UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LORRAINE
SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Spécialité Sociologie

Préparée au sein du Laboratoire 2L2S
Ecole doctorale Fernand Braudel

Présentée par Sarah TOULOTTE
Pour obtenir le grade de docteur en Sociologie

Thèse dirigée par **Emmanuel JOVELIN**
Professeur des Universités, Université de Lorraine

Le service social à l'épreuve de l'entreprise
Les formes contemporaines d'exercice du métier

Thèse soutenue publiquement le 14 Décembre 2016,
devant le jury composé de :

Madame Brigitte BOUQUET
Professeure émérite, Chaire du travail social et intervention sociale
CNAM, Paris
Madame Gisèle DAMBUYANT
Maîtresse de conférences, Université Paris 13
Monsieur Peter ERATH Rapporteur
Professeur des Universités, Université d'Eichstätt
Monsieur Marcel JAEGER Rapporteur
Professeur du CNAM,
Titulaire de la chaire du travail social et intervention sociale
CNAM, Paris
Monsieur Emmanuel JOVELIN
Professeur des Universités, Université de Lorraine
Madame Antigone MOUCHTOURIS
Professeure des Universités, Université de Lorraine

REMERCIEMENTS

Je remercie la Professeure Brigitte Bouquet pour m'avoir permis de débuter ce travail de thèse : son soutien, ses conseils éclairés, sa réflexion éthique m'ont été précieux.

Ma gratitude s'adresse à mon directeur de thèse, Emmanuel Jovelin pour m'accompagner depuis plusieurs années dans mes différents travaux. Je vous remercie pour votre confiance, votre bienveillance, votre disponibilité.

Mes remerciements vont au SSTRN et plus particulièrement à Monsieur Cacheux, Directeur et Madame Benvenuti pour m'avoir ouvert les archives de l'association et de m'avoir permis la rencontre avec les assistants sociaux.

Je remercie les professionnels qui m'ont apporté leurs témoignages.

Je remercie mes amis et collègues pour leurs encouragements, en particulier : Amélie, Anne-Françoise, Elisabeth, Kerstin, Nico, Sandrine, Sandy, Sophie, Stefan, Thomas…
À Patricia, pour son soutien quasi – quotidien…

À mes parents ; à mon père qui fait preuve de beaucoup de courage face à la maladie, à ma mère qui l'accompagne au quotidien.
À mes grands-parents,
À mon frère Samu, à Emilie, Victoire et Arthur,
À Jérôme,

SOMMAIRE

Table des matières

PROBLÉMATIQUE ET CONSTRUCTION DE L'OBJET **8**
PREMIÈRE PARTIE : DE LA CONSTRUCTION DU SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL AUX THÉORIES SOCIOLOGIQUES DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL **20**
CHAPITRE I **22**
APPROCHE SOCIO-HISTORIQUE DU SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL **22**
I. UN SERVICE SOCIAL MÉCONNU… ET POURTANT L'UN DES PREMIERS 23
1.1. De la question sociale… À la création du service social du travail 23
1.2. Un essor du service social du travail lié à l'évolution de la condition féminine 49
II. LES SURINTENDANTES D'USINE DANS LES ENTREPRISES 55
2.1. Sa création 55
2.2. Durant les années 1930 : un rôle difficile et en tension 70
CHAPITRE II. **75**
VERS UNE ORGANISATION DU METIER… **75**
I. DE LA PRISE DE CONSCIENCE D'UNE FORMATION NECESSAIRE … À LA CREATION DE L'ECOLE TECHNIQUE DES SURINTENDANTES D'USINE 75
(a) La naissance de l'école des surintendantes d'usines 77
(b) Le recrutement 81
(c) La formation 83
(d) Fonction assurée et travail mené 87
(e) L'association des surintendantes d'usine 88
II. DE LA CREATION DU DIPLOME D'ETAT… À LA PERTE DE LA SPECIFICITE DU METIER DE SURINTENDANTE D'USINE 90
1.1. Des relations internationales qui se développent … à la création du diplôme d'État 92
1.2. La formation menant au diplôme d'État 97
1.3. La réorientation de l'école 100
1.4. La réorientation de l'école des surintendantes 101
1.5. Le métier de conseiller du travail 103
1.6. Le décret du 2 Novembre 1945 106
1.7. La loi n°46-330 du 8 Avril 1946 111
III. L'AFFIRMATION D'UNE IDENTITE PROFESSIONNELLE PAR LA CREATION DE L'ANAS 115
3.1. L'Union Catholique des services de santé 116
3.2. L'Association des Travailleuses Sociales 118
3.3. De L'ANASDE à l' ANAS 121
CHAPITRE III. **141**

