



**TRAVAIL EN ACTION**

**Les travailleurs sociaux  
face à de nouvelles  
difficultés au travail  
Jessica Ouraga**

# TRAVAIL EN ACTION

**CDGAI**

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



## Les travailleurs sociaux face à de nouvelles difficultés au travail

Auteure

**Jessica Ouraga**

Concept et coordination

**CDGAI**

**Collection Travail en action - 2013**

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe

Présidente du C.D.G.A.I.

Parc Scientifique du Sart Tilman

Rue Bois Saint-Jean, 9

B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope

legraphoscope@gmail.com

**TRAVAIL EN ACTION**

## **Les publications pédagogiques d'éducation permanente du CDGAI**

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront collectivement d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

### **La collection Travail en action**

Champ hautement investi socialement et économiquement aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans notre environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces. Il peut être source de notre emprisonnement mental et physique ou terrain propice à nous émanciper individuellement et collectivement.

Ces publications proposent une lecture critique du travail sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en se voulant dénonciatrices des mécanismes structurels qui produisent insidieusement ces souffrances, elles sont des grilles de lecture de l'expérience vécue ou écoutée par les acteurs des secteurs sociaux, socioculturels, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des cheminements individuels et collectifs vers des issues possibles.

# Intention de ce livret

- ◆ À la suite du livret *Souffrance au travail* (Ouraga, 2011), nous abordons dans cette publication les difficultés spécifiques au domaine social.

Construit autour de plusieurs extraits de textes permettant de mettre des mots sur ce que de nombreuses personnes vivent au quotidien, cet outil a pour objectif d'élargir les connaissances autour de cette problématique. Il vise non seulement à susciter la réflexion et à stimuler la découverte d'autres références sur le sujet mais aussi à donner l'envie d'échanger avec chaque personne animée par le besoin de dénoncer et d'agir.

## Public visé

- ◆ Les animateurs, formateurs, enseignants, coordinateurs, directeurs du secteur associatif et des services publics.
- ◆ Les travailleurs sociaux, psychologues, éducateurs, assistants sociaux, etc.
- ◆ Toute personne concernée, quel que soit son rôle ou son niveau de responsabilité au sein ou en dehors des organisations.

# TRAVAIL EN ACTION

## SOMMAIRE

<b>Mal au travail ?</b>	9
<b>Contexte du travail social</b>	17
<b>Soyons fous !</b>	24
<b>On se défend comme on peut !</b>	30
<b>Souffrance éthique</b>	34
<b>En quête de reconnaissance</b>	37
<b>Du social sans solidarité</b>	42
<b>Bibliographie</b>	49



# TRAVAIL EN ACTION

## MAL AU TRAVAIL ?

Des regards complices, des sourires, des larmes, des rêves échangés, de la peur, des yeux baissés, etc. Ceci est le quotidien de professionnels faisant partie du travail social. Il y a des défis relevés, des équilibres retrouvés et il reste aussi tant de blessures. À ces situations de vies difficiles, s'ajoute parfois le mal-être au travail.

Au malaise des usagers, bénéficiaires, s'ajoute la violence actuelle de la vie professionnelle, chaque journée peut devenir un combat pour lequel il est difficile de résister. L'agressivité ne se situe pas uniquement dans les problématiques amenées par les personnes mais elle est aussi dirigée vers les travailleurs sociaux. Elle peut provenir des personnes accompagnées mais également des collègues, de l'institution, de la société.

Les éléments amenant les travailleurs à être «malade du travail» s'empilent tels des poupées russes, nous laissant dans l'obscurité d'un phénomène complexe et seul pour y faire face.

Qu'est-il en train de se dérouler ? Ces difficultés sont-elles propres à la personne ? À son métier ? Tous les travailleurs sont-ils face aux mêmes problèmes ? Nous vous proposons à travers ce livret de découvrir, de nommer les éléments favorisant l'émergence de la souffrance au travail dans le domaine social.

Ce livret présente des extraits de divers auteurs sélectionnés pour alimenter cette réflexion. En tant qu'outil d'éducation permanente, il vise à provoquer des échanges, des réactions, de l'action.

## SOUFFRANCE ?

«Le terme de souffrance renvoie à une interprétation forte dans la mesure où l'ensemble de l'équilibre du sujet est en jeu. À la différence de Friedmann, Dejours part du postulat de la centralité du travail dans la constitution des identités. La souffrance est donc, à son sens, plus dangereuse pour la santé mentale et la vie psychique que le simple ennui qui pourrait être compensé par des loisirs enrichissants. La souffrance touche l'être dans son ensemble. À ce titre, la dénonciation de la souffrance porte une charge affective et politique plus forte que les discours sur la fatigue. Ce postulat va donner lieu à la constitution d'une nouvelle discipline «la psycho-dynamique du travail», fondée sur l'idée que toute activité productive suppose de dépasser un ensemble d'exigences plus ou moins contradictoires, donc l'invention, la mise en œuvre de pratiques et de savoirs informels. La non-reconnaissance de ces efforts, par les pairs où la hiérarchie entraînerait alors une souffrance dans la mesure où la créativité, la singularité du travailleur est niée. Pour Dejours, ce «jugement de beauté», qui inscrit l'individu dans le collectif de métier, est premier dans l'accomplissement de soi par rapport au «jugement d'utilité » qui peut être proféré par les collègues et les chefs, mais aussi par les destinataires du travail (clients, usagers, etc.)» (Loriol, 2003, p.467).

Dans cet extrait, Christophe Dejours distingue le jugement de beauté et le jugement d'utilité. Il, associe au premier, l'avis que peuvent donner des pairs, des sosies professionnels, quant au travail réalisé car ils effectuent le même métier, les mêmes tâches et font appel aux mêmes compétences et réflexions. Ce qui est différent du jugement d'utilité que peuvent porter d'autres personnes bénéficiant du travail réalisé mais ne travaillant pas dans le même contexte, ainsi que sur des activités identiques. Le professionnel accordera plus d'importance, de valeurs

à l'avis de «ceux qui savent de quoi ils parlent».

L'homme ou la femme va être confronté, en occupant sa fonction, à une tâche qui ne correspond pas totalement au travail prescrit, à sa description de fonction. Le travail réel, auquel la personne doit faire face, sollicite une intervention non prescrite au préalable. Cette intervention, est la nature même du travail, elle est l'intelligence que la personne va utiliser pour pallier à cet écart. L'apport du travailleur à sa situation professionnelle est de se mobiliser afin d'atteindre l'objectif visé, et de réduire l'écart entre la situation prescrite et la situation réelle. Si chacun devait uniquement travailler en respectant la marche à suivre décrite par son organisation, le travail ne se réaliserait pas. Marc Loriol y fait référence ci-dessus en utilisant les mots : invention, pratiques et savoirs informels. Ce qui fait référence, également, à ce qu'on appelle le zèle (ne faire uniquement que ce qui est demandé), d'où l'impact de la grève du zèle. C'est-à-dire que si les travailleurs se maintiennent à ne réaliser que ce qui est formellement demandé, l'organisation ne fonctionne pas. Faire preuve de zèle est une stratégie qui a déjà été utilisée par des personnes sur leurs lieux de travail afin de marquer leur désaccord. Par exemple, en septembre 2013, les agents de douanes de l'aéroport de Liège ont fait une grève de zèle. Ils ont respecté rigoureusement les tâches qui leur étaient demandées ; des fouilles approfondies des bagages. Le résultat étant que ces fouilles appliquées à l'ensemble des voyageurs entraînent de très longues files d'attentes. Ceci amène inévitablement le mécontentement des clients, une désorganisation de l'embarquement des passagers, mais le travail est réalisé comme demandé par l'organisation.

En France, le personnel soignant d'un hôpital psychiatrique, face à l'absence de renfort en effectif, a décidé d'utiliser également cette stratégie. Les soignants ont arrêté de réaliser la partie administrative qui ne fait pas partie de leurs descriptions de fonctions.

Ce qui est mis en place par le travailleur pour «bien faire» son travail, et aider le «bon fonctionnement» de son institution, peut être ignoré des collègues et supérieurs. Le travail n'est dès lors pas identifiable (d'où les difficultés liées à l'évaluation du travail). Or, le travailleur a besoin de reconnaissance et celle-ci peut provenir des pairs, supérieurs, clients ou usagers.

Malheureusement, le professionnel se retrouve de plus en plus dans des situations où peu de personnes sont à même de comprendre ce qu'il met en place pour réaliser son travail. Par contre, les «consommateurs du travail» (clients, usagers, collègues, supérieurs, ...) donnent régulièrement leur avis, y compris quand celui-ci n'est pas demandé. Pour agrémente le tout, ces personnes qui vont utiliser le résultat du travail vont même leur soumettre une manière de travailler, d'organiser le travail jugée plus efficace (qui sera par la suite évaluée pour juger de du professionnalisme de la personne en fonction). Cette nouvelle organisation du travail va mettre les travailleurs sociaux dans une situation d'inconfort, physique ou psychique. Selon la psycho-dynamique du travail, face à la souffrance qui apparaît le travailleur réagit (inconsciemment et consciemment) et par cette réaction, il met en place des mécanismes de défenses, sur lesquels nous reviendrons dans la fiche numéro quatre.

