnellement, t'as un peu de routine pour te protéger, tu fais ce que tu peux faire, mais tu es capable. Tu es conscient de tes limites, de dire que voilà, moi je fais que proposer au comité, c'est à lui de dire oui ou non, il dit oui, tant mieux, il dit non, c'est eux qui ont le pouvoir des de décision donc il faut savoir se protéger et accepter que ce n'est pas moi qui décide.

Pourquoi tu as choisi ce métier d'assistance sociale?

parce que je pense que pour moi, c'est quelque chose qui s'inscrit par rapport à mes principes et convictions.

Avant d'entrer dans la profession de l'assistance sociale, tu avais des objectifs. Est-ce que tu les as atteint?

Oui, c'est vrai que voilà, on sortait de l'école il y a quelques années déjà, on sortait de l'école avec cette conviction qu'on va changer le monde. On va révolutionner les systèmes, mais on se rend compte que le système est plus fort que la volonté individuelle. Les vouloir changer les choses, ça, il faut le dire, il faut la vouer. Et en ce moment-là, soit tu t'épuises à te battre contre quelque chose qui te dépasse.

Tu penses que les tâches sont bien répartis ?

Non, ça sera jamais pareil parce qu'en tout cas, tout passe par nous en première ligne et quand on traite déjà, on illumine, On sélectionne par exemple, il y a des demandes où on n'est pas compétent, on oriente ailleurs, donc on reçoit de tout.

Euh, tout ce travail, ce n'est même pas une opinion, c'est un fait, c'est pas une opinion personnelle, hein, c'est une réalité, c'est un fait que effectivement il y a, je pense que vous êtes sûr, humoristique et les assistants sociaux, mais il y a le mois passé, ils ont fait plein de grèves, plein de meetings, de trucs comme ça justement ça, ça, ça exprime quelque chose.

Qu'est-ce que tu pourras proposer comme changement?

si j'ai des solutions, je ne veux pas les proposer. Parce que, au moment où Il y a des gens qui sont payés pour justement prendre ces décisions-là. Moi, mon rôle, c'est limite à respecter mon profil de fonction, mais ce n'est pas à trouver des solutions. Parce que les solutions que je vais proposer. Je ne peux rien changer. Je pense que c'est un débat pour fuir la réalité. Je pense que c'est bien de de de se taire.

Et du coup avec les tâches que vous vous réalisez, Avez-vous l'obligations des résultats ?

Non, il faut juste qu'à respecter la loi, répondre.

Comment tu qualifies le contrôle hiérarchique?

Je trouve qu'il y a pas de contrôle, parce que tu n'as pas besoin t'as pas besoin qu'on te contrôle la première personne qui est le résultat de ces contrôles, c'est les personnes eux-mêmes quand ils viennent d'introduire la demande. Après c'est équipe débarque pour

demander, pour suivre donc t'as même pas toi-même tu te mets la pression parce que tu dois faire les choses à temps. La pression vient juste de bénéficier.

Parle-moi la collaboration avec ta responsable

Ça se passe hyper bien.

Ça t'arrive de faire une recommandation aux responsables de comment améliorer la qualité du travail?

Bien faire votre travail, recommandations je me limite à faire ce que je dois faire franchement.

Bon au cas où tu as un souci de votre travail. Tu préfères faire un recours auprès des collègues ou bien aux supérieurs.

Ça dépend de quel type de problème il s'agit. Il y a des problèmes, nous il faut passer chez les responsables parce que ce ne sera pas des solutions. Il y a des problèmes où il y a des gens, juste des collègues qui enregistrent besoin de parler parce qu'ils ont eu quelqu'un qui est venu à l'air beau. Ils ont crié dessus la personne elle est partie la personne de parler et là tu fais appel à tes collègues, tu parles, tu vis ton sac, tu dis Ah c'était difficile, t'es compliqué.

Le travail que tu réalises te procure la satisfaction?

Pas autant parce que tu cours, t'es dans l'urgence en fait, hein ? Et dans l'urgence, je ne sais pas ce qui pète. Passionnant dans l'urgence.

Si on rémunère le surplus de votre travail, est-ce que ça réduirait le mal-être au travail?

Je pense que les choses, ça sera mal posé la question, si on parle, on veut compenser les surcharges par moyen, les gens tombent en dépression. C'est pas une question d'argent, c'est une question de bien-être et le bien-être ne s'associe pas avec une sorte de récompense financière parce que le bien-être, c'est notre registre.

Parle-moi un peu votre gestion de stress.

je fais ce que je peux et il faut savoir se protéger et se dire que je suis humain et j'ai ne peut pas faire plus que ce qu'un être humain peut faire donc. On se limite à faire ce qui est possible de faire.

Et en collective?

Chacun gère son secteur, tout le monde est débordé, il n'y a pas d'activité de gestion de stress.

Oui, les gens peuvent parler, mais c'est informel, c'est pas quelque Ah mais c'est de former que tout le monde peut rentrer dans mon bureau pour dire Ella, que on peut discuter un peu. Oui, on discute, on parle pour que la personne puisse s'y évacuer. Mais il y a, c'est pas quelque chose qui est formel, c'est voilà, tout le monde peut venir parler, discuter, même quand on est en train de manger et discuter et parler justement pour ces libérer de Stress. On s'épuise et du coup, il y a des fois qu'on prend des cafés, on fait du sport ou quelque chose pour pouvoir oublier la surcharge et reprendre

dans mon travail, être le plus appliqué possible quand je sors ici, je sors ici et je ramène rien de ce qui est ici en dehors d'ici donc. Quand je vais bientôt finir ici, Ben voilà, quand je sors ici, je sors et que tout reste. Bon les astuces informelles m'a dit que c'est juste parler ou bien d'autre chose.

Recommanderiez-vous de aux jeunes étudiants de d'intégrer dans le travail d'assistance sociale au CPAS.

Moi je dirais oui parce que pour vouloir changer les choses, il faut apporter des visions différentes.

Dis-moi, pensez-vous changer de travail dans les années à venir ?

Bien entendu, je ne pense pas faire carrière en premier ligne, c'est imprenable physiquement. Les pouvoirs, faire carrière en traîne en oui, quand je dis je parle de première ligne mais 2e ligne c'est faisable dans d'autres services oui.

6. Florian

Pouvez-vous vous présenter?

Je m'appelle Florian, assistant social de second ligne dans ce CPAS.

Quelle est votre fonction ?

Donc moi je suis assistante sociale de formation ici dans le service projet emploi formation. Donc la fonction qu'on a qu'on occupe, on appelle ça agent d'insertion.

Parle-moi de votre parcours professionnel

Euh donc j'ai commencé d'abord par le service social général OÙ j'ai travaillé pendant un peu plus de 6 ans, toujours au CPAS Et puis j'ai changé pour venir ici.

Pourriez-vous nous décrire votre fonction?