LA LEGISLATION APPLICABLE AU SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL ; RAPPEL DES TEXTES LEGISLATIFS FONDATEURS ET CONTEMPORAINS **141**
I. L'INCIDENCE DU GOUVERNEMENT PETAIN POUR LE SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL; LA CHARTE DU TRAVAIL 141
II. LA LOI DU 28 JUILLET 1942 145
III. LA LEGISLATION CONTEMPORAINE 149
3.1. Dans le cadre du code du travail 149
3.2. La loi du 20 Juillet 2011 portant réforme de la médecine du travail 153
IV. APRES LA DEUXIEME GUERRE MONDIALE 158
CHAPITRE IV. **165**
DU TAYLORISME AUX GRANDES FIGURES DU MANAGEMENT **165**
I. LES DEBUTS DE LA RATIONALISATION 166
1.1. Le précurseur, Adam Smith 166
1.2. Le Taylorisme 168
1.3. Ford et le fordisme 179
II. L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL, EN PRATIQUE 184
2.1. L'application de la rationalisation durant la première guerre mondiale 184
2.2. Un exemple d'application du Taylorisme dans l'entreprise Michelin 193
2.3. Critiques et limites de l'organisation scientifique du travail 203
2.4. Le Toyotisme 208
2.5. Critiques du Toyotisme 218
III. LES GRANDES FIGURES DU MANAGEMENT 222
3.1. Henri Fayol, l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management 222
3.2. Georges Elton Mayo et l'école des relations humaines 224
3.3. Les travaux de Michel Crozier ou l'acteur et le système 225
DEUXIEME PARTIE : LE SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL FACE A LA REALITE EMPIRIQUE **228**
CHAPITRE V : **229**
APPROCHE METHODOLOGIQUE ET PROFILS SOCIOLOGIQUES DES ENQUETES **229**
I. DU REPERAGE DE LA POPULATION A LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON 229
1.1. La constitution de l'échantillon 229
1.2. L'entretien semi directif ; le choix de l'approche qualitative 229
1.3. Préparation de l'enquête 230
(a) Construction de la grille d'entretien 230
(b) Explication des thématiques 230
(c) Présentation du SSTRN 231
(d) Pré-test et mise en application de la grille d'entretien 234
1.4. Présentation du choix de l'analyse 235
II. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON, PROFIL SOCIOLOGIQUE DES ENQUETES 236

2.1 Présentation de l'échantillon 236

2.2. Profil sociologique 240

CHAPITRE VI 257
LE SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL :..... 257
CONTEXTE D'INTERVENTION ET REALITES PROFESSIONNELLES..... 257

I. CHOISIR LE METIER D'ASSISTANT SOCIAL … ENTRE ASPIRATION ET CONTINGENCES 258

1.1. Le désir d'aider, le 1er choix professionnel 259

1.2. Du fait d'une réorientation :..... 261

1.3. Pour afficher une rupture, un revirement 262

II. CES ASSISTANTS SOCIAUX QUI CHOISISSENT LE MONDE DU TRAVAIL …..... 264

2.1. Par imitation 264

2.2. Un événement déclencheur 265

(a) L'importance du stage 266

(b) L'octroi d'une bourse : 268

2.3. Du fait du hasard … au « hasard convoqué » 269

2.4. Pour redynamiser une pratique professionnelle 271

2.5. Pour l'attrait du monde économique et d'un travail social différent :.. 272

III. LES MISSIONS DU SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL : UNE UNITE DE FONCTION, UNE DIVERSITE DE REALISATIONS 278