La difficulté actuelle ne trouve plus uniquement sa source dans les conditions de travail mais surtout, dans les nouvelles pratiques d'organisation du travail.

## UN MAL COLLECTIF

La souffrance ressentie par la personne peut-être associée à la sphère individuelle. Cependant, elle touche également d'autres niveaux interpellant le collectif (le groupal, l'organisationnel et l'institutionnel). Ce dernier est percuté par ce mal à travers ses causes et ses conséquences.

«Ces collectifs de travail peuvent être fragilisés par des pratiques de gestion qui diminuent la collaboration et le soutien social au travail ou même détruits par un autoritarisme qui change les règles sans les avoir discutées ou qui instaure une concurrence excessive entre les travailleurs, notamment dans un contexte de menace ou de peur liée à l'insécurité de l'emploi. Cette dissolution des équipes du travail ou cette déstructuration du lien social laisse l'individu seul, sans repère et avec peu de possibilités de voir sa contribution à la construction d'une oeuvre commune reconnue par des pairs crédibles, autant d'éléments déterminants de l'accomplissement de soi et de la construction de l'identité du sujet (Dessors, 1995). Cette réduction du soutien social et de l'entraide au travail est également à placer en lien avec l'intensification du travail en raison du caractère souvent antinomique de l'augmentation de la charge de travail avec la disponibilité pour être à l'écoute des difficultés d'un collègue ou d'un client.» (Vézina, Michel et Saint-Arnaud, Louise, 2011, p.124-125).

«La dissolution du collectif a été dénoncée dans la publication précédente, Souffrance au travail (Ouraga, 2011). L'individu, se retrouvant de plus en plus seul face à de telles difficultés, ne peut plus se reposer sur un entourage social lui permettant de pallier ou puiser l'énergie pour résister. Seul, nous sommes plus faibles. Seul, nos actions ne font que peu de bruits malgré les efforts.

C'est malheureusement ce manque de soutien qui amène certains à craquer (dépression, épuisement professionnel appelé burn-out et même, suicide). La difficulté réside également dans le constat que chacun contribue à ce manque de solidarité.

Pourtant, les citoyens sont tous spectateurs face aux dérives des nouvelles organisations du travail visant à répondre aux objectifs ambitieux de la société néolibérale. Il est facile de trouver des personnes autour de soi abordant spontanément ce qui ne fonctionne pas sur leur lieu de travail.

Heureusement, il y a également de plus en plus de personnes actrices, utilisant leur indignation pour marquer leur désaccord avec ce qui se déroule. Ces acteurs se positionnent en partageant leurs points de vue, ils prennent des décisions et ils agissent sur leurs propres situations mais également sur celles d'autres personnes. Ce qui est antinomique de la position du spectateur. Il est important de ne pas sombrer dans la victimisation. Roland Gori (nous vous invitons à lire l'illustration), préfère ne pas utiliser le terme «souffrance au travail» qui accentuerait selon lui cet aspect victimaire. Il ne s'agit pas de tomber dans une vision manichéenne, envisageant les «méchants patrons» et les «gentils salariés». L'utilisation des mots «harcelé» et «harceleur» nous amène dans certains cas à occulter la situation, le contexte favorisant ce dérapage. Chaque personne contribue également à cette scène en tant que travailleur (ouvrier, employé, cadre et dirigeant d'organisation) mais aussi en tant que consommateur et citoyen.

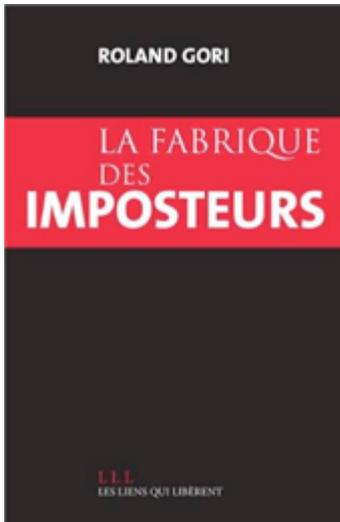
## ILLUSTRATION



Pour une découverte de l'ampleur de la crise actuelle, nous suggérons d'écouter l'interview radiophonique de Roland Gori, psychanalyste et auteur notamment de **La fabrique des imposteurs** (2013).

Cette dernière est accessible sur le site de L'Appel des appels

<http://www.appeldesappels.org/medias/interview-de-roland-gori-a-l-emission-partage-de-frequence-protetante-1337.htm>



Ce site rassemble des professionnels et sympathisants ayant décidé d'agir face à la souffrance généralisée : *«Nous, professionnels du soin, du travail social, de la justice, de l'éducation, de la recherche, de l'information, de la culture et de tous les secteurs dédiés au bien public, avons décidé de nous constituer en collectif national pour résister à la destruction volontaire et systématique de tout ce qui tisse le lien social. Réunis sous le nom*

*d'Appel des appels, nous affirmons la nécessité de nous réapproprier une liberté de parole et de pensée bafouée par une société du mépris».* (Extrait de la page d'accueil du site internet).

## RÉSUMÉ DE L'INTERVIEW

Roland Gori fait partie des initiateurs de l'Appel des appels, qui existe depuis 2009. Il s'agit d'un mouvement de protestation car les professionnels se sentent instrumentalisés dans une société prônant actuellement l'homme économique. Les travailleurs sont dans un nouveau dispositif de gouvernance, avec une logique de l'évaluation amenant de nouvelles servitudes. Chaque personne est confrontée au «romantisme» des chiffres. Ceci mène à une menace pour la démocratie et la subjectivité.

Roland Gori critique fortement l'évaluation qui, à son sens, est un cheval de Troie, car les professionnels sont de plus en plus dans le suivi de protocoles. Il ne se centre pas sur la souffrance au travail, car la société serait actuellement dans une logique victimaire. On parle principalement de victimes mais pas de citoyens. A travers le mot victime, on ressent principalement une action qui est subie. Tandis qu'en utilisant le terme citoyen, on remet en avant l'implication de chacun dans une société ainsi que les possibilités d'agir dans cette société et sa manière de fonctionner. Il parle également de crise du récit, car il identifie un problème de transmission, une perte de sens portée par une financiarisation de l'humain, ce dernier étant vu comme un produit. La société actuelle est celle de la norme. Ceci doit susciter l'indignation. Il prône un retour du politique afin de gagner en démocratie et réhabiliter les paroles et pensées, qu'il décrit dans son ouvrage de 2011, La dignité de penser.

## RÉFLEXIONS

Quelles sont les difficultés que je peux rencontrer, sur mon lieu de travail ? Quelles sont les difficultés que peuvent rencontrer mes collègues au travail ? Ces problématiques sont-elles spécifiques à ma, à notre profession ? Peuvent-elles se retrouver dans d'autres métiers ?

Le travail a toujours été dur, pourquoi parle-t-on de dénonciation, d'indignation ? Pourquoi mettre en perspective la dimension collective du travail ?  
Que penser de l'initiative de l'Appel des appels ?

## CONTEXTE DU TRAVAIL SOCIAL

AU REVOIR «ETAT PROVIDENCE»,  
BIENVENUE «ETAT SOCIAL ACTIF» ?

Le secteur social doit être contextualisé, non seulement pour en connaître les spécificités mais également pour en souligner les changements. A l'origine, ce type de travail avait pour mission de permettre l'émancipation du plus grand nombre. On parlait de l'Etat-providence, dont la mission consistait à intervenir dans la sphère de la sécurité et du bien-être de la population à travers un système de protection sociale mais également d'autres interventions à caractère éducatif, économique etc. Les citoyens bénéficiaient d'un état protecteur.

A présent, ils seraient plutôt dans un Etat social actif. *«Au Conseil européen de Lisbonne (2000), «la mise en place d'un État social actif et dynamique» est présentée comme «une des transformations nécessaires pour devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde». Compte tenu de la persistance du chômage et du vieillissement de la population, la promotion de l'emploi doit devenir l'objectif principal de la politique sociale. La conversion de l'État-providence en État social actif résiderait dans une feuille de route, un corps de mesures permettant d'atteindre l'objectif d'un taux d'emploi de 70 % de la population en âge de travailler à l'horizon 2010.*

*La recette de base est simple : plus de cotisants et moins d'allocataires sociaux (...). Selon les partisans de l'État social actif, la Sécurité sociale devrait revoir la hiérarchie de ses priorités en mettant au premier rang de celles-ci l'intégration ou la réintégration des individus sur le marché du travail. Ce faisant, une réponse semble apportée aux trois dimensions de la crise de l'État-providence : assainissement financier, résorption du chômage et enfin mise en phase de la protection sociale avec le paradigme dominant, pour qui le marché fait figure de valeur essentielle.»*

(Cassiers et Reman, 2007, p. 22-23).