Insertion socioprofessionnelle, donc c'est ce pôle-là dans lequel moi je suis. Donc on s'occupe d'accompagner les personnes avant de travailler.

Une fois que la personne commence à travailler notamment en article 60.

Elle passe alors dans l'autre partie du service, donc le pôle article 60

Pourriez-vous nous décrire des procédures et des méthodes que vous utilisez dans votre fonction.

On essaie de voir idéalement la personne 3 fois par an.

un rendez-vous de suivi pour que qu'il y ait un accompagnement un peu plus intensif, donc pour montrer à la personne qu'on est là avec elle et voir un peu s'il y a pas un souci, quelque chose qui bloque au niveau de l'avancée de son projet.

Y-a-t-il une obligation de résultat?

Il y a des objectifs chiffrés à atteindre, donc pour chaque année, il nous demande la tête d'atteindre tel chiffre, tel nombre d'actions à faire. Ça c'est la partie un peu voilà fastidieuse du travail quoi. Parce que c'est un peu compliqué de à chaque fois. Enfin, je vous donne un exemple, par exemple, je suis au téléphone avec la personne et je raccroche le téléphone, je vais pas forcément penser à directement aller encoder l'action dans le j'envoie un email je veux pas forcément après avoir envoyé un email à la personne.

À penser à chaque fois à encoder dans la base de données, c'est pas très pas très naturel quoi, comme manière de fonctionner et c'est voilà, c'est un peu lourd on va dire, de faire ça comme ça donc.

C'est en fait, c'est ce qui est embêtant, c'est que c'est de pire en pire. Donc voilà, chaque année, c'est un peu plus compliqué. Chaque année, c'est un peu plus qu'il faut faire. C'est un peu plus aller dans le détail. Les explications qu'il faut donner.

On va dire ok, mais là on se demande vers où on va, au final quoi, c'est vraiment de plus en plus comme administratif et les répétitifs en fait hein. Voilà et surtout ça se détache de l'accompagnement réel avec la personne qu'on fait, ce qu'on encode de plus en plus, ça correspond, on le fait en plus de l'accompagnement.

ça ne correspond pas vraiment à l'accompagnement. C'est comme si c'était un 2e boulot en plus déconnecté de la réalité.

Les procédures sont-ils stable où varient ?

Je pense que ces procédures changent de temps en temps ou bien ça reste aussi stable enfin.

Combien de dossier qui sont à votre charge ?

J'ai à peu près, on va dire, 80 dossiers. Il peut aller jusqu'à 100 dossiers sans problème.

Pourquoi vous avez choisi ce métier d'assistant social ?

C'est tout simplement parce que aider les gens à quelque chose de naturel chez moi depuis toujours, c'est quelque chose que je fais assez naturellement de d'aider.

Les attentes que avais avant d'intégrer votre métier tu les a atteints?

c'est un peu mitigé on va dire. Je trouve que quelque chose de le service social, en fait, c'est très compliqué.

De rester assistant social en fait. Donc on peut le faire, donc essayer de rester dans l'aide, l'accompagnement mais on a vraiment une grosse pression de de l'institution des responsables.

Par rapport au à la manière de travailler, donc déjà il y a beaucoup plus de dossiers à traiter, on a beaucoup moins de temps pour traiter les dossiers, ce qui fait que on a tendance parfois à traiter les personnes de manière plus superficielle pour essayer d'aller vite.

Les tâches sont-ils bien répartie ?

C'est pas le même que l'agent d'insertion que je suis maintenant, mais c'est un descriptif de fonction très général. En fait, c'est assistant général social polyvalent, non de service social et donc il y a il y a énormément de choses dedans, toutes sortes de demandes de démarches administratives. Le service de première ligne est trop chargé pour moi sauf s'il y a des collègues, on savait clairement qu'ils se mettent en maladie pour ne pas faire leur travail. Et

donc là c'est pénible parce que du coup, quand ce collègue n'est pas là, Ben en plus de notre travail qui est déjà surchargé. On doit prendre son travail aussi et en sachant que le ou la collègue en question est en vacances, que à la maison couchée dans son lit. Voilà c'est ça

Les tâches que vous réalisez qu'est-ce qui prend plus de temps ?

Ici au service emploi, ce qui prend le plus de temps, c'est la rédaction des rapports, donc comment ? Par la rédaction des rapports sociaux. Je sais pas si on peut dire que ça l'administratif, mais voilà c'est quelque chose de. Donc à chaque fois que on voit une personne, il doit nécessairement y avoir un rapport. Donc même si c'est juste un petit rendez-vous comme ça de suivi pour voir si tout va bien, il faut faire un rapport et il faut le soumettre à nos responsables qui doivent le lire. Donc ça c'est le gros. Voilà après chaque rendez-vous. Voilà on a occupé à faire ça. Et fatalement les rendez-vous c'est quelque chose qui prend aussi beaucoup le temps.

Et donc parfois on déborde un petit peu, c'est pas rare de faire un rendez-vous d'une heure par exemple, alors que de l'autre côté ils doivent le faire en 20 Min quoi donc ça peut. Voilà, ça peut prendre aussi beaucoup de temps quand on a quelques rendez-vous, et ça peut vite déborder et prendre des heures.

Tu penses que c'est logique?

Les rapports sociaux, gens que oui, c'est logique qu'ils prennent plus de temps. En fait, encore une fois, je trouve que on est dans une situation qui s'empire un petit peu de ce côté-là.

Comment va le vous le ressentez en tant qu'assistant social?

Pas très bien puisque surtout qu'on n'était pas vraiment habitué à ça. En fait, ici dans le service, c'était un peu plus libre au niveau. Chacun est un peu autonome on va dire, et là on sent que on y va un peu étape par étape. À chaque fois, rajoute un outil de contrôle en plus. Là, par

Alors voilà, il faut aller un peu plus dans le détail aussi au niveau recherche d'emploi au niveau des cours qui doivent prendre, vérifier qu'ils prennent suffisamment d'heures. C'est lié aussi en fait à notre comité hein, qui est qui a changé y a pas longtemps et qui est un peu plus strict par rapport à ça.

Terrible pendant les vacances, l'été par exemple, il y a beaucoup de personnes qui partent en vacances. Il y a des périodes où il y a beaucoup de malades et donc du coup on se retrouve en plus de son travail. Le travail des autres et là c'est là où on a envie de partir vraiment en courant en fait, parce que là ce n'est plus là voilà

Et vous pensez qu'il y a d'injustice, de ce côté-là ?

Injustice en fait. Je trouve que ça peut être un manque de confiance envers les travailleurs, c'est ça qui m'embête moins un peu.

C'est que jusqu'à présent, enfin, on n'a pas, on n'a pas montré qu'il y avait des dysfonctionnements ou des choses qui n'allaient pas.