3.1 La mission centrale ; accompagner le changement..... 280

3.2. Et des missions et des projets spécifiques 288

3.3. Leurs appellations au sein de l'entreprise..... 289

(a) Le choix d'un titre valorisant 290

(b) L'affirmation d'une spécificité 291

(c) Le choix d'un titre connu de tous..... 292

(d) La mise en valeur de son appartenance 293

IV. LE SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL A L'EPREUVE DE LA QUESTION SOCIALE EN ENTREPRISE 295

4.1. La prise en compte de la santé au travail..... 297

4.2. Une entreprise concurrentielle et mondialisée..... 314

4.3. La porosité entre la vie au travail et la vie personnelle 331

4.4. Un collectif qui s'affaiblit au sein de l'entreprise 333

4.5. Figures plurielles du salarié en entreprise 334

4.6. La peur du chômage..... 339

4.7. Evolution de la question sociale de la famille 340

4.8. Massification des problèmes sociaux et enchevêtrement des problématiques 346

V. LES CONTOURS DU METIER ENTRE AFFIRMATION D'UNE IDENTITE PROFESSIONNELLE ET PRATIQUE PRUDENTIELLE ... 348
5.1. L'affirmation d'une identité professionnelle : l'expression d'une professionnalité ou un corporatisme dépassé ? 348
5.2. Une profession à pratique prudentielle ? 354
VI. UN METIER ENTRE PLAISIR ET DEPLAISIR 360
6.1. Une image négative, peu valorisée du métier 360
6.2. Un métier que certains s'accaparent 365
6.3. Un double langage permanent : 366
6.4. Une prise de risques inhérente au métier : 367
6.5. Un isolement de la professionnelle 367
6.6. S'inscrire dans une relation d'aide dans une entreprise rationalisée : des temporalités distinctes 368
6.7. L'autonomie, la liberté d'action 372
6.8. Une usure professionnelle 372
6.9. La question de la reconnaissance 375
6.10. Du plaisir à aider l'autre … au sentiment d'utilité 377
CHAPITRE VII : LE SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL : AUJOURD'HUI, LES ENJEUX, LES PERSPECTIVES D'AVENIR 379
I. VERS UNE TYPOLOGIE DU SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL . 380
1.1. Les paternalistes : 380
1.2. Les généralistes : 380
1.3. Les conventionnelles : 380
1.4. Les créatives : 381
1.5. Les spécialisées : 381
II. MAINTENIR LES SPECIFICITES, LES FONDEMENTS DU METIER 381
2.1. L'importance du secret professionnel 381
2.2. La relation d'aide basée sur une méthodologie : 383
2.3. Des repères éthiques : 384
2.4. Sauvegarder une autonomie d'action 386
2.5. Affirmer une capacité d'adaptation, de communication, de veille sociale, être force de propositions 388
III. REAFFIRMER, REINVESTIR UN COLLECTIF DE METIER 391
IV. REAFFIRMER UNE RETHORIQUE PROFESSIONNELLE 393
V. REAFFIRMER, DEVELOPPER LA CREATIVITE, COMMENT OUVRIR D'AUTRES POSSIBLES 395
5.1. L'innovation ou comment tenter de répondre autrement à un besoin 397
5.2. L'innovation ou comment reconstruire, développer des liens professionnels, du partenariat 400

5.3. L'innovation ou comment redynamiser, faire évoluer une pratique, redonner du sens au travail effectué, éviter le piège du « ça va de soi » 401

CONCLUSION GENERALE **407**
BIBLIOGRAPHIE **413**
GLOSSAIRE **427**
ANNEXES **430**

PROBLÉMATIQUE ET CONSTRUCTION DE L'OBJET

Fruit d'une réflexion qui a émergé lorsque j'étais assistante de service social en inter-entreprises, ce travail de recherche a pour objectif d'apporter un regard sociologique sur l'évolution de ce groupe professionnel[1] en le liant à l'évolution du monde du travail auquel il est étroitement lié.

Cette thèse porte donc sur l'évolution d'un groupe professionnel ; les assistantes sociales du travail, en s'intéressant à la réalité du service social du travail d'aujourd'hui, au vécu de ces professionnelles[2] et aux enjeux auxquels il est confronté.

Dans le monde du travail, cette fonction est souvent méconnue, alors qu'elle est très ancienne, se situant à l'origine du développement de la profession d'assistant de service social. Intégrée dans l'entreprise depuis 1917, dans la dynamique de « l'usine nouvelle », elle a bénéficié d'une histoire très riche et a été traversée par de multiples mutations : économiques, techniques et sociales.

Les surintendantes d'usine, premières professionnelles du service social en entreprise, ont trouvé leur origine dans un contexte particulier en 1917 ; « les nouvelles exigences du monde du travail », associées à une guerre particulièrement meurtrière et à des préoccupations hygiénistes et féministes[3].
Ces dernières avaient pour fonction de permettre aux ouvrières de concilier plus facilement leur vie professionnelle et leur vie familiale et ainsi d'être à la

---

[1] Selon Demazière, Gadéa (2009), l'expression groupe professionnel désigne : *« un ensemble de travailleurs exerçant une activité ayant le même nom et par conséquent dotés d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la vision sociale du travail et caractérisée par une légitimité symbolique ».* Le groupe professionnel est porteur d'une même vision du monde, ce qui inclut une pensée, des valeurs, d'où un esprit de corps très fort.

[2] Nous faisons le choix de parler au féminin puisque le métier est très majoritairement investi par les femmes.

[3] Par la loi du 5 Août 1917, elles sont chargées de l'embauche, de l'affectation aux postes de travail, de l'hygiène, du recueil et du traitement des doléances du personnel, de la surveillance des crèches et des chambres d'allaitement.

fois des ouvrières plus productives et des mères de famille plus attentionnées et efficaces sinon plus prolifiques[4]. (Aballéa, 2004).

Contrairement aux « ladies superintendants » qui disparurent des usines britanniques après l'Armistice, le métier de surintendante survivra en France à l'après-guerre.
Beaucoup de jeunes filles issues de milieux aisés, désireuses de donner un sens nouveau à leur existence se dirigèrent donc vers le service social ; elles trouvaient là une activité professionnelle au service des autres. Ce processus contribuera à donner au service social français un caractère plutôt féminin.

Les problèmes de conciliation de la vie de travail et de la vie personnelle ne concernant pas que les ouvrières, la fonction s'élargira ensuite à l'ensemble de la population féminine salariée (production d'armement, usine de textile…) pour s'étendre progressivement à l'ensemble du secteur économique, y compris dans les entreprises de service, dans le secteur public, en passant dans les usines où la population ouvrière est à dominante masculine.
La fonction de surintendante d'usine ouvrira par la suite la voie au métier d'assistante sociale du travail puis à celui d'assistante sociale.

« La France, le seul pays européen à avoir légiféré la fonction[5]» : en effet, c'est par la loi du 28 Juillet 1942[6], que le service social en entreprise sera institué.
Seuls trois décrets d'application ont été pris le 13 Août 1943, ils concernent les secteurs du cuir[7], la céramique[8] et la transformation des métaux[9].
L'ensemble des décrets d'application n'est pas paru, en raison de la victoire de la seconde Guerre Mondiale et donc de la fin du gouvernement Pétain.
L'article 16 du décret du 16 Novembre 1945 prévoit la création de services sociaux communs à plusieurs entreprises. Ce texte, aujourd'hui codifié dans le

[4] ABALLEA, F., *« Surintendante d'usines – conseiller du travail et conseiller en économie sociale et familiale : deux dynamiques professionnelles divergentes »*, Revue française des affaires sociales 3/2004 (n° 3), p. 205-230.
[5] Plume, la revue du CLICOSS 93, n°47, Décembre 2008.
[6] Articles 9 à 14, codifiée à l'article L.4631-1 du code du travail.
[7] Décret n°43-1540, 13 Aout 1943, JO 17/08/1943.
[8] Décret n°43-1541, 13 Aout 1943, JO 17/08/1943.
[9] Décret n°43-1780, 13 Aout 1943, JO 29/08/1943.

code du travail qui en a repris l'essentiel, est toujours applicable, dans toutes les branches professionnelles.
Récemment, la réécriture du Code du travail[10] le restreindra, en effet l'article L.4631-1 (qui a remplacé l'article R.250-1) précise *« qu'un service social du travail est organisé dans tout établissement employant habituellement 250 salariés et plus»*, alors que dans l'ancienne mouture, les établissements *« étaient tenus de l'organiser »*.

Le recensement des assistantes sociales du travail reste difficile et relativement imprécis. Si l'on reprend les chiffres de C. Simon[11], on en dénombre autour de 3 500 ; *« 3100 soit 89% des assistantes sociales du travail sont salariées de l'entreprise, 350 exerceraient en service social interentreprises. Une trentaine en France exercerait sous un mode libéral, soit à peine 1%[12] ».*
Dans les 142 736 entreprises de France[13], les assistantes sociales du travail peuvent être rattachées au service des Ressources Humaines ou au service de santé au travail, voire au comité d'entreprise, ou en exerçant comme prestataire de service (dans le cadre des services sociaux interentreprises ou exerçant de façon indépendante).

Les conseillères du travail dont le rôle est d'exercer de façon spécifique en entreprise ou dans les administrations, qui sont spécifiquement formées pour cela et qui étaient nominalement désignées par le Code du Travail n'ont jamais réussi à acquérir un monopole d'exercice, à être majoritaires au sein des services sociaux du travail. Ceux-ci sont essentiellement investis par les assistants de service social, alors que la législation (article D. 4632.4 du Code

---

[10] Nouveau Code du travail, modifié par la loi n°2012 – 387 du 22 Mars 2012, article 43 et codifié par l'ordonnance 2007 – 329 du 12 Mars 2007.

[11] SIMON, C., *« Le service social du travail ; des professionnelles en quête de légitimité »*, Thèse de Doctorat, Université de Rouen, UFR de sociologie, 2007.

[12] MOUGIN GREGOIRE, R., *« Service social en entreprise et externalisation, les enjeux pour l'identité des assistantes sociales inter – entreprises »*, Mémoire de DSTS, Nancy, 2005.

[13] Chiffres INSEE de 2011, comptabilisant toutes les entreprises en France (DOM-TOM compris) à partir de 10 salariés. Sont donc comptabilisées, les Grandes Entreprises (GE) au nombre de 243, les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) au nombre de 4 959 et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) au nombre de 137 534.
Les Très Petites Entreprises (TPE) qui emploient entre 0 et 9 salariés ne sont pas comptabilisées dans notre calcul. Les TPE sont au nombre de 3 millions et comprennent les auto – entrepreneurs, les artisans, les start up, les sociétés civiles immobilières …

du Travail) stipule que « *le service social est assuré par un conseiller du travail qui exerce les fonctions de conseiller technique pour les questions sociales auprès du comité d'entreprise* ».

Aussi, pour Aballéa (2004) : *« les surintendantes et les conseillères du travail constituent un cas assez exemplaire de l'échec d'un groupe professionnel à s'imposer face à des légitimités concurrentes. Cet échec a eu pour conséquence d'atténuer fortement les spécificités de l'exercice du travail social en entreprise et son objet*[14] *»*. Pour ce dernier, une menace pèse sur une fonction, qui est de plus en plus exercée par des assistantes sociales non spécialisées et elles se centrent de plus en plus sur des problématiques traitées traditionnellement par la polyvalence de secteur et qui donc pourrