



Faculté de
Philosophie et
Sciences sociales

**La professionnalité des travailleurs sociaux sous
tensions : saisir les dynamiques organisationnelles au
cœur de la prévention collective des risques
psychosociaux**

Thèse présentée par Laetitia MÉLON

en vue de l'obtention du grade académique de Doctorat en Sciences politiques
et sociales

Année académique 2022-2023

Sous la direction de la Professeure Aline BINGEN,

Promotrice

Centre METICES

Centre TRANSFO

Jury de thèse :

Mejed HAMZAOUI (Université libre de Bruxelles, Président)

Aline BINGEN (Université libre de Bruxelles, Secrétaire)

Esteban MARTINEZ-GARCIA (Université libre de Bruxelles)

Jingyue XING-BONGIOANNI (Université de Lille)

Jean-Martin DESLAURIERS (Université d'Ottawa)

Table des matières

Remerciements.....	2
Introduction générale.....	4
PARTIE 1 : Objet de recherche, ancrage théorique et choix méthodologique.....	10
Chapitre 1 : Situer les risques psychosociaux au cœur de préoccupations sociales et sociétales	13
1.1. Les risques psychosociaux : une notion multifacettes au cœur de préoccupations sociales convergentes.....	14
1.1.1. Les usages de la notion et son actualité dans le débat social	14
1.1.2. Des enquêtes européennes pointant le lien entre intensification du travail et risques psychosociaux	18
1.2. Un cadre réglementaire belge prônant les démarches collectives d’appréhension des risques psychosociaux.....	20
1.2.1. L’évolution substantielle du cadre juridique belge : vers une réglementation spécifique relative à la prévention des risques psychosociaux.....	20
1.2.2. La réglementation belge axée sur la prévention collective des risques : entre intérêt théorique et freins à sa mise en œuvre.....	25
Chapitre 2 : Situer l’appréhension des risques psychosociaux à partir des effets de l’organisation du travail.....	32
2.1. Situer une approche relevant de la sociologie du travail parmi de multiples disciplines étudiant les risques psychosociaux.....	33
2.1.1. Différentes disciplines s’intéressant aux risques psychosociaux développant des approches tantôt individuelles, tantôt collectives.....	33
2.1.2. Des modèles et approches intégrant l’impact de l’organisation du travail dans l’appréhension des risques psychosociaux tout en dépassant les clivages disciplinaires	37
2.2. Des catégorisations inspirantes pour cerner les facteurs de risque inhérents à l’organisation du travail.....	39

2.2.1.	Le modèle des 5T au cœur de la définition légale des risques psychosociaux en Belgique	40
2.2.2.	La catégorisation du Collège français d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail basée sur une recension de la littérature scientifique.....	41
2.2.3.	La BOBET, une catégorisation développée pour les institutions relevant du secteur non marchand en Belgique	42
2.3.	Vers une analyse de l'organisation du travail pour cerner les risques psychosociaux : désajustements et stratégies collectives de résistance	45
2.3.1.	Des désajustements au travail empêché.....	45
2.3.2.	Le collectif de travail porteur de sens et de soutien.....	47
2.3.3.	Des modes d'organisation du travail déstabilisant les collectifs de travail.....	48
2.3.4.	La production de règles au cœur du collectif de travail.....	49
2.4.	Des facteurs de risques psychosociaux inhérents aux métiers du social : des enjeux relatifs à la professionnalité	51
2.4.1.	Les métiers relationnels : la relation à autrui, porteuse de risques	51
2.4.2.	Les métiers du care : la relation d'aide, porteuse de risques émotionnels.....	52
2.4.3.	La professionnalité au regard de l'exposition aux risques psychosociaux	54
Chapitre 3 : Partir de la parole des travailleurs sociaux pour mieux cerner les facteurs de risques psychosociaux auxquels ils sont confrontés : le choix d'une approche inductive et de la recherche-action		59
3.1.	La démarche inductive pour limiter l'application de référents théoriques au terrain	59
3.2.	La recherche-action pour mobiliser l'expertise des acteurs de terrain	61
Conclusion de la première partie.....		65
PARTIE 2 : Les transformations et caractéristiques des secteurs socio-éducatifs comme point d'appui à l'analyse des conditions de travail et d'emploi.....		67
Chapitre 1 : Le cœur du travail social au prisme des profondes transformations du secteur		70
1.1.	Un processus de salarisation qui reste empreint du don de soi	70