Ces contrôles là pour moi ne sont pas nécessaires et j'ai l'impression d'être un peu Infantilisé

Vous avez une obligation de résultat ?

Au niveau déjà des actions avec les la ACTIRIS et on regarde aussi. Le nombre de personnes qu'on met en article 60, puisque en fait. On a des postes articles 60. Des problématiques de santé mentale aussi, et c'est de plus en plus compliqué pour justement combler ces postes.

Et donc oui, donc pression au niveau d'actrice, cette pression aussi au niveau du CPS oui.

Qu'est-ce que vous craigniez en cas de non atteinte de ces résultats ?

Le message sous-jacent, c'est que si on atteint pas les résultats, on n'a pas l'entièreté des subsides si on n'a pas l'entièreté des subsides, bah les postes sont remis en question. Ne notre travail est remis en question.

Je tout est possible, hein ? Je me dis, je pense pas qu'ils vont licencier si on atteint pas les chiffres à un moment donné, on utilise attention.

Comment vous qualifiez le contrôle hiérarchique?

on va pas forcément nous le montrer de manière manifeste. Voilà dire que c'est un contrôle. Mais voilà, on essaye de passer de manière un peu contournée pour vérifier certaines choses. Je pense qu'il y a des vérifications, par exemple qui se font mais qu'on nous dit on nous le dit pas forcément maintenant.

Comment est la collaboration entre votre responsable direct?

Au niveau de la relation en elle-même, il y a pas vraiment aucun souci.

Est-il arrivé de faire une recommandation pour améliorer la qualité de travail?

Oui, je le fais, je le fais en fait, on va dire que moi je suis un peu un ancien entre guillemets donc Qui fait que j'ai une vue un peu globale de la situation de personnes et donc je suis un peu une référence on va dire par rapport à ça.

Quand il y a un soucis de travail préférez-vous de le partager avec vos collègues ou bien ton responsable ?

ce qu'on fait souvent, il y a quand même une très bonne solidarité dans l'équipe, donc par exemple quelqu'un en dernière minute peut pas faire l'animation d'une table emploi, il y aura toujours quelqu'un qui va faire à sa place son problème.

Le travail que vous réalisez vous procure-t-il un sentiment de satisfaction?

Euh, les 2.

Satisfaction quand même parce que je trouve que le CPAS c'est un chouette secteur. Il y a moyen de faire énormément de choses. Y a plein de dispositifs, d'outils en tout genre. Il y a plein d'associations, d'infrastructures qui peuvent aider.

Voir un peu le trajet aussi des personnes quand elles arrivent, par exemple quelqu'un qui parle pas français qui commence à parler français, rien que ça. Déjà voir l'évolution de sa manière de parler, c'est chouette.

Bah je trouve que c'est justement sous ce côté-là y a un peu menacé par

Justement, à la charge administrative de plus en plus importante.

Si on rémunère le surcharge de travail, cela réduira-il le mal être au travail ?

Ça n'existera jamais déjà. Euh. Non, ça ne m'intéresse pas. Enfin moi, personnellement, je vois pas pourquoi en fait c'est pas une question d'argent hein, c'est.

Je, il y a un moment donné, on arrive à saturation donc c'est pas parce que on te paye mieux pour quelque chose que tu vas mieux te sentir.

Comment vous gérez votre stress ?

Franchement, c'est très bien qu'on ait du télétravail parce que euh.

Quand j'en ai marre parfois je laisse tomber, tout simplement, tant pis, je ferais ça demain ou ce qu'on peut pas forcément faire au Bureau par exemple, on n'est pas libre de fermer l'ordinateur. Dire maintenant tant pis, j'en peux plus de ce truc. J'arrête.

Au première travail dans un autre CPAS comment tu parvenais à s'adapter au surcharge de travail ?

Je me sentais complètement dépassé, donc je ne répondais pas forcément au téléphone ou que je faisais. L'accueil fermait à 16h00 donc c'est là où je commençais vraiment à travailler. En fait, c'était à 16h00 parce que sinon le téléphone sonnait tout le temps. Donc je commence à travailler le téléphone sonne, j'arrête, je reprends le téléphone sonne, c'est pas possible de travailler comme ça. Une manière de faire, c'est de rester plus longtemps au travail, ce qui est pas forcément une bonne chose parce que on peut finir par s'épuiser comme ça je pense Je restais plus tard, parfois, en fait, on est en plus on est payé jusqu'à 18 h. Les heures supplémentaires, donc tout ce que je restais après 18 h, c'était du bénévolat entre guillemets, donc je tenais mes heures au boulot quoi.

Recommanderiez-vous aux jeunes étudiant d'intégrer le métier d'assistante sociale. Ah non. Pas forcément Je trouve que c'est un métier qui est un peu dévalorisé.

Pensez-vous changer de travail dans l'avenir?

Euh pourquoi pas, donc là maintenant, à court terme ? Non Je ne pense pas que je vais faire toute ma carrière ici à un moment donné, je pense que j'aurais envie de partir et de faire quelque chose d'autre.

7. George

Pourriez-vous vous présenter ?

Je m'appelle George assistant social dans ce CPAS.

Pourriez-vous nous dire votre parcours professionnel?

j'ai fini mes études, c'était en 2014. J'ai travaillé au Samu social durant le dispositif hivernal, en suite j'ai travaillé dans un CPAS comme assistant sociale de première ligne avec les jeunes de 18 à 24 ans.

Donc voir par rapport à leurs besoins, s'ils répondent ou non aux conditions d'octroi et alors faire le suivi avec le pis, c'est tout ce qui va avec les formations . Et j'ai travaillé là pendant 4 ans. Et je suis arrivé ici en octobre 2020.

Peux-tu me décrire votre fonction?

Ici, donc je travaille comme assistant sociale au service financier, donc la cellule même s'appelle mouvement BCSS, ça veut dire qu'on s'occupe des alertes ministérielles. Donc quand une personne est revenue d'intégration avec un autre revenu, que ça soit le chômage, le travail ou autre, on reçoit une alerte du ministère qui nous dit vous avez octroyé un revenu d'intégration à telle personne. En faisant les enquêtes, si il s'avère que cette information est correcte ,on doit récupérer l'argent auprès de la personne et donc moi je m'occupe de ça et ils ont choisi de mettre une des assistants sociaux pour pouvoir faire l'enquête sociale aussi voir si la personne est disposée ou capable de rembourser ou pas.

Quelles sont les méthodes que vous utilisez dans votre fonction?

on a une banque-carrefour et donc quand on reçoit une alerte , on vérifie les informations via la banque-carrefour et lorsque l'information est vérifiée et qu'elle est correcte , on informe la personne déjà de la situation et ça se passe soit par téléphone, soit par mail et si la personne le désire, elle peut venir en entretien ici au Bureau. Et alors à ce moment-là, on fait l'entretien, puis on rédige un rapport social par rapport à cet entretien qu'on présente auprès du comité spécial avec notre proposition. Et c'est toujours le comité spécial qui prend la décision finale.