Les auteurs de cet extrait, Isabelle Cassiers et Pierre Reman, interpellent quant aux moyens que se donne ce nouvel État social actif. Il y a des risques d'occulter le contexte dans lequel l'État doit appliquer cette politique. Est-il réaliste d'envisager, comme solution aux défis actuels et à venir, l'augmentation du nombre de cotisants et la diminution des bénéficiaires d'aide ? Les auteurs soulignent d'ailleurs une situation paradoxale : *«Ce faisant, on arriverait à faire porter la responsabilité des échecs ou les difficultés de l'État social actif par les personnes qu'il est censé servir. La notion de risque traditionnellement associée à l'assurance sociale céderait alors la place à celle de faute, imputée trop rapidement aux jeunes en décrochage scolaire, aux chômeurs de longue durée et aux prépensionnés, plutôt qu'aux défaillances des institutions d'intégration que sont l'école ou l'entreprise.»*

(Cassiers et Reman, 2007, p. 24).

Le marché du travail est au cœur de ces nouvelles missions. Il faut que chacun «s'active» et pour ceux qui auraient des difficultés, une multitude de personnes ressources sont disponibles : conseillers à l'emploi, consultants, assistants sociaux, etc.

Tout le monde doit se réunir autour du marché financier. Il y a donc ceux qui participent et ceux qui ne participent pas, ce qui alimente la crainte des personnes venant de perdre leur emploi : «encore des chômeurs !». Alors qu'il n'y a plus de perspectives permettant de garder un «emploi à vie», des périodes de non-travail seront monnaies courantes pour la plupart des nouveaux professionnels. A cela s'ajoutent des sanctions qui seront également mises en place pour les personnes tardant à retrouver du travail, refusant certains contrats ou quittant leur situation professionnelle. Certaines personnes seront qualifiées de chômeurs de longue durée, d'autres passeront des statistiques du FOREM aux statistiques du CPAS et feront la rencontre des travailleurs sociaux.

## L'ART DU TRAVAIL SOCIAL

Dans son ouvrage *Les paradoxes du travail social*, Michel Autès identifie trois registres concernant la pratique du travail social.

La pratique symbolique : Le travailleur social va «travailler» avec le langage en parlant avec les bénéficiaires et en les écoutant : en essayant de répondre au mieux à leurs questions afin d'éclaircir le chemin qu'ils traversent et en utilisant la négociation, la communication ainsi que l'échange. L'auteur souligne que c'est sur base de l'expression de la personne, du groupe que le travail social agit. Comment parler de cette déviance qui amène la rencontre d'une personne ou d'un groupe et des travailleurs sociaux ? Comment la nomme-t-on ? «Le travail social a affaire à ce qui n'est pas présentable. Et il exerce un rôle de mise en représentation. Et ce rôle, il l'exerce non seulement du côté de la société – gérer, contrôler ... - mais aussi du côté des individus en travaillant leur identité, leur insertion dans la société – gérer, contrôler, émanciper.» (Autès, 2004, p.244).

La dimension éthique : «*La caractéristique du travail social dans la société salariale est d'être engagé dans une logique de droit. L'accès aux droits, le respect du droit, l'adaptation du droit aux situations particulières, sont au cœur des pratiques des travailleurs sociaux*» (Autès, 2004, p.246). Michel Autès met en évidence la prise de position constante du travailleur social quant au droit, ce qui a été identifié comme la norme, et va donc régulièrement questionner son sens de la justice. Cette dernière implique totalement la subjectivité de l'intervenant social et l'interpelle constamment quant à son propre rapport à la norme. Chaque décision implique un investissement personnel et le travailleur social ne peut que s'engager dans son travail.

La logique de l'expérience : Durant sa pratique, aucun travailleur social ne pourra rencontrer de situations identiques. Chacune amène des personnes et situations différentes. Cette diversité va par conséquent exiger une adaptation constante quant à la réponse à apporter à chaque situation. Il s'agit d'une construction perpétuelle ne permettant pas d'appliquer des modes d'actions types, comme tout métier se basant sur la relation avec une ou plusieurs personnes.

L'auteur décrit une transmission de cette pratique essentiellement de type verbal, la pratique se raconte et se construit sur des échanges, supportés par des exemples vécus. Il est difficile de décrire ce qu'est le travail social de manière uniforme. Il s'agit vraiment d'une rencontre entre une personne ayant choisi (pour quelles raisons ?) ce métier et une situation particulière. C'est un travail de rencontre entre un professionnel et une personne en demande, ou en obligation de changement. La rencontre se fait également entre professionnels afin d'échanger, raconter leur pratique sans avoir la certitude que cette élaboration est un gage de réussite face à une nouvelle expérience.

«Sans chercher à donner du travail social une image univoque, on peut définir celui-ci comme une institution en charge d'une partie du contrôle social au travers de la nomination et de la prise en charge de certaines formes de déviance : des formes d'écarts à la norme, de comportements problématiques, qu'ils relèvent de l'inadaptation, de la délinquance juvénile ou des carences éducatives (Boutanquoi, 2001). Deux processus sont à l'œuvre: un processus de renvoi «lorsque les relations sociales sont jugées insupportables, dangereuses pour le groupe primaire» (Faugeron, 1975, p.48), qu'il s'agisse de la famille, de l'école, du voisinage ; un processus secondaire qui confirme la pertinence du renvoi au travers de la nomination de cette déviance (le diagnostic par exemple) et de la prise en charge. Ce deuxième temps s'appuie donc sur un discours performatif prononcé par une personne ayant autorité pour le faire (Bourdieu, 1982) et sur une pratique (la mise en place d'une mesure éducative, d'un placement ...). Il s'agit bien ici d'un acte de séparation qui rend visible les écarts, les met en scène, en mots et, par là même, tend à rendre perceptible la frontière mouvante entre normes et déviance.

Toutefois, le travail social ne saurait se contenter de la séparation par les mots et la prise en charge ; il ne peut se satisfaire d'un travail de gestion des marges au risque d'accueillir de plus en plus de déviants. La prise en charge n'est pas relégation, elle se doit d'être un temps de travail sur la réintégration : il s'agit d'inscrire l'action non pas dans une simple police de comportements (...) mais dans une dynamique qui en même temps qu'elle désigne l'autre comme fauteur de trouble, le considère dans son besoin d'aide, d'accompagnement ; une dynamique qui tend à ne pas réduire l'autre aux actes qui lui valent l'opprobre mais à dévoiler derrière ceux-ci le sujet, un sujet en devenir, un sujet qui doit pouvoir retrouver une place.

Et, de fait, le travail social met en scène quelque chose du lien social, de l'humanité d'une société. Le travail social apparaît comme un territoire de rencontre entre la norme et la déviance, un territoire de l'entre-deux.» (Boutanquoi, 2008, p.57-58).

Ce métier ayant pour objet «le social» s'adresse donc à des sujets. Ceux-ci sont étiquetés comme déviants par rapport à une norme. Il y aurait par conséquent un «standard de normalité» à suivre. Ce dernier évolue d'ailleurs au fil du temps. Comme le souligne l'auteur, il y a également une crainte concernant le groupe, appelé ici primaire. Ces «déviants» pourraient mettre, de quelque manière que ce soit, en péril la situation jugée équilibrée par ... les experts ? les dirigeants ? les citoyens ?

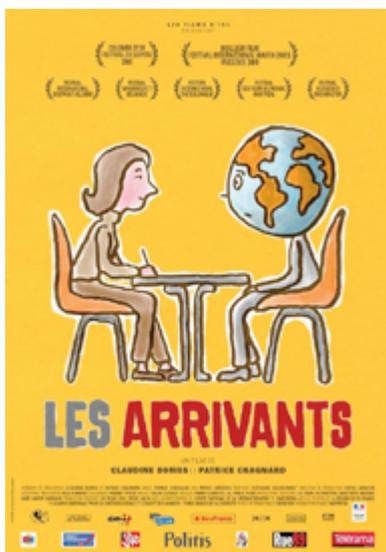
Notre bon berger, le travailleur social, se voit attribuer le rôle de ramener dans le troupeau les brebis égarées. Cet objectif est différent de celui privilégiant l'émancipation. Le professionnel de l'aide va se retrouver garant de l'ordre social, il va veiller à ce que chacun suive les objectifs de l'Etat social actif. Ces personnes qui sont jugées inadaptées vont devoir faire des efforts, accompagnées du travailleur social. Ce dernier va aider à produire de la normalité.

## ILLUSTRATION

Le documentaire «Les arrivants» de Claudine Bories et Patrice Chagnard, permet de découvrir le travail des travailleurs sociaux à la rencontre des demandeurs d'asile en France.

Voici un extrait du livret accompagnant le DVD :

«Cette fois, Caroline a «craqué». Réfugiée dans le bureau de Marielle, sa chef de service, elle tente de comprendre ce qui lui arrive. Nous l'avons suivie sans savoir où elle allait. Ça ne sert à rien de te mettre en colère et de te déprécier, lui dit Marielle. C'est agressif de dire à cette association afghane que nous ne sommes pas une agence de tourisme.»



Le cœur du film est là, dans ce moment d'intimité. Caroline débordée par le trop-plein de demandes, est épuisée. Nous l'avions vu jouer de son pouvoir et se croire forte. La voici confrontée à sa propre impuissance. Ni elle ni Marielle sa chef, n'ont de prise sur la situation : la CAFDA applique la politique d'accueil du ministère de l'Immigration.» (Chaumaz, 2011, p.10).