1.1.1.	Un changement du travail social soutenu par la structuration du secteur	70
1.1.2.	La relation salariale et le bénévolat aux prises avec les socialités constitutives du métier.....	73
1.2.	Une professionnalisation construite autour de normes de professionnalité difficiles à définir	77
1.2.1.	Une distinction opérée sur la base du niveau de qualification et sans fonction protégée	78
1.2.2.	Une protection du statut avortée, disqualifiant le métier	79
1.2.3.	Des compétences spécifiques, multiples et co-construites aux contours pourtant peu définis.....	81
1.3.	De la professionnalisation à la managérialisation du social : l’immixtion des principes gestionnaires et marchands dans le social	86
1.3.1.	Une managérialisation invisibilisant les pratiques informelles au travail	86
1.3.2.	La managérialisation prescrite par les pouvoirs subsidiaires	87
1.3.3.	De la privatisation à la marchandisation du social	94
1.4.	La modification de la prise en charge des bénéficiaires : de l’assistance à l’accompagnement.....	95
Chapitre 2 : Au cœur de notre enquête de terrain : la sous-commission paritaire 319.02, un sous-secteur caractérisé par des cadres de travail diversifiés		
2.1.	Présentation du contexte sectoriel du terrain d’enquête	99
2.2.	Des règles de subventionnement différentes qui impliquent l’existence de cadres de travail différents dans les trois sous-secteurs.....	104
2.2.1.	Une diversité d’agrément dévoilant des réalités de travail différentes dans l’Aide à la jeunesse.....	105
2.2.2.	Le sous-secteur de l’aide aux personnes handicapées : des règles de subventionnement liées au degré de handicap	107
2.2.3.	La distinction entre abris et structures d’hébergement au cœur du sous-secteur de l’aide aux adultes en difficultés.....	110

2.3.	Des représentations différentes à la recherche de moyens complémentaires	112
	Conclusion de la deuxième partie.....	115
	PARTIE 3 : Appréhender les risques psychosociaux à partir des cadres de travail et des conditions de travail et d'emploi vécues.....	117
	Chapitre 1 : Une enquête de terrain nourrie par une démarche collaborative, au cœur de choix opérationnels et méthodologiques.....	121
1.1.	Une sélection raisonnée d'institutions : retour sur les critères de sélection	121
1.1.1.	Le choix de collectifs organisés comme support d'accès et d'action.....	123
1.1.2.	Un choix reflétant la diversité sectorielle	124
1.1.3.	Un choix en fonction de l'hétérogénéité des conditions d'exécution du travail social	126
1.2.	Un mode de recueil de données au plus près des réalités de terrain.....	128
1.2.1.	Première phase de l'enquête : des entretiens non-directifs avec les représentants des travailleurs pour mieux appréhender les réalités de terrain	128
1.2.2.	Deuxième phase : des entretiens individuels semi-directifs avec les travailleurs des institutions sélectionnées pour mieux cerner les facteurs de risques psychosociaux	130
1.2.3.	Troisième phase : des <i>focus group</i> permettant de déterminer des mesures de prévention efficaces à partir de la présentation des résultats	134
	Chapitre 2 : Thémis, un service résidentiel pour personnes adultes handicapées (SRA)	138
2.1.	Présentation du contexte local de travail	138
2.1.1.	L'essence du projet pédagogique durement ébranlée	139
2.1.2.	Les acteurs et leurs prérogatives	140
2.1.3.	Les espaces de travail.....	142
2.2.	Les personnes interviewées.....	143
2.3.	Les éducateurs de Thémis face aux RPS : Des difficultés prégnantes dans le cadre de l'exécution du travail et les réponses mobilisées pour y faire face.....	145