Ça varie par rapport à la situation de la personne et chaque situation est différente . on a une méthodologie par rapport à la situation qu'on va avoir et on s'adapte aux situations des personnes.

Combien de dossiers vous traitez?

J'ai jamais vraiment compté. On a énormément de dossiers. J'ai jamais quantifié .

Est-ce que les processus de travail que vous utilisez varient?

Ça dépend, ça peut être complexe. c'est la procédure standard, mais il arrive que après avoir acté les recouvrements, la personne revient vers nous lorsqu'elle reçoit sa facture et donc elle souhaite, elle remet les fiches de salaire qui nous manquaient, soit elle remet les documents qui manquaient mais du coup moi je dois recommencer mon processus

Pourquoi tu as choisi ce métier d'assistant social ?

De base, je me suis toujours vue travailler avec l'humain dans le sens où je me disais, je suis là pour aider les gens.

Avez-vous atteint les attentes en tant qu'assistant Social?

Atteint mais péniblement dans le sens où l'administratif est quand même un poids énorme dans notre travail parce que en tant qu'assistant social, t'es censé de venir en aide à la personne, l'accompagner dans ses différents.

Je dois essayer parfois des joues, un peu des coudes avec l'institution de de prendre sur ton temps immédiat arrivé de prendre du temps sur mon temps de 12h00 pour pouvoir accompagner un bénéficiaire qui n'arrivait pas à faire ses démarches parce que il ne s'exprimait pas en français et qui n'avait personne ici en Belgique.

Parle-moi de cette pénibilité que tu vivais?

Quand je suis arrivé dans le métier, je ne voyais pas l'assistance sociale derrière son bureau, je voyais vraiment l'assistance sociale qui accompagne la personne dans les différentes étapes de son processus en fait, mais ça, ce n'est pas possible.

Et ce n'est pas péjoratif ce que je dis mais je me sentais un peu comme une secrétaire. j'exécute ce qu'on me dit et je ne fais pas vraiment mon travail d'assistance sociale.

Est-ce que ça arrive qu'on vous donne du travail hors de vos prescription?

Souvent ça arrive ,tu peux venir au travail avec ton programme et si jamais tu as des choses urgentes à faire, on te dit, voilà, tu arrêtes tout, tu fais ça et du coup toi ton programme, tu le fais le lendemain

Mais je m'adapte parce que voilà, si j'ai un dossier urgent que ma responsable a besoin et s'il y a une urgence qui arrive, je m'adapte aux urgences, c'est comme ça.

Tu penses que votre travail est bien reparti? Bien répartie, je ne dirais pas ça, je n'ai pas vraiment d'avis dessus.

Qu'est-ce vous proposez pour améliorer le mode de fonctionnement ?

Moins d'administration, ça veut dire mettre en place une équipe d'administrateurs qui a allégerait un peu plus le travail de l'assistance sociale pour que lui soit sur le terrain .

Qu'est-ce que vous craignez en cas de non atteinte au résultats?

il n'y a pas de crainte parce que il y a entre guillemets pas de punition derrière, mais c'est plus au niveau personnel. C'est comme un échec en fait, si jamais on atteint pas nos objectifs

Et comment qualifiez-vous le contrôle hiérarchique?

Dans mon cas, franchement ça va.

Et ça arrive de faire des recommandations pour améliorer la qualité du travail?

Parce que entre ce qui est mis sur le papier et ce qui se fait sur le terrain, il y a quand même une marge. Et donc lorsqu'on voit que ça ne fonctionne pas sur le terrain, on essaie de discuter avec notre responsable pour pouvoir l'adapter mieux à notre travail.

En cas de souci du charge de travail préfère tu le partager avec vos collègues?

Entre Collègues oui, on partage entre nous et si jamais il y a vraiment un problème plus sérieux, là on va chez les responsables

On a une bonne équipe et il y a une bonne ambiance, même si il y a des moments pénibles au travail, ils passent plus facilement avec une bonne équipe dans laquelle tout le monde s'entraide.

Votre le travail que vous réalisez vous procure un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction ?

Oui, de satisfaction quand même. Après, il arrive qu'on ait des dossiers compliqués qui ont d'autres débouchés que ce qu'on avait proposé. Mais bon, on fait avec.

Vous pensez qu'il y a la reconnaissance pour votre travail?

Honnêtement non, dans le sens où on va dire qu'on est en peu dans le bas de l'échelle, notre travail est un peu minimisé.

Qu'est-ce que, ça te fait comme assistant social ?

Je relativise, on n'a pas le choix. Et puis voilà, je me dis que peut-être un jour je serai au sein de l'organisation et je pourrais changer les choses pour mes collègues qui sont en bas, mais pour le moment je relativise

Si on rémunère votre surcharge de travail. Ca réduirai votre mal être ?

Je ne crois pas. C'est pas le fait de rémunérer ,bien sûr si on rémunérait ça apporterait quelque chose, mais c'est pas ça la solution.

Comment tu fais pour gérer la stress dû au travail ?

dans notre équipe, on rigole beaucoup et ça fait passer assez facilement le stress. On essaie qu'on peut.

Ça nous arrive quand on a du travail nous dire coûte que coûte, on doit terminer ce travail. On se met la pression nous-mêmes.

je me dis par exemple, aujourd'hui je fais 10 dossiers et que je n'arrive à faire que 5 ou 6 parce que il y a des dossiers qui m'ont pris plus de temps que d'autres. Bah le reste ça sera pour demain.

Quel astuce que vous utilisez entre collègues ?

Les discussions et des petites sorties pour pouvoir décompresser un peu .

Est-ce ce que vous suggérez aux jeunes étudiant de faire le travail d'assistant social au CPAS ?

C'est un grand oui. Parce que malgré que c'est pénible. C'est une grande école. Tu sors d'un CPAS, tu peux travailler n'importe où, surtout dans un service de première ligne. Moi j'ai énormément appris parce que t'as des situations complètement différentes et chaque situation t'amène vers des chemins différents. Il y a des trucs que j'ai découverts dont j'étais même pas au courant donc ça te fait un savoir énorme.

Tu penses changer de travail dans l'avenir?

Oui, pourquoi pas parce que je ne me vois pas faire toute ma carrière ici. Après, je voudrais bien évoluer quand même et ne pas être à la même place pendant 10, 12 ans.

8. Irène

Pourriez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Irène, je suis assistante sociale à ce CPAS depuis 11 ans. Et je travaille en premier lignes.

Vous pouvez, on peut décrire votre fonction.