Grâce à ces extraits de vies, le spectateur réalise les difficultés auxquelles sont confrontés ces professionnels ainsi que les demandeurs d'asile. L'agressivité ressentie reflète la violence de la situation vécue par les uns et les autres. Ce contexte est tellement impliquant personnellement que l'on se demande comment ces travailleurs peuvent «tenir le coup». Nous distinguons à la fois les défis, l'impuissance mais également la beauté des actes réalisés.

Dans les suppléments, vous pourrez découvrir la rencontre d'un psychanalyste avec trois employées de la CAFDA (Coordination de l'Accueil des Familles Demandeuses d'Asile).

## RÉFLEXIONS

En quoi l'Etat social actif a-t-il un impact sur mes activités professionnelles ? Quelle a été ma motivation à travailler dans le domaine social ? Si on prend l'exemple d'un OISP (organisme d'insertion socioprofessionnelle), quels sont les objectifs de l'organisme, de ses conseillers et de leurs stagiaires ?

Ces objectifs sont-ils réalisables pour chacun ? Comment se traduisent les missions décrétales dans ma pratique professionnelle ? Celles-ci sont-elles dans la continuité des missions propres à mon métier ?

## SOYONS FOUS !

Les travailleurs vivent pour l'instant dans des contextes professionnels différents ayant comme point commun la généralisation d'un vécu de nombreuses situations paradoxales. Ceux-ci se retrouvent face à deux messages contradictoires s'appliquant à la même situation. Ces messages peuvent parvenir à l'aide de différents canaux de communication (ce qui est dit, ce qui est fait, ce qui est apporté par la situation, ...).

Par exemple, demander aux travailleurs de faire preuve d'initiative tout en les maintenant dans un cadre de travail tellement strict qu'une preuve d'initiative est difficile à obtenir. Parfois, le professionnel arrive à se rendre compte qu'il y a en jeu quelque chose d'impossible à réaliser. Cependant, dans beaucoup de situations il n'arrive pas à en être conscient, du moins immédiatement, alors que ces situations peuvent rendre réellement «fou». La situation sera particulièrement difficile lorsque l'individu n'a pas l'occasion de s'extraire de ces situations paradoxales, ce qui est souvent le cas en situation de dépendance à travers des contrats de travail, des demandes nécessaires pour améliorer une situation précaire etc.

## À L'IMPOSSIBLE NUL N'EST TENU ...

Nous avons déjà abordé brièvement le caractère impossible de ce métier, du travail social, dans Souffrance au travail (Ouraga, 2011), réflexion rendue célèbre par sa mise en avant par Freud. Il considérait trois métiers : gouverner, soigner, éduquer, comme «métiers impossibles». Chacun ayant l'humain pour objet de travail. Nul ne pouvant garantir le succès de la démarche. L'impossibilité se retrouve au niveau de la finalité. Nul ne saurait mesurer réellement l'efficacité des démarches mises en œuvre, une part de «non maîtrise» persiste. D'où la surprise et réticence, de certains professionnels, face à des thérapeutes, par exemple, garantissant le succès et la résolution de tous types de problèmes. Ou l'impossibilité d'un éducateur de promettre d'arriver à remettre dans le «droit chemin», un jeune testant à l'extrême les limites.

Le métier de travailleur social plonge son intervenant dans une situation d'impuissance. Sans même aborder les difficultés contextuelles pouvant mener à la souffrance au travail, il peut être déjà blessant de devoir renoncer à l'illusion que nous pourrions apporter à l'autre la garantie d'être mieux. Que les efforts et actions misent en place déboucheront sur une réussite. Peut-être que oui, peut-être que non. Le professionnel animé par cet idéal se confrontera rapidement à la réalité, et cette déception pourrait le mener à une blessure narcissique, s'il ne réalise pas sa présence dans une situation «par nature» paradoxale.

Une situation paradoxale se vérifie également dans les missions confiées par la société.

*«Nécessairement double, l'espace où se déploient les pratiques du travail social est traversé par un malentendu qui n'est pas son défaut, son incapacité à communiquer, mais un élément qui le caractérise comme pratique sociale, et le ressort même de son efficacité.*

*Cette duplicité est structurelle. Elle vient de son rapport à son objet, et de l'injonction paradoxale qui l'informe : dire ce que la société ne peut pas entendre, montrer ce qu'elle ne peut pas voir ; être à la fois le mandataire des institutions et le représentant des populations ; tenir ensemble des positions incompatibles et relier ce qui s'oppose et se rejette.» (Autès, 2004, p.240).*

Comment arriver à intégrer dans la société des personnes que cette dernière ne souhaite pas voir ? Cette double casquette citée par l'auteur de «mandataire des institutions » et «représentant des populations» ne peut que provoquer une sensation de malaise voire un profond mal-être quant à deux identités contradictoires. Le travailleur social se retrouve en mission d'aider les plus démunis et à la fois représente un système qui produit cette précarité. Comment l'accompagnateur social peut-il ressentir la clarté de sa mission en devant être celui qui aide et celui qui sanctionne ? Il y a bien entendu la nécessité dans un travail de reconstruction de poser un cadre et des règles permettant à la personne d'évoluer. C'est le propre de l'éducation. Mais ne sommes-nous pas dans tout autre chose quand, par exemple, un conseiller présente un dispositif de formation prévu pour aider les personnes les plus «éloignées» du marché de l'emploi à se réinsérer et en même temps sélectionne des personnes avec une plus grande probabilité de réussir, afin de garantir un grand taux de remplacement des demandeurs d'emploi.

## LE MARCHÉ DES INDÉSIRABLES

*«Le social devient un produit comme un autre. Il se rapproche de la marchandise et des critères du marché. Le social se vend, doit se vendre, doit prouver son efficacité. S'ouvre alors l'ère des managers du social et des entrepreneurs sociaux.*

*Derrière le choc des idéaux, dont les effets ne sont toujours pas amortis au milieu des années 1990, vont se mener des entreprises de rationalisation du social. Les critiques d'inspiration libérale sur le coût du social vont y trouver un exutoire et des conditions d'expérimentation leur permettant d'apporter la preuve de leur pertinence. Ce mouvement s'accompagne d'une recherche d'adhésion des acteurs à ces nouveaux idéaux, comme si «fonctionner comme une entreprise » consacrait enfin l'accès du social aux choses sérieuses et sa confirmation comme sphère d'activité utile. Le tout posé en regard et en opposition au social d'avant, englué dans les problématiques glauques de l'assistance. La thématique de l'évaluation va trouver là un terrain de développement exceptionnel. Enfin, le social va se mesurer, se compter et sortir de la sphère du récit et de l'ineffable où il était jusqu'ici enfermé !»*

(Autès, 2004, p.88-89).

Nous l'avons vu précédemment, l'Etat social actif met le citoyen dans l'obligation de se réunir autour, et pour le marché financier qui est donc entièrement valorisé et positionné comme idéal. L'Etat est à la recherche d'argent et vise la diminution de coûts. Cette vision touche tous les secteurs mais les secteurs publics et non marchands, légèrement épargnés par le passé, se voient sanctionnés de la même mission. Comment diminuer les coûts du domaine social dans un pays en situation de crise ? Bref, il faut faire plus avec moins de moyens. Ceci est donc le quotidien et de travailleurs et, bien entendu, de responsables du milieu associatif. Face à ces nouveaux défis, les responsables actuels sont en difficulté, le suivi et l'élaboration de missions propres à l'institution doivent passer en second plan, face à la course aux subsides.

Qui la société valorise-t-elle le plus pour décrocher des marchés, gérer des budgets, trouver les moyens de faire des économies ? Des gestionnaires. La logique gestionnaire va donc rentrer de différentes manières dans le domaine social, alors que ce dernier a un objet spécifique ne pouvant se «gérer» de la même manière.

L'équipe de travailleurs sociaux est également mise à mal. En effet, afin de respecter le budget l'institution va être attentive notamment aux aides à l'embauche et parfois même l'ériger en critère principal. Par exemple, il est courant de lire une offre d'emploi exigeant un «passport APE» (dispositif d'aide à l'embauche) voire même de lire le nombre de points APE nécessaires pour pouvoir transmettre sa candidature. Comment le travailleur social en recherche d'emploi peut-il réagir face à ce critère ? Ce qui intéresse notre institution c'est d'abord votre «valeur monétaire» et ensuite nous pourrions aborder votre capacité à assumer cette fonction ? Comment le responsable peut-il faire face aux défis quotidiens, et aider son équipe à contribuer aux missions de l'institution avec de telles contraintes ? Comment la direction peut-elle soutenir la personne en charge du «soutien emploi», cette dernière étant elle-même en situation délicate à travers une succession de CDD (contrat à durée déterminée) ? Comment faire face à une politique à appliquer que l'on n'approuve pas ? Ne sommes-nous que des compagnons de galère ?

## LES PARADOXES SE PARTAGENT À VOLONTÉ

Les difficultés basées sur les contradictions se retrouvent également chez la personne accompagnée. Celle-ci doit se comporter de manière responsable et mériter l'aide qui lui est apportée. «L'utilisateur va devoir prouver, «faire tous les efforts» pour trouver un emploi : au centre de l'Etat social actif, on retrouve en effet l'hypothèse de la «nécessaire disponibilité au travail» des chômeurs et allocataires sociaux comme moyen de favoriser l'embauche (Maes, Sylin, 2012).

Ces efforts doivent être évalués, quantifiés pour être contrôlés. Le travailleur social se voit de la sorte confier la «responsabilité» d'assurer ce contrôle essentiel à la nouvelle forme de régulation des pauvres (Paugam, Duvoux, 2004). Cependant, alors que la mondialisation provoque la délocalisation de la production industrielle de masse et que la réduction des dépenses de l'Etat a également pour conséquence de réduire largement le nombre d'emplois disponibles aboutissant à une saturation du nombre de demandeurs, les efforts de «recherche active d'emploi» peuvent sembler fort dérisoires (Havaux, 2012)». (Maes, 2013, p.78).

Le succès dans l'obtention d'un contrat de travail est présenté comme une conséquence logique des efforts mis en place. Cependant, il est impossible de l'affirmer, car malgré des centaines de candidatures et une présentation pertinente aux entretiens certaines personnes restent sans emploi sans que leur qualification soient remises en causes. De plus, a-t-on suffisamment d'emplois pour les personnes en recherche ? Ces emplois correspondent-ils à leurs profils ? Un demandeur d'emploi peut sentir un regard dévalorisant à son encontre car l'échec dans ses démarches peut lui être imputé directement.

## RÉFLEXIONS

Quelles sont les «missions impossibles» des travailleurs sociaux ? Y a-t-il des situations professionnelles vécues comme des échecs ? En quoi peuvent-ils être considérés comme des échecs ? Que ressent-on face à ces situations difficiles ? Le secteur social peut-il être géré comme une entreprise marchande ? Pourquoi ?

# ON SE DÉFEND COMME ON PEUT !

## UNE SOLUTION PAR DÉFAUT

«La souffrance est un vécu individuel, éprouvé par le corps propre, et pourtant la lutte contre la souffrance dans le travail peut parfois impliquer une coopération et des règles défensives. L'investigation clinique a montré que, dans le domaine du travail, existent, à côté des mécanismes de défenses classiquement décrits par la psychanalyse, des stratégies défensives construites collectivement par les travailleurs. Ces stratégies collectives de défenses portent l'empreinte spécifique des contraintes inhérentes à chaque situation de travail. Grâce à la coopération défensive, il s'agit d'assurer les conditions sociales d'une transformation de la subjectivité qui permette, pour ainsi dire, d'«anesthésier» la souffrance, en conjuguant les efforts de tous pour ne pas penser aux dimensions de l'activité qui font souffrir, pour les éviter, autant qu'il est possible. Les stratégies collectives de défenses sont, ainsi constitutives de formes localisées d'inconscience sociale. Elles ne modifient pas le risque objectif, seule en est transformée la perception. Il s'agit donc d'une maîtrise avant tout symbolique des risques encourus. Les stratégies collectives sont centrées sur la construction d'un univers symbolique commun qui tire sa consistance du fait qu'il est organisé par des croyances, des conduites et des attitudes qui ont toutes pour visée de réduire, autant que faire se peut, la perception des réalités susceptibles de générer un état de souffrance.»

(Molinier, 2008, p.194 195).

Sur un lieu de travail, une personne peut se retrouver dans un contexte de souffrance au travail avec un groupe de personnes donnant une représentation fictive avec pour finalité de se protéger «comme ils le peuvent».

Cette façade peut avoir une apparence très positive. Les premières idéologies défensives ont été identifiées dans le métier du bâtiment et possède un caractère très viril ; «même pas peur !» Les mécanismes de défenses identifiés ont très souvent des caractéristiques masculines (ex : montrer à quel point on est plus fort que la peur, que la souffrance, «la peur, c'est pour les mauviettes»).

L'objectif étant de se protéger, cette manière de faire face aux situations est a priori plutôt saine. Le problème se situe au niveau de la communication. L'image présentée est totalement biaisée. De plus, il est difficile d'identifier ces stratégies car elles sont souvent tuées et restent dans les coulisses de chaque organisation pour éviter de communiquer une mauvaise image. Dans ce cas, comment aider ceux pour qui tout va bien ? Ceux qui n'ont pas de problème, car ils prétendent que ce sont ceux qu'ils accompagnent qui sont en difficulté ?

### QUAND LE MAL AMÈNE LE MAL

Pascale Molinier, dans la nouvelle édition *Les enjeux psychiques du travail* distingue stratégies défensives et idéologies défensives, qui se différencieraient par la disparition des espaces de délibération collective. Les idéologies défensives de métier sont une radicalisation des stratégies défensives. Le collectif ne se rallie plus pour faire face aux difficultés derrière un langage, des attitudes ou jeux. Au contraire, il se divise en clans prêts à se déchirer l'un l'autre. On arrive à une indifférence du collectif toujours prêt à supprimer les plus faibles, les «trop différents».

*«Les idéologies défensives de métier répondent aux modalités décrites en termes d'aliénation culturelle (plus d'explications dans la fiche six). Ainsi, dans une enquête réalisée avec des personnels d'un institut psychiatrique pour enfants, il ne fut quasiment jamais question des enfants ou, plus exactement, à chaque fois qu'il aurait pu en être question, les chercheurs se retrouvaient plongés,*

*sans crier gare, dans un débat houleux opposant tantôt les kleinien et les lacaniens, tantôt les psychanalystes et les comportementalistes ... la seule chose sur laquelle tous s'accordaient était de focaliser le débat sur des points de doctrine évitant ainsi de parler des problèmes concrets posés par la prise en charge réelle des enfants.» (Molinier, 2008, p.218 219).*

Il devient difficile d'aborder ce qui fait mal, la blessure étant encore vive les travailleurs s'en défendent. Les travailleurs sociaux accompagnant les personnes qualifiées d'exclues (du marché de l'emploi, de la normalité, ...), leur entourage ayant du mal à faire face, comment les professionnels eux-mêmes arrivent-ils à y faire face ? Le contact permanent avec des personnes en difficultés, venant trouver des réponses à leurs situations et essayant souvent des désillusions, voire des refus, place le travailleur social au cœur de la grande difficulté de faire face à l'impuissance. Comment représenter une institution qui permet d'aider certaines personnes, mais qui produit aussi de l'injustice ? Comment «se faire une raison» quant au refus que l'on doit transmettre ? Doit-on se faire une raison ? Serait-ce en se convainquant que «de toute façon, ils l'ont bien cherché !» ? La montée de l'agressivité dans certains services, comme nous pouvons le voir dans le film Les arrivants , ne serait-elle pas liée à une manière de se défendre face à une situation plus complexe que la loi du talion : «je lui rends l'agressivité qu'il me donne» ou «avec leur situation, c'est normal, il mérite ce qui lui arrive !». Comment faire son chemin dans un environnement où chacun se sent agressé par des personnes, des travailleurs mais aussi des institutions ?

Il est délicat d'intervenir en groupe sur la thématique de la souffrance au travail. Une équipe pourrait dans le but de se protéger, rester dans sa stratégie défensive. Si l'on insiste en voulant retirer leurs œillères, leurs lunettes de protection nous pourrions être confrontés, en les mettant à nu, à une souffrance qu'ils ne pourraient contrôler. Quelles seraient dans ce cas leurs possibilités d'action ? Fuir pour survivre ? En démissionnant, le travailleur belge perd ses droits à une indemnité de chômage. Être en maladie ? Et être considéré comme les personnes qu'il accompagne ?

De tels risques font que les stratégies sont particulièrement tenaces et que chacun tente de «sauver sa peau». Ce qui peut justement être utilisé comme moyen de pression : «Si ça ne te convient pas, rien ne t'empêche de partir !» Une quelconque intervention doit tenir compte des différentes stratégies en jeu, des spécificités du milieu, de sa culture et pouvoir percevoir le rythme des personnes en situation de malaise. Les supervisions individuelles ou d'équipes restent des moments privilégiés pour analyser les situations dans lesquelles les professionnels sont immergés au quotidien. Cette position «méta» permet d'avoir une possibilité d'analyse que l'on ne peut développer seul. Les supervisions instaurent un cadre où la pratique professionnelle est au cœur des discussions. Ce qui fait pour l'instant défaut dans les organisations.

## RÉFLEXIONS

En tant que travailleur social, je fais quotidiennement face à diverses souffrances. Et moi ? Ai-je mal aussi ? Peut-on vraiment ne pas être touché par ce que vivent les personnes que l'on rencontre ou que l'on accompagne ? Y a-t-il des réactions généralisées, par plusieurs professionnels du même métier, face à certaines situations difficiles ? Comment réagissons-nous, en équipe, lorsque des moments pénibles sont vécus régulièrement ?

## SOUFFRANCE ÉTHIQUE

Beaucoup de personnes en questionnement professionnel rêvent à un moment de «travailler dans le social», de quitter le secteur privé associé à une course à la rentabilité. Celles-ci souhaitent faire «quelque chose qui a du sens» et ne plus subir la pression du résultat attribuée au secteur marchand. Nous pouvons également nous interroger sur la motivation des personnes décidant de réaliser leurs études ou une carrière dans ce domaine. Qu'est-ce qui motive les personnes à envisager de travailler au quotidien avec des hommes, femmes et enfants de tous âges stigmatisés et étiquetés comme déviants ? Est-ce lié au désir de réparer l'autre et à travers ce dernier se (re)construire un peu soi-même ?