2.3.1. Première difficulté énoncée : des travailleurs confrontés à une gestion centralisée et axée sur l'individuel	146
2.3.2. Réponse associée à la première difficulté : s'arranger entre collègues en fonction des (més)ententes avec la directrice	154
2.3.3. Deuxième difficulté énoncée : un travail éducatif central à l'expertise bafouée	155
2.3.4. Réponse associée à la deuxième difficulté : construire des règles à l'échelle micro-locale ou des alliances ponctuelles	159
2.3.5. Troisième difficulté énoncée : des relations différenciées aux résidents à l'origine de divisions et d'incompréhension entre collègues.....	162
2.3.6. Réponse associée à la troisième difficulté : des échanges informels aux solutions formalisées pour redonner du sens au travail	168
2.3.7. Quatrième difficulté énoncée : quand régularité prescrite, perturbations constantes et absence de temps de récupération intensifient le travail	169
2.3.8. Réponse associée à la quatrième difficulté : des aménagements entre collègues cautionnés par la direction	178
2.3.9. Cinquième difficulté énoncée : des décisions supra-institutionnelles qui disqualifient le travail de terrain	180
2.3.10. Réponse associée à la cinquième difficulté : des constats partagés entre la direction et les éducateurs sans effet en termes d'actions ni sur le long terme	184
2.4. Analyse intermédiaire de Thémis : des mises sous tensions de la professionnalité aux mesures de prévention	186
2.4.1. Analyse « en miroir » des désajustements et formes de régulation : la professionnalité en toile de fond	188
2.4.2. Analyse des mesures et leviers de prévention : des mesures de niveaux secondaire et tertiaire dans un contexte de travail empêchant la construction collective de la professionnalité.....	197
Chapitre 3 : Ying-Yang, un centre d'orientation éducative (COE)	201
3.1. Présentation du contexte local de travail	201

3.1.1.	Évolution de l'institution et essence de son projet pédagogique.....	202
3.1.2.	Les acteurs en présence.....	203
3.1.3.	Les espaces de travail.....	204
3.2.	Les personnes interviewées.....	205
3.3.	Les intervenants familiaux de Ying-Yang face aux RPS : des difficultés prégnantes dans le cadre de l'exécution du travail et les réponses mobilisées pour y faire face	207
3.3.1.	Première difficulté énoncée : une équipe divisée lors de l'arrivée de la nouvelle directrice.....	207
3.3.2.	Réponse associée à la première difficulté : un style de management participatif à la base d'une dynamique collective	209
3.3.3.	Deuxième difficulté énoncée : des limites floues de l'intervention sociale qui questionnent la définition du travail	211
3.3.4.	Réponse associée à la deuxième difficulté : des espaces formels d'échanges pour construire une vision partagée du travail	214
3.3.5.	Troisième difficulté énoncée : la confrontation aux difficultés sociales, aux milieux de vie des publics et aux responsabilités pénales, une relation d'aide émotionnellement éprouvante.....	216
3.3.6.	Réponses associées à la troisième difficulté : prendre du recul par des stratégies multiples partagées et valorisées.....	222
3.3.7.	Quatrième difficulté énoncée : des dysfonctionnements supra-institutionnels conduisant à la qualité empêchée du travail de terrain.....	230
3.3.8.	Réponses associées à la quatrième difficulté : une institution militante ayant la volonté de faire bouger les lignes au profit du travail social et des jeunes.....	238
3.3.9.	Cinquième difficulté énoncée : « Trop partagé, trop discuté », des tensions au cœur des régulations collectives.....	241
3.3.10.	Réponse associée à la cinquième difficulté : agir sur les conséquences des échanges constants sans initier de solution quant au problème de fond.....	244
3.4.	Analyse intermédiaire de Ying-Yang : des mises sous tensions de la professionnalité aux mesures de prévention	244

3.4.1. Analyse « en miroir » des désajustements et formes de régulation : la professionnalité en toile de fond	246
3.4.2. Analyse des mesures de prévention : de multiples mesures de prévention primaire pour une institution favorisant la construction collective de la professionnalité	253
Chapitre 4 : Cendrillon, une maison d'accueil pour femmes, ancienne maison maternelle .	256
4.1. Présentation du contexte local de travail	256
4.1.1. Évolution de l'institution et essence de son projet pédagogique.....	257
4.1.2. Les acteurs en présence	258
4.1.3. Les espaces de travail.....	259
4.2. Les personnes interviewées.....	260
4.3. Les travailleurs sociaux de Cendrillon face aux RPS : des difficultés prégnantes dans le cadre de l'exécution du travail et les réponses mobilisées pour y faire face	262
4.3.1. Première difficulté énoncée : une équipe déstabilisée et isolée face aux changements	262
4.3.2. Réponse associée à la première difficulté : un soutien de l'équipe et une déléguée syndicale comme voie de transmission.....	271
4.3.3. Deuxième difficulté énoncée : une définition hétérogène du travail marquée par un cloisonnement entre services	273
4.3.4. Réponse associée à la deuxième difficulté : l'impulsion d'une collaboration renforcée mais insuffisamment concertée	279
4.3.5. Troisième difficulté énoncée : l'accompagnement des bénéficiaires porteurs de risques	280
4.3.6. Réponses associées à la troisième difficulté : le soutien et la prise de recul comme moyen de résistance.....	287
4.3.7. Quatrième difficulté énoncée : quand les contraintes temporelles, administratives et spatiales intensifient le travail.....	292

4.3.8. Réponse associée à la quatrième difficulté : une autonomie d'exécution propice aux bricolages à tous niveaux.....	296
4.3.9. Cinquième difficulté énoncée : des défaillances qui dépassent l'institution comme sources de contraintes et d'inquiétudes pour le public déjà fragilisé.....	298
4.3.10. Réponse associée à la cinquième difficulté : un réseau étendu et des interpellations politiques, des initiatives nécessaires, mais insuffisantes.....	299
4.4. Analyse intermédiaire de Cendrillon : des mises sous tensions de la professionnalité aux mesures de prévention.....	300
4.4.1. Analyse « en miroir » des désajustements et formes de régulation : la professionnalité en toile de fond.....	302
4.4.2. Analyse des mesures de prévention : la déstabilisation de la professionnalité construite collectivement empêchant une prévention des risques psychosociaux.....	308
Chapitre 5 : Analyse transversale : plusieurs enseignements relatifs au rôle des collectifs de travail en matière de prévention des risques psychosociaux.....	312
5.1. Les contours et la légitimité des collectifs de travail comme point d'appui à la prévention collective des risques psychosociaux.....	314
5.1.1. Les contours du collectif de travail pour soutenir une organisation du travail définie en accord avec la professionnalité.....	315
5.1.2. La légitimité accordée au collectif de travail comme support à la définition d'une organisation du travail respectueuse de la professionnalité.....	317
5.2. Le portée des actions mises en œuvre par le collectif de travail pour réduire efficacement les risques psychosociaux.....	320
5.2.1. La cohérence des choix organisationnels avec la professionnalité définie collectivement constitutives d'une politique de prévention de niveau primaire.....	320
5.2.2. Le degré de coordination des actions au cœur d'une politique efficace de prévention des risques.....	325
5.3. Les facteurs facilitant le rôle de régulation des collectifs de travail en matière de prévention des risques.....	326

5.3.1. Une culture bien-être au travail favorisant la mise en place d'actions de prévention en collaboration entre les travailleurs et la direction	327
5.3.2. Un management participatif comme point d'appui à la prise en compte de l'expertise des travailleurs.....	328
5.3.3. Des temps et espaces de régulation permettant au collectif de travail de s'accorder sur les risques auxquels les travailleurs sont exposés et de construire les stratégies collectives de prévention.....	329
5.3.4. La stabilité de l'équipe pour favoriser la continuité des normes de travail et les possibilités de régulations collectives.....	331
5.3.5. Des relais pour soutenir le rôle du collectif de travail en matière de prévention des risques psychosociaux	333
5.4. Une organisation du travail tenant compte de la professionnalité des travailleurs pour prévenir les risques psychosociaux.....	340
Conclusion générale.....	344
Bibliographie.....	349