Ah ma fonction d'assistante sociale. La première ligne est de recevoir toutes les personnes qui viennent vers nous, donc toute personne qui frappe à la porte du CPS passe par l'accueil. Ensuite c'est en première ligne vue que je suis assistante sociale en première ligne, tout passe par moi donc c'est à dire que même si on doit orienter vers les services transversaux, passe par nous toutes demande confondues, ça arrive aux espèces de c'est un peu.

Parle-moi un peu de de votre parcours professionnel ?

ça fait 11 ans que je travaille dans ce métier. J'avais travaillé comme infirmière, mais ça c'était en Afrique

Tu pourras m'en parler un peu des procédures que tu utilises au travail.

Le contact avec la personne, les ressentis, les écoute et un rapport qui va décrire le type de la demande de la personne pour pouvoir le soumettre au comité. Vers les années 2015, on a installé l'outil informatique ou on doit tout encoder. Après le COVID, on a aussi le zoom comme tel qu'on le fait entre toi et moi, donc on peut mener des entretiens par téléphone, Par Mail, Euh, par message, par WhatsApp, tout, tout, tout ce qui peut être effacé par rapport à la personne demandeuse. Donc du coup on a tous les outils.

Et combien de dossiers sont-ils à votre charge ?

Pour moi actuellement, j'ai donc quand je pars des dossiers hein, il y a des sous dossiers par exemple combien j'ai une famille composée d'une maman, papa, enfant, tantes, oncles, cousins, cousines, et ça se fait en dossier. c'était je style actuellement à 100 et 102 dossiers.

Comment tu arrives à gérer?

Je me sens débordée quand je me sens déjà acculé par à faire le travail des autres qui n'est pas souvent facile parce que c'est quelqu'un a commencé son travail tu sais pas dans quel sens il l'oriente donc tu te retrouves à faire n'importe quoi, ça m'énerve donc moi et là c'est là où je peux me sentir moralement affectée. Donc voilà, mais ici c'est que voilà, je vais au-delà de ce qui m'est demandé pour me sentir complète dans ce que je fais, donc je ne peux pas exclure le côté humain dans le travail que j'ai fait, même si je suis même si j'ai une surcharge

Pourquoi avez-vous choisi ce métier d'assistance sociale ?

j'ai choisi ce métier parce que il se rapprochait trop près de du métier d'infirmière que je faisais quand j'étais jeune et je c'vraiment un métier qui me passionne vu que non seulement je suis payée pour ça, mais ça, mais que je ferais même volontairement dire à une personne qui ont des traits de répondre à ses besoins si je peux. C'est pour ça que j'ai choisi de devenir assistante sociale.

Est-ce que les attentes que tu avais bien avant même d'entrer dans la carrière d'assistante sociale tu les as atteint?

Au départ, oui. Pourquoi ? Parce que on n'avait pas la charge de travail qui est aussi importante qu'aujourd'hui. Donc mes attentes vraiment atteignaient mais. Mon objectif ? Donc j'avais, je me lançais en défi. Je me suis dit, mon but c'est d'aider la personne. Et j'ai arrivé à cette époque-là lorsque la charge de travail n'était pas vraiment importante, mais aujourd'hui, je constate au fur et à mesure. Donc ça fait 11 ans que je travaille. Je suis dans ce métier.

Qu'est-ce que ça représente pour le moment ?

Aujourd'hui, on joue les banques, contact, on joue les policiers donc.

Ouais, j'étais en train de dire que avant qu'on ait une charge de travail importante, on se sentait vraiment utile par rapport à la personne qui vienne vers nous et on se sentait vraiment valorisé par rapport à ce qu'on fait pour pouvoir trouver une solution pour toute demande de la personne qui arriveront. J'aimerais bien jouer ma vie comme il se doit, je veux pas le stress en ce moment-là. Donc non je ne vais pas vieillir là malheureusement je vais chercher d'autres horizons et puis je verrai bien, je veux pas de pression et de Contradiction.

Est-ce que est-ce que vous connaissez votre prescription du travail ?

Ah, la première ligne pour la personne arrive à l'accueil. Elle est reçue par l'accueil et il est orienté directement vers la séquence sociale de première ligne.

Tâche et en premier lieu de l'accueillir, que la personne réponde aux conditions pour être reçue au CP ou pas. Je suis obligée donc c'est ma tâche principale et d'accueillir cette personne. Donc l'accueil est généralement physique donc sauf pendant la crise COVID qu'on pouvait recevoir des personnes par l'outil informatique, notamment par Mail, on pouvait faire des entretiens par mail, par zoom, par téléphone, par SMS,

Est-ce-que le traitement de demande, c'est la même chose pour chaque personne ?

Non, non, non. Vous devez par exemple, si une personne vient juste parler d'un problème. Un exemple que je donne violence conjugale. Cette personne a besoin de les coûte, mais elle n'a pas besoin que je soumette dossier aux comités dans les délais dans un délai de 30 jours, tels que c'est stipulé dans la loi.

Est-ce que vous pensez qu'il les tâches sont bien répartis au CPAS ?

La page en première ligne est très importante Parce que toute personne qui a besoin de l'aide passe toujours par la première ligne. Enfin, ils ont formé des accueillants et aussi alors le responsable des accueillants et assistante sociale qui peut déterminer la demande de la personne.

Toute demande qui n'est pas très bien précise peut passer par cette responsable qui peut déterminer ce que On Oriente. Donc du coup on a cette charge de travail qui est très importante parce que même les orientations c'est nous qui le font.

Comment vous le sentez?

Très mal. On a l'impression que notre métier d'histoire pareil, on devient de plus en plus administratif que social. On fait le boulot d'administratif, que le boulot d'assistante sociale. Donc on a fait des études pour rien.

Avez-vous une obligation de résultat ?

Et obligation, légalement, mais en pratique, on va se dire que même les responsables hiérarchie, les cadres, tout ce qui vient d'en haut ou le président du secret PS, le secrétaire, les

conseillers qui prennent des décisions vu le nombre important des dossiers. Si y a 5 ans je gérais 7 ans dossier aujourd'hui je suis à 110.

J'arrive à me demander de faire au plus vite pour rentrer les dossiers parce que les gens ont plus, ils sont pas payés comme je dis, on jouait par contact. Plus il s'énerve, plus c'est la greffe invité, plus il y a les colères des gens, plus le service commence de plus en plus à dégrader.

Tu crains quelque chose quand tu n'atteignes pas ce que sa pression veut dire genre.

Oui, je dirais que par exemple, pour les nouveaux récrits, parce que moi j'ai 11 ans d'ancienneté donc ça m'arrive très rarement et je n'ai pas j'ai Pas peur.

Comment qualifiez-vous le contrôle hiérarchique ?

La collaboration avec mon hiérarchie, donc ma responsable n'arrive que quand j'ai un souci. J'ai un problème, j'ai une question à poser mais je dirais de manière générale, elle passe très bien.

Quand, il y un souci de charge de travail, tu préfères parler au collègue ou bien à la responsable ?

A mes collègues.

Comment tu arrives à tenir malgré toute la surcharge de travail ?

Moi personnellement, la question que qui a été posée, je reste parce que je ne trouve pas ailleurs et je ne veux pas. Jamais je ne voudrais être chômage au CPAS, donc je tiens, parce que je ne le trouve pas ailleurs. Et je me dis plus je reste J'aurai de l'expérience et je trouverai peut-être. Ailleurs avec moins de charges de travail mais je reste pas parce que je le veux, c'est parce que je n'ai pas le choix. Je dois travailler, je dois gagner mon salaire.

Comment vous gérez le vous, vous vous faites quelle gestion de serait-ce que vous utilisez genre pour tenir ?

Très jolie mon outil c'est je fais ce que je peux que je le fais pas, je sais pas donc je ne me pas la pression. Je dis je sais faire et je sais-je sais que je travaille, je glande pas si je sais-je fais, si je ne sais pas, je fais pas et aussi je suis quelconque qui relativise beaucoup, je dis si je n'ai

pas arrivé à faire ça, c'est que je ne savais pas le faire et je l'ai donné tous les moyens possibles pour y arriver, mais je n'y suis pas arrivée.

Comment entre collègues vous entraidez à tenir face au souffrance ?

Qui nous fait tenir, on en parle entre nous, donc nous on a la chance qu'on travaille en paysager, donc on travaille dans des grands bureaux avec 6 7 assistants sociaux, on en parle, on parle entre nous, on s'entraide, on s'entraide. Que si la personne en voit, qu'elle rendait presse, on essaie de l'aider entre nous, pas avec la hiérarchie. On essaie de résoudre le problème entre nous parce que, sauf problème, je l'aurais où je l'ai déjà eu, sinon je l'ai déjà eu, je lui dis-moi les astuces J'ai utilisé pour pouvoir m'en sortir ou alors je peux aider la personne que je sais que ça n'arrivera à moi aussi à l'avenir.

Si on rétribue davantage tout votre surcharge de travail, est-ce que ça réduirait le mal-être?

Oui, bien sûr, bien sûr. Bien sûr. Oui, au niveau salaire, s'il y a beaucoup de gens qui partent, c'est ça la charge de travail ou monte. Mais le salaire ne suit pas.

Et la reconnaissance, il y en a au travail.

Alors enfin, pas du tout.

Le travail que tu fais te procure-t-il le sentiment de satisfaction?

Pas du tout dans le sens de ce que tu attendais, de de d'être assistant social de tout Ça pas du tout 0 satisfaction au niveau salaire 0 satisfaction au niveau reconnaissance de l'employeur ou de la hiérarchie. satisfaction par ce que je suis satisfaite d'avoir une occupation certes mais les attentes par rapport à mon travail en soi commence étant social j'ai 0 satisfaction.

Vous recommanderiez aux jeunes étudiants d'intégrer le métier de l'assistance sociale.

Oui, évidemment. Oui parce que si on commence à revendiquer, à faire des manifestations, moi je crois au meilleur. Peut-être que d'ici quelques années ça change.

Pensez-vous à changer de travail dans les années à venir ?

Changer bien sûr sur pas sûr si je trouve quelque chose qui me même si je dévie de mon orientation, je suis-je suis prête à le faire. Je suis prête à changer mes mon métier pour gagner

plus, pour avoir un confort financier qui me permet de vivre mieux que ce que j'ai avec ce métier d'assistance, mais je ne le ferai pas parce que je refuse d'être assistante sociale pour le confort financier.

9. Laurent

Pouvez-vous vous présenter ?

Oui, donc je suis Laurent , assistant sociale CPAS

Faites quoi comme métier ?

Je suis assistant sociale à la direction de finances

J'aimerais qu'on en parle de ton parcours professionnel.

J'ai travaillé dans un camp de réfugiés d'abord en Afrique pour le HCR, au commissariat des Nations unies, pour une ASBL , le collectif des femmes en tant qu'animateur socioprofessionnelle et maintenant je suis ici au CPAS et ça fait 2 ans et demi que je suis ici.

Pourriez-vous me décrire votre fonction ?

On s'occupe des recouvrements d'accord de manière générale, quand je parle de recouvrement, il y a également le non recouvrement.

Au fait, on traite, c'est qu'on appelle les alertes ou les clignotants, donc il s'agit des situations où un citoyen bénéficiaire peut travailler et au même moment, il perçoit l'aide du CPAS.

Il y a également ce qu'on appelle de subrogation, c'est-à-dire que quand le CPAS fait des avances à d'autres allocations sociales, que la personne doit percevoir et le temps d'ouvrir ce droit-là, la personne peut demander l'aide du CPS une fois qu'en lance, quand je dis lancer, c'est-à-dire que le CPAS doit contacter l'institution en question en disant on va donner des avances pour telle personne une fois que vous avez son dossier en ordre et que vous ouvrez les droits.

Tu utilises quoi comme procédure dans l'ensemble?

On a des procédures internes qui sont mises en place, on a des applications qu'on utilise. Voilà, il y a plein de choses qui sont mises en place pour le faire.

Ces applications là ou ces procédures sont-ils stables ?

On peut améliorer au fur des années mais ça reste les mêmes applications . Avant que je n'arrive, ils avaient modifié, ils avaient mis en place d'autres meilleures applications que celles que qui avaient avant. Et donc , ils ont muté toutes les informations pour des nouvelles applications.

Tu as combien de dossiers à votre charge ?

Alors moi je suis pas assistant de première ligne donc c'est selon les dossiers qui nous sont envoyés soit par la première ligne ou sinon le ministère, CPAS qui nous envoie des alertes, des clignotants dont je vous parlais et sur base de ces alertes là on traite au fur et à mesure. Il y a beaucoup de dossiers, nous avons un grand retard. Au fait, j'ai oublié de vous dire que notre département c'est un nouveau département.

Ça existe depuis 2 ans et demi je crois, et donc on a un retard dans le traitement. Là par exemple, on traite des dossiers de 2021, 2022.

Pourquoi as-tu choisi ce métier d'assistant social ?

C'est un travail que je trouve noble, le fait d'être à l'écoute de l'autre, le fait de pouvoir.

Avant d'entrer dans ce domaine d'assistance sociale. Tu avais des attentes ou bien des objectifs?

En partie, je suis satisfaite quand je vois le résultat que j'aimerais voir pour certaines situations.

Tu connais le fiche de description de votre fonction?

Oui, oui, oui.

Ça arrive de faire d'autres fonctions qui viennent en dehors de ça?

Jusque-là, non parce qu'on a beaucoup de choses à faire déjà dans nos fonctions, On ne sait pas encore tout faire donc nous apporter d'autres choses, ça peut être pour un temps, un laps de temps, mais pas pour longtemps.

Quand tu n'arrives pas à les terminer ton travail comment tu te sens?

À penser à chaque fois à encoder dans la base de données, ce n'est pas très naturel quoi, comme manière de fonctionner et voilà, c'est un peu lourd on va dire, de faire comme ça donc.

C'est ce qui est embêtant, c'est que c'est de pire en pire. Donc voilà, chaque année, c'est un peu plus compliqué. C'est un peu frustrant mais de mon expérience, j'ai compris que je ne pourrais jamais tout faire. Il y a toujours de nouveaux dossiers. Donc v j'essaie de combler mes heures de travail et une fois que je sais que je n'ai rien fait d'autre que mon travail pendant ces heures-là, je me dis ok, c'est bon pour aujourd'hui donc je dois rentrer chez moi, je me repose, j'oublie, je coupe avec mon travail

Donc il y a un manque de temps de travail.

On dirait plutôt qu'on a besoin de beaucoup de personnes hein dans l'équipe pour pouvoir tout faire, mais je pense que c'est pareil partout dans tous les domaines. Il y a beaucoup de demandes et le nombre du personnel insuffisant.

Tu penses que les tâches sont bien réparties?

Bien reparti, ça je ne sais pas. Je pourrais savoir c'est que se passe dans notre service. Par rapport à d'autres services, je ne saurais pas vous dire.

Qu'est-ce qui prend plus de temps dans votre travail?

La partie administrative, ça prend beaucoup de temps et il y a aussi le contact avec le citoyen bénéficiaire.

Avez-vous une obligation de résultat ?

Si vous parlez des résultats par rapport au dossier qui doivent être traités, oui parce qu'on a des inspections une fois par an et durant l'inspection on ne demande que ce qu'il en est de tels dossiers.

Qu'est-ce que vous craignez quand vous n'atteignez pas les résultats ?

Personnellement, je n'ai pas de crainte quand je n'ai pas atteint les résultats comme il faut.

Comment qualifiez-vous le contrôle hiérarchique?

Franchement, je ne me plains pas, je suis bien tombée comme certains le diraient.

Comment est votre collaboration?

on se consulte souvent, on travaille en équipe, on est une équipe de 6 ou 7 personnes avec la chef et on fait des mini formations, réunions, on revient sur des cas difficiles à traiter et quand il y a un petit souci, on se consulte entre nous, on se partage des idées.

T'arrives-t-il de faire une recommandation sur la façon de faire le travail dans le but d'améliorer la qualité du travail ?

Oui, oui.

Genre on peut avoir besoin des formations ?

Oui, il y a la disponibilité de les avoirs mais ça dépend d'un cas à un autre et ça dépend aussi de ce qu'on demande et de ce que ça engage . Certaines fois, je pense qu'ils accèdent, d'autres fois refusent.

Comment vous arrivez à tenir face au surcharge de travail?

Je pense que mon expérience m'aide parce que étant donné que je suis passée chez différents employeurs donc j'ai vu des situations un peu difficiles. J'ai appris à gérer le stress.

Ici, par exemple dans le centre a mis en place des midis toolkit, donc on a des séances de sport comme par exemple.

On a plein de choses qui mettent en place juste pour nous distraire et nous permettre de nous défouler un peu et de reprendre le travail après, c'est comme si on devenait une nouvelle personne, hein. Donc il y a ça qui nous aide à gérer. Et il y a le fait de travailler avec des bonnes personnes. D'accord le climat qui permet aussi de gérer mieux le stress et la charge. Ici, par exemple dans le centre. C'est vraiment le centre qui a mis en place hein, c'est pas moi. Donc on a des midis qu'on appelle toolkit, donc on a des séances de sport comme là par exemple.

Votre travail est reconnu ?

Non, je crois qu'on n'est pas reconnu dans notre fonction. On est un peu sous-estimé, hein ? Ouais. On n'est pas prêt à la nôtre valeur quand j'ai envie de dire, parce que je pense que le travail d'assistance sociale, c'est un travail crucial dans une société, on a besoin des assistants sociaux dans différents domaines. D'accord, et je pense que on aurait pu avoir plus de

reconnaissance. Parce que c'est un travail lourd, ça touche un peu à tout psychologie, le droit, le social de manière générale, et voilà, c'est non.

Pensez-vous si on rémunère votre surcharge de travail, ça pourrait le mal être?

oui ça serait une bonne chose, mais pas que. Donc il faut vraiment valoriser de manière générale la personne parce que si vous voyez bien de manière générale, il y a plusieurs AS qui tombent en burn-out à cause de ces choses Surcharge de travail .

Comment entre les collègues vous gérer vos stress?

On fait des pauses ensemble, on rigole, on fait des fêtes qui sont organisées aussi par l'institution où on se retrouve souvent. Des fois on sort au restaurant ensemble, donc on essaie de créer une vie qui est agréable pour pouvoir traverser toutes ces situations et le fait de discuter du travail.

Quand il y a souci du travail, tu préfères parler directement au collaborateur ou bien à votre responsable ?

Toujours, on commence d'abord entre nous sinon on lui en parle ou on décide ensemble et on lui fait des propositions

Recommanderiez-vous aux jeunes étudiants d'intégrer le métier d'assistance sociale?

Oui

Tu penses changer le travail d'assistant sociale dans l'avenir ?

Peut-être, parce que j'ai plusieurs casquettes.

10. Marcien

Pourriez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Marcien assistant social de ce CPAS ;

Pourriez-vous nous faire la description de votre fonction ?

Comme on dit en première ligne, quand une personne arrive, c'est chez nous qu'elle commence et on traite un peu plusieurs demandes des revenus d'intégration principalement et d'autres social autour.

Est-ce que vous pensez que les tâches sont bien réparties?

Pas toujours bien réparti parce qu'en fait, il y a la première ligne et à côté il y'a les services transversaux donc c'est des services vers lesquels on oriente nos usagers pour des petites choses du genre, c'est une personne qui cherche un logement ,on l'oriente au service logement. Et il y'a les gestionnaires principaux des dossiers, ce qui fait que les autres ont, disons moins de travail par rapport à nous. C'est un travail différent on va dire.

Pourriez-vous me dire votre parcours professionnel ?

Donc moi je travaille dans ce CPAS depuis 2010. J'ai commencé par la première ligne. Après, j'ai été référent de jeunesse. Pendant 5 ans et puis je suis retournée en première ligne. Alors référence Jeunesse en gros, c'est suivi des familles et des enfants en difficulté. Les mises en autonomie, on fait des activités écoles et tout ça.

J'ai travaillé dans un projet maman solo entre 18 à 25, c'est des mamans sans-abri et des jeunes sans-abri.

Est-ce que tu peux me parler des procédures que vous utilisez ?

Oui, on a beaucoup de procédures au CPAS.

Donc une personne se présente, elle doit être reçue dans les 24 h ?

On fonctionne sur base de rendez-vous. Si c'est un suivi, ça peut être la semaine prochaine en fonction des ordres, des jours de permanence. Donc on a 2 jours de permanence par semaine. En dehors des permanences, on peut nous fixer des rendez-vous pour une nouvelle demande. On a un logiciel. Ça s'appelle New Orizon et on a aussi le workflow Lotus.

Tous ces procédures et méthodes que vous utilisez au travail varie?

Disons que ça évolue, mais sinon c'est c'est un petit kiff quoi.

On accueille de tout, toute personne qui a une difficulté financière ou sociale. En fait, les gens viennent pour beaucoup de choses . On a des gens qui nous appellent quand ils ont le feu chez eux. Enfin c'est pour dire vraiment la première ligne, c'est la première ligne ce qui fait qu'on reçoit un peu de tout.

Et combien de dossiers avez-vous sur votre charge ?

Euh, plus ou moins maintenant 100

Normalement, ça devrait être combien ?

Ça doit être septante.

Pourquoi avez-vous choisi ce métier d'assistant Social ?

Franchement, je sais pas, ça remonte à trop longtemps déjà je veux jamais réfléchir à autre chose quoi. C'est ce qui me venait en tête .

A quoi ça représente pour vous être assistant social ?

Donc l'accompagnement social, pouvoir aider une personne à s'en sortir, à évoluer.

Avant d'entrer dans cette fonction tu avais des objectifs. Est-ce que tu les atteints ?

Non, j'étais jeune, je n'avais pas de vue de ce qui m'attendait au travail. Et puis les choses ont changé depuis. Honnêtement, on n'a pas le temps d'accompagner en profondeur les gens parce qu'on a une surcharge de travail. Et c'est ça qui frustré, on ne se sent plus assistants sociaux, mais des robots institutionnels on fait hélas pour beaucoup administratif mais au fond de compte. Le côté assistant social même tend à disparaître, surtout dans ces institutions-là.

Comment tu qualifies être assistant social pour le moment ?

Donc je peux pas me qualifier comme un travailleur administratif mais comme un travailleur social de manière générale .

Qu'est-ce qui prend plus de temps dans votre travail ?

L'administratif prend quand même beaucoup de temps parce qu'on a beaucoup de procédures.

Tu penses que c'est logique ?

Je pense qu'on a pas le choix de fonctionner avec l'administratif.

On doit faire les rapports et tout ce qui est informatique va évoluer. Donc tous les calculs pourront se faire automatiquement avec les serveurs. Mais sinon, comme on a plein de petites tâches administratives à faire. Ce sont des tâches utiles en fait, c'est pas des tâches inutiles.

Enfin, vous venez de me dire que c'est utile et également et que ça prend plus de temps. Et comment vous le ressentez en tant qu'assistant social ?

Pas mal parce que je sais que c'est utile mais les nouveaux le vivent mal je pense. La plupart parce qu'ils ont une surcharge, il y a trop de choses à assigner. Donc c'est difficile pour eux mais une fois qu'on est habitué, on se gère mieux. Je fais ce que je peux, ce que je veux dire, je me mets pas vraiment la pression. Oui, j'aime bien finir le travail qu'on me donne, mais je fais ce que je peux. Ça veut dire que si j'ai un objectif de ma journée, je me dis par exemple, aujourd'hui je fais 10 dossiers et que je n'arrive à faire que 5 ou 6 parce que il y a des dossiers qui m'ont pris plus de temps que d'autres. Bah le reste ça sera pour demain.

Avez-vous une obligation de résultat ?

Oui quand même parce que si les gens ne sont pas payés, ils sont pas contents.

Les responsables demande de respecter les délais. Déjà, quand une personne fait une demande, il faut essayer de respecter les 30 jours de traitement et pareil d'être à jour pour faire ces révisions annuelles et le bilan.

Quand vous manquez à ça, qu'est-ce que vous craignez ?

Rien. Enfin je dirais y en a qui le font pas. Si ils sont en retard, le responsable peut te proposer de prolonger un mois.

Comment qualifiez-vous le contrôle hiérarchique ?

Leur travail c'est de contrôler ce qu'on fait parce que aussi on décompte à rendre à leur supérieur.

Quelles sont les relations avez-vous avec ton responsable ?

Les relations courtoises et respectueuses.

Ça vous arrive de faire des recommandations pour le bon fonctionnement de votre travail?

c'est compliqué parce qu'il y a plus de dossiers, y'a la crise économique. Donc ça personne n'y peut rien. Donc on a encore plus de dossiers.

En cas de soucis de charge de travail, partage-le à votre collègue ou bien à vos supérieurs hiérarchiques ?

Non, d'abord mon à collègue parce qu'on est au même niveau et on a les mêmes réalités aussi les responsables en leur réalité mais on a notre réalité.

Le travail que vous réalisez vous procure t-il le sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction ?

De satisfaction.

Si on vous rémunère davantage pour le surplus de votre travail ça résoudra le problème de mal-être ?

Personnellement je trouve que pour les finances, oui c'est bien si on augmente mais c'est pas l'argent qui changerait quelque chose.

Tu penses que votre travail est reconnu par vos supérieurs ?

Pas toujours, mais peut-être aussi que parce que leur travail à eux aussi ne sont pas reconnus par leurs supérieurs. Il est reconnu quand ça les arrange quand même. Voilà, mais c'est pas toujours.

Quel moment ou vous avez plus de stress ?

Par exemple quand on doit aller en congé, on doit préparer beaucoup de choses .

Parle-moi de votre gestion de stress au travail ?

Pour éviter le stress, j'essaie toujours d'être en avance comme ça. Je suis pas en retard et j'ai un laps de temps pour gérer ce que j'ai regardé.

Comment arrives-tu à endurer ?

En fait, c'est parce que moi, dans ma tête, j'ai un objectif, il faut que mes usagers soient payés. Je sais pas être à l'aise chez moi si je sais que y a un usager qui sait pas payé son loyer. En plus, j'ai eu la chance d'avoir une bonne relation avec mon équipe, parce que quand on a une équipe et y a une bonne ambiance, même si il y a des moments pénibles au travail, ils peuvent se faire oublier de la souffrance.

Prends-tu quelque chose pour pouvoir tenir ?

Avant, je prenais avec le sucre ou le chocolat, mais j'ai arrêté ça.

Tu as remplacé avec quoi ?

je me parle à moi-même ou je vais papoter avec un collègue et parfois je travaille devant la télé, ça me diverte.

Recommanderiez-vous un jeune étudiant, d'intégrer le métier d'assistance sociale ?

Oui, parce qu'on apprend beaucoup de choses en tout cas.

Pensez-vous à changer de travail dans les années à venir ?

En tout cas-là non. Changer peut-être d'endroit, toujours au CPAS, mais quand il y a des projets, Oui, pourquoi pas ?