D'intervenir de manière active face à différents types d'injustice ? Nous l'avons évoqué précédemment, l'éthique professionnelle prend un sens particulier pour le travail social, car les travailleurs doivent régulièrement agir en évaluant ce qui est juste ou non.

Il faut positionner la personne que l'on accompagne quant au respect des règles, à l'accès et l'adaptation au droit. Une prise de position individuelle est constante.

*«Par conséquent, le travailleur social ne détermine pas seulement son action en fonction de critères d'efficacité technique, mais aussi au regard d'appréciations éthiques. (...) C'est-à-dire que dans ces situations, le travailleur social s'engage personnellement. Dans la rencontre des limites de la subjectivation, c'est sa propre subjectivité qui est mise en question. Dans sa confrontation avec ses limites du droit, c'est son propre rapport à la norme qui est interrogé.»*

(Autès, 2004, p.246-247).

Lorsque le travailleur social pose des actes concernant les bénéficiaires, usagers, résidents, etc. la non adéquation de la réponse apportée est directement imputée à sa propre personne. De plus, faut-il rappeler que l'objet de travail concerne des personnes en difficultés (santé, travail, situation sociale, etc.) avec toute la fragilité que cela entraîne. On peut envisager la difficulté d'un travailleur social se voyant refuser la possibilité d'intervenir, d'une manière qui lui semblait adaptée, et de devoir composer avec une manière de procéder différente voire même contraire à son éthique. Il peut donc se sentir censuré, lui qui souhaitait tellement agir en suivant des idéaux. Une manière jugée inadaptée d'intervenir le renvoie à un lourd sentiment d'impuissance. Il peut s'en suivre une grande remise en question du sens de ce que l'on fait, à quoi on participe ? Et devoir quotidiennement se débattre avec cette question : «Mais qu'est-ce que je fais là ? Qu'est-ce que je suis en train de faire ?».

Le professionnel s'étant rêvé dans une position d'aidant, d'intervenant provoquant des issues positives, se retrouve contraint de constater son impuissance voire même de contribuer à un processus qu'il critique.

*«Nous sommes passés d'une logique de construction professionnelle à une logique organisationnelle. Le travailleur social, à cause de la pénétration de la culture du résultat, doit reconcevoir sa praxis professionnelle. Affecté par un changement de sens du métier, il en arrive à renoncer aux finalités premières qu'il se faisait de son travail pour se conformer aux objectifs chiffrés. (...) Intégrer la prise en compte de l'utilisateur dans l'évaluation de la qualité des prestations sociales – qui passerait d'un statut d'utilisateur-assisté à un statut d'utilisateur-coacteur – permettrait d'éviter de tomber dans l'éternel débat et amalgame entre évaluation du travail social et justification des dotations publiques.*

*Il en ressortirait une évaluation construite par l'ensemble des acteurs où la légitimité et l'éthique seraient renforcées en termes de plus-value sociale et non de coûts sociaux.» (Artois, 2012, p.37-38).*

L'auteur aborde la délicate question de l'évaluation. Pour approfondir ce sujet, nous vous conseillons la lecture de *L'ère de l'évaluation - une nouvelle mythologie de notre temps* (Berns et Jeanmart, 2012). Comment évaluer ou être évalué sur quelque chose que l'on considère comme insensé ?

### ILLUSTRATION

Joseph Rouzel, éducateur spécialisé est devenu également psychanalyste. Le site internet qu'il anime **[www.psychasoc.com](http://www.psychasoc.com)** comporte de nombreux extraits vidéo et articles.

Dans l'extrait nommé : Le «tout à l'égo» : de l'individu au collectif. , il questionne quant aux enjeux des professionnels du lien social. Il fait référence au terme «tout à l'égo» pour mettre l'accent sur le «chacun pour soi» présent actuellement. L'aide sociale a-t-elle pour fonction de pallier à ce manque de solidarité ?

Le néo-libéralisme laisse aux citoyens une grosse facture. L'éducateur est un «passeur de valeurs» et les travailleurs sociaux doivent se donner les moyens de comprendre. Comment l'éducateur peut-il construire un rattachement au collectif ?

Il conseille de revenir dans la loi du langage, car parler est un mode de résistance.

Pour Joseph Rouzel, la clinique et la politique sont intimement liées.

## RÉFLEXIONS

Quelles sont les valeurs que je souhaitais respecter en débutant ce métier ? Quelles sont les valeurs présentes par mon institution ? Ces dernières sont-elles ressenties dans mes activités professionnelles ? Y a-t-il une cohérence entre mes valeurs et celles qui sont effectivement vécues au sein de mon organisation ?

Comment mes valeurs sont-elles accueillies par les autres ?

## EN QUÊTE DE RECONNAISSANCE

La reconnaissance au travail est liée à la motivation d'exercer celui-ci. Chaque travailleur cherche à construire son identité professionnelle et la place accordée au regard de l'autre est importante (cfr jugement d'utilité et jugement de beauté dans la fiche 1). Pour reconnaître le travail d'autrui il faut d'abord pouvoir le voir, le constater. Pascale Molinier explique dans *Les enjeux psychiques du travail* l'invisibilité de certaines activités qui ne produisent pas d'objet, ne sont pas objectivables. Ce qui est le cas pour le métier du care (métier du soin), rassemblant les activités mises en place pour répondre aux besoins de personnes, comprenant donc le travail social. L'auteur distingue également la gratitude de la reconnaissance, la première provenant des usagers et la deuxième des autres professionnels du métier. Le bénéficiaire, le résident, etc. ne remplacent pas les collaborateurs, les supérieurs du travailleur social. Il devient même dangereux de les confondre car l'intervenant sollicitant, par défaut, la gratitude des personnes qu'il accompagne risque de surinvestir la relation d'aide, avec toutes les déviances négatives que cela entraînent.

Il est inadéquat de solliciter une relation quelconque avec la personne que l'on accompagne pour combler un manque à un autre niveau. Le travailleur social peut s'égarer ou s'éloigner de ses objectifs et de sa position, mettant en péril la «bonne» conduite des projets avec cette personne.

D'autant que dans la relation d'aide, le travail peut être de qualité mais n'amène pas de gratitude de la part des personnes aidées, parfois même une critique négative. En effet, accompagner, soutenir un développement peut-être contraignant, ce cadre peut-être efficace pour le bénéficiaire de l'aide sans pour autant être confortable et faire plaisir à la personne.

«Fustier (2000, p.63) souligne que la relation d'aide s'inscrit non seulement dans l'échange contractuel (lié au salariat) mais également dans l'échange par le don. Pour le travailleur social, le don s'inscrit dans le temps consacré qui implique le sacrifice d'une part de l'espace privé, dans les émotions partagées. Pour le sujet de l'intervention, cela emprunte les chemins du contre-don pouvant se manifester par le changement offert, par la satisfaction narcissique qu'il procure et que nous aurions tendance à situer en partie du côté du renforcement de l'identité professionnelle. Sans la part du contre-don qui passe par la reconnaissance du travailleur social non seulement comme professionnel mais aussi dans sa sollicitude, la relation d'aide tend à se déchirer.»

(Boutanquoi, 2008, p.61-62) .

A travers cet extrait, nous constatons que Fustier ne fait pas la même distinction que Molinier et envisage la relation d'aide comme du «donnant – donnant», source de reconnaissance. Nous pensons que dans un contexte de travail tel que celui du domaine social, la gratitude peut permettre un équilibre souffrance et plaisir au travail, mais ne remplacera pas la reconnaissance par les pairs.

Le risque d'aliénation dans la dynamique de reconnaissance persistera malgré de nombreux signes de gratitude.

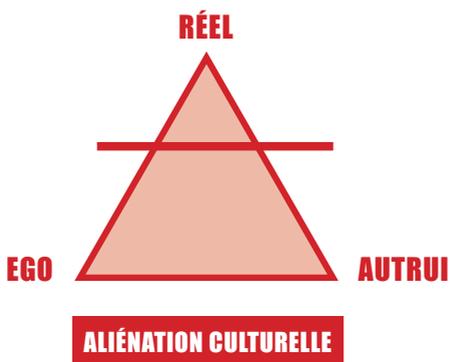
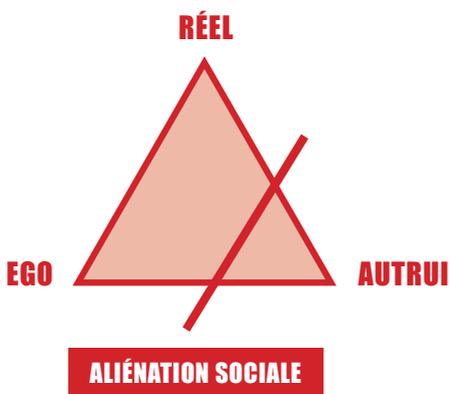
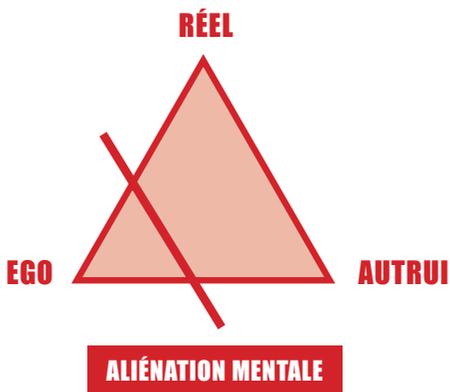
## ALIÉNÉ ? C'EST CELUI QUI LE DIT QUI L'EST

Pascale Molinier nous présente les triangles de Sigaut afin de comprendre la dynamique de reconnaissance et ses possibilités d'aliénation qui sont au nombre de trois : aliénation mentale, aliénation sociale et aliénation culturelle.

**Aliénation mentale** : le sujet n'a pas de contact avec le réel et avec autrui. Il s'agit de ceux que l'on considère comme «fou», la personne délire, hallucine, etc.

**Aliénation sociale** : «le sujet n'est pas coupé du réel (du travail) mais il ne parvient pas à partager l'authenticité de ce rapport au réel avec d'autres. (...) Cette situation d'isolement est, à terme, insupportable et conduit à la maladie. Soit le sujet en vient à douter de ce qu'il sait, au risque de se déprimer, soit il maintient son point de vue, bien qu'il ne soit pas partagé, avec le risque de se sentir persécuté par autrui et de verser dans la paranoïa.» (Molinier, 2008, p.147-148).

**Aliénation culturelle** : Ego et autrui ne sont plus en lien avec le réel, ce dernier est une construction, une illusion. Les informations provenant du terrain ne sont pas prises en compte et les actions se basent sur un imaginaire collectif. Ceci ne permet donc pas d'arriver à une réelle reconnaissance de ce qui est réalisé. Christophe Dejours illustre ce type d'aliénation avec l'exemple de ce que les travailleurs mettent en place pour répondre aux exigences actuelles de qualités. Afin de répondre dans les temps, ainsi qu'à la rigueur des demandes, nous trichons. Ils vont enjoliver la situation afin d'obtenir des certificats, des subsides ou pour atteindre des objectifs liés à notre évaluation.



La réalité servant de base, à ces évaluations et certifications, est donc erronée. Pourtant, elle servira de base à une reconnaissance extérieure. Il ne s'agit pas de ce qui se déroule réellement sur le terrain.

«L'essentiel de la clinique en psychodynamique du travail se déploie dans le champ de l'aliénation sociale, c'est-à-dire dans des situations où le rapport au réel des personnes concernées fait l'objet d'un désaveu ou d'un déni de reconnaissance par autrui. L'aliénation sociale dont souffrent les salariés est souvent étroitement liée à l'aliénation culturelle de la hiérarchie, plus largement ceux qui occupent une position dominante (...). L'aliénation culturelle apparaît alors comme un processus collectif de déni du réel qui protège la santé des supérieurs hiérarchiques au détriment de celle de leurs subordonnés, celle des agents «donneurs d'ordre » au détriment de celle des sous-traitants, etc.»  
(Molinier, 2008, p.149-150).

Nous pouvons faire l'hypothèse que les dirigeants de France Télécom devaient être dans une situation d'aliénation culturelle pour ne pas réagir et laisser le nombre de suicides augmenter à plus de vingt personnes. Un travailleur social pourra donc s'épuiser à démontrer à sa direction qu'il y a de réels problèmes à régler, pour continuer au mieux le travail qu'il réalise avec les personnes qu'il accompagne. Il aura le sentiment de se heurter à un mur, à une direction faisant «l'autruche», prise dans le mécanisme d'aliénation culturelle. Cette situation le plongera dans la tentative de communiquer avec des personnes qui ne comprendront pas ses propos. Ce que François Sigaut nomme l'aliénation sociale.

## RÉFLEXIONS

Y a-t-il d'autres professionnels de mon métier donnant leur avis sur mon travail ? Quelle est ma réaction ? D'autres personnes ont-elles l'habitude de commenter mes actes professionnels ? De qui souhaiterais-je avoir de la reconnaissance ? Pourquoi ? Comment ? Quelles pourraient être les conséquences si je cherchais de la reconnaissance auprès des personnes que j'accompagne ? M'arrive-t-il de tenter d'expliquer ce qui se passe dans mon quotidien professionnel et de constater que mon supérieur ne réalise pas ce que je lui présente ? Quelle est ma réaction ?

Y a-t-il des sujets délicats à aborder en équipe ? Comment réagit mon équipe lorsque nos supérieurs semblent fermés à nos remarques ? Quel en est l'impact éventuel sur l'exercice de notre travail ? Quelle est la définition, par mon équipe, d'un travail de qualité ? Quelles ont été nos réactions lors d'événements critiques ?

## DU SOCIAL SANS SOLIDARITÉ

Le thème de la solidarité a été abordé de manière plus approfondie à travers la publication : Je suis, tu es, nous sommes solidaires (Steveny, 2011). Nous avons également souligné un changement quant à l'implication et aux souhaits d'émancipation portés précédemment par la population. Ceux-ci ont cédé leur place à la compétition et la recherche de performances entraînant une pathologie de la solitude. Le secteur social est (était ?) l'un des derniers à souhaiter se diriger vers un meilleur «vivre ensemble». Cependant, les contraintes sont telles qu'il devient difficile de maintenir cette mission, propre pourtant aux activités du travailleur social, présent pour l'émancipation du plus grand nombre.

Les institutions à finalité sociale sont à la poursuite de subsides pour s'assurer une survie et sont à la recherche de gestionnaires pour les aider à atteindre ces objectifs. Les travailleurs sociaux se retrouvent quant à eux dénués de leur volonté d'aider pour se retrouver en situation de devoir activer, adapter et contrôler.

### À NOS LARMES CITOYENS ?

«Pour lutter contre l'individualisation excessive des interventions sociales et la mise en avant de la responsabilité personnelle des pauvres et des déviants se traduisant par une psychologisation accrue des difficultés rencontrées par les personnes et pour éviter le passage d'une sphère collective d'action sur le social à une sphère essentiellement individuelle, un des moteurs de l'intervention sociale est de développer «la solidarité collective», les solidarités multiples diverses, avec une approche transversale favorisant la citoyenneté et la reconstruction d'une identité sociale ... (...) Le collectif est à envisager comme garant complémentaire de l'individuel et de ce fait le travailleur social cherche également à se positionner lui-même autant comme un acteur du local et du territorial sur lequel il intervient, que comme une aide aux personnes concernées. Pour lutter contre le contexte socioculturel à tendance contradictoire qui pose des normes comportementales en même temps qu'il demande de s'en affranchir, il a à intégrer à la fois la place du projet individuel et la dimension fondamentale de l'individu et dans le développement local territorial. De ces positionnements sociaux découlent des positionnements à caractère politique au sens de l'organisation et du choix de société. Car travailler sur le mal-être individuel et collectif conduit en permanence à interroger ce qui contribue à le produire.»  
(Bouquet, 2007, p.40-41).

A plusieurs reprises, l'augmentation des interventions visant l'individu et non le collectif est critiquée. Notre société est passée à une psychologisation des problèmes sociaux. Un coaching (soutien) personnalisé va être proposé à un responsable d'équipe pour l'aider à «maîtriser» ses collaborateurs. On parle d'évaluation individualisée des performances. En cas de situation qualifiée de harcèlement, on identifiera des failles chez la victime et son bourreau. Tout cela se déroule comme si chaque individu était dans une bulle sans aucune interaction avec son environnement de travail et que tout problème possède une origine intrinsèque. La personne est à la fois source du problème et lieu de résolution de celui-ci. Cette manière de fonctionner légitime le «laisser faire» et ouvre une porte de sortie pour la solidarité.

Le film de Jean-Marc Moutout, «**De bon matin**», illustre bien cette désertion du collectif. Le personnage principal accumule les difficultés professionnelles et se retrouve sur une voie de garage. En interpellant ses collègues, il fait face à des refus. Parce qu'ils n'ont pas envie d'être mis à mal comme lui ? Ou en sollicitant son ex-collègue licenciée injustement, afin de lancer une attaque juridique collective. Celle-ci le rejette violemment, parce que c'est «trop tard» et préfère ne plus être confrontés à leurs cauchemars. Se retrouvant seul pour se battre, il tente d'y mettre fin seul en se servant de sa propre vie pour faire changer les choses. Le film se terminant avec cette image forte d'un groupe, dans lequel chacun semble tellement seul. Vous trouverez des commentaires concernant ce film dans la publication La fiction : une réalité ? (Timmermans, 2012).

Brigitte Bouquet met l'accent sur des positionnements politiques car le travailleur social est constamment interpellé par la nature de son travail.

Qu'est-ce qui a amené ces personnes, ces bénéficiaires à solliciter ou à devoir accepter leur intervention ? Le système ne peut qu'être remis en question.

Cependant, ce système est accepté et même porté par les citoyens. Chaque société se base sur un système, une politique qui est imparfaite.

Au commentaire : «Oui, mais c'est comme ça. C'est le système ! Que peut-on faire ?». Nous pensons qu'un premier positionnement est de sortir des idées préconçues et d'aller vers une compréhension de ce que chacun est en train de vivre. Ces cristallisations autour de généralités peuvent également être des mécanismes de défenses préservant la personne de la réflexion autour de sa propre implication, car chaque professionnel, citoyen est impliqué dans ce qui se déroule. Nous pouvons faire l'hypothèse que des actions collectives permettraient de diminuer la peur alimentant ces positionnements défensifs, car la peur reste un grand frein pour agir.

### «L'ENFER, C'EST LES AUTRES» ?

La « solidarité collective » ? La citoyenneté ? Nous réalisons actuellement la difficulté pour bon nombre de s'engager dans des activités non pas en groupe mais de groupe : être confronté à différentes personnalités, d'autres comportements mais également à ce qu'on appelle des phénomènes groupaux. Les comportements en situation groupale ne sont pas un cumul d'échanges interpersonnels. Notre fonctionnement est différent en groupe plutôt que seul ou en duo. Par exemple, un phénomène groupal bien connu des travailleurs sociaux est le phénomène de bouc émissaire. Situation d'exclusion, vécue certainement par un grand nombre de bénéficiaires accompagnés, mettant en scène l'orientation d'un mal-être collectif vers une personne différente.

Ce phénomène est souvent présent en organisation et il existe, bien entendu, d'autres types de phénomènes groupaux produits de la dynamique des forces en présence du groupe. Ces réactions de groupes seront vécues comme positives ou négatives par ses membres et les autres personnes en contact.

En situation de fragilité, certains tentent de se protéger en évitant de telles situations. De plus, l'image du collectif a évolué vers des images connotées négativement. La popularisation des activités de cohésion d'équipe (team building) proposées par les directions afin de ressouder l'esprit d'équipe, semble être une des rares représentations de groupes en organisation. Des conseillers emplois ont déjà rencontré des personnes venant de perdre leur travail et dire, avant d'entamer des travaux de groupes: «J'espère que ce n'est pas comme les alcooliques anonymes, où tout le monde pleure d'avoir perdu son travail!». Il y a également les groupes vus comme viviers de production car « il y a en a plus dans plusieurs têtes que dans une ». Le groupe est vu pour sa capacité à favoriser une production et nous fait penser au groupe de qualité ainsi qu'à nos réunions prenant parfois la forme de «réunionite» où quelques-uns en sortent insatisfaisants. Ces représentations ne mettent plus le groupe en scène pour sa capacité de mobilisation et d'émancipation.

Les travailleurs sociaux se retrouvent en difficulté car le mal-être généralisé se retrouve mis en scène dans des situations groupales, où il n'est pas toujours aisé d'identifier ce qui appartient au groupe. Les personnes se servent parfois des groupes comme exutoire, comme possibilité de déposer l'agressivité, reçue par d'autres ainsi que par des institutions, plutôt que comme opportunité de constructions collectives.

## YES I WE CAN ! (OUI, JE LE PEUX NOUS LE POU- LONS !)

Lorsque l'on aborde les possibilités de résoudre ces problématiques, le chercheur de solutions «prêt à porter» restera déçu. La déception sera d'autant plus grande que chaque personne est confrontée à ces situations et souhaiterait apaiser le malaise qu'elles entraînent. Des solutions peuvent-être envisagées à différents niveaux, notamment individuel à travers l'accompagnement personnalisé des personnes en difficultés. Par exemple, la Belgique connaît encore peu les cliniques du travail ou consultations «souffrance et travail», assez répandue en France. Il pourrait être envisagé la sollicitation de professionnels et institutions dans le domaine du travail. Cependant, un questionnement réside dans la compréhension de la problématique par ces différents intervenants. Le risque est de tomber, comme nous l'avons déjà évoqué, dans la psychologisation des problèmes sociaux ou la victimisation. Nous sommes convaincus qu'étant donné l'ampleur de la problématique, les solutions au niveau individuel auront peu d'impact sans visée des niveaux du collectif et du politique. De nombreux psychologues, sociologues et autres travailleurs de tous métiers insistent sur la création d'actions collectives. Vous aurez pu découvrir, notamment, à travers L'appel des appels, des professionnels se réunissant pour protester contre ce qui se déroule actuellement. Il y a un encouragement général à la création d'espaces de discussion en organisation.

En effet, nous pensons qu'il est important de reprendre la parole afin d'échanger et de construire sur ce qui se déroule dans notre quotidien au travail. Non pas sous forme de groupes de qualité, ayant pour objectif d'améliorer les processus, mais avec l'objectif de permettre au travailleur de se réapproprier ses tâches, son métier, dont il est de plus en plus dépossédé.

Nous devons également noter que cet échange est particulièrement crucial pour le secteur social compte tenu de l'importance de la transmission et d'une intervention sans cesse liée aux normes. A travers son ouvrage Travail, les raisons de la colère, Vincent De Gaulejac associe la colère au levier du changement, à la source d'énergie qui permettra à chacun de se mobiliser pour arrêter les dégâts et agir vers un mieux. Le mal-être actuel alimente l'agressivité qui est ensuite dirigée vers chaque acteur. Regarder une situation avec du recul et quelques éléments d'analyse permet de se positionner de manière plus constructive.

Le positionnement politique est également incontournable car, comme le soulignait Joseph Rouzel, les citoyens sont en train de payer la facture du capitalisme. La politique se construit dans nos actes quotidiens. Elle amène à débattre de ce que nous souhaitons et sollicite un positionnement. Chaque voix peut se faire entendre, encore faut-il vouloir prendre la parole. Face à cette problématique, la formule «avoir le courage de ses opinions» prend tout son sens.

## RÉFLEXIONS

Pour moi, qu'est-ce que la solidarité ? Comment pourrait-elle s'appliquer dans un contexte professionnel ? Quelles activités s'y déroulent de manière collective ? Quelles en sont les finalités ? L'enfer, c'est les autres ? Quels sont les risques à m'intégrer dans un groupe ? C'est quoi «être citoyen» ? En tant que travailleur social, suis-je encouragé-e à travailler en collectif ? Comment décrirais-je ces rencontres en groupe ? Qu'est-il prévu pour les personnes n'arrivant pas à formaliser, à remplir les critères pour passer un contrat de collaboration ?

## BIBLIOGRAPHIE

ARTOIS, Pierre, (2012). La professionnalisation en travail social au risque de la performance, *Empan*, n°87, Toulouse, Eres.

AUTES, Michel, (2004). *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod.

BORIES, Claudine et Chagnard, Patrice (2010). *Les arrivants*, France, un film de : Les films d'ici.

BOUQUET, Brigitte, (2007). Le travail social à l'épreuve. *Face aux défis*, dynamiques et reconquête de sens..., *Empan*, n°68, Toulouse, Eres.

BOUTANQUOI, Michel, (2008). Entre clinique, procédures et contrôle : les tensions de la relation d'aide, *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°6, Toulouse, Eres.

CASSIERS, Isabelle et REMAN, Pierre, (2007). «Ambivalences de l'Etat-providence» A l'horizon d'un Etat social actif, *Informations sociales*, 2007/6 n° 142, p18-24, Paris, CNAF.

GORI, Roland, (2012). *Contre la tyrannie des experts : la liberté de penser*

<http://www.appeldesappels.org/medias/interview-de-roland-gori-a-l-emission-partage-de-frequence-protestante-1337.htm>

<http://www.psychasoc.com/Video/La-relation-educative.-Conference-de-Joseph-Rouzel-du-16-fevrier-2009-a-Arras>

LORIOU, Marc, (2003). Donner un sens à la plainte de fatigue au travail, *L'Année sociologique*, Vol. 53, Paris, P.U.F.

MAES, Renaud, (2013). Du mal-être des travailleurs sociaux à l'état social actif : quelles grilles d'analyse ?, *Pensée plurielle*, n°32, Bruxelles, De Boeck Supérieur.

MOLINIER, Pascale, (2008). *Les enjeux psychiques du travail*, Paris, Editions Payot et Rivages.

ROUZEL, Joseph, (2009). Le «tout à l'égo» : de l'individu au collectif, *La relation éducative. Conférence de Joseph Rouzel du 16 février 2009 à Arras*.

VEZINA, Michel et SAINT-ARNAUD Louise, (2011). L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant, *Travailler*, 2011/1 n°25, Paris, Martin Média, p.119-128.

# TRAVAIL EN ACTION

# TRAVAIL EN ACTION

Les éléments amenant les travailleurs sociaux à être «malade du travail» s'empilent tels des poupées russes, nous laissant dans l'obscurité d'un phénomène complexe et seuls pour y faire face.

Qu'est-il en train de se dérouler ? Ces difficultés sont-elles propres à la personne ? À son métier ?

Tous les travailleurs sociaux sont-ils face aux mêmes problèmes ? Nous vous proposons à travers ce livret de découvrir, de nommer les éléments favorisant l'émergence de la souffrance au travail dans le domaine social.

Construit autour de plusieurs extraits de textes permettant de «mettre des mots» sur ce que de nombreuses personnes vivent au quotidien, cet outil a pour objectif d'élargir les connaissances autour de la problématique de la souffrance au travail chez les travailleurs sociaux. Il vise non seulement à susciter la réflexion et à stimuler la découverte d'autres références sur le sujet mais aussi à donner l'envie d'échanger avec chaque personne animée par le besoin de dénoncer et d'agir.



Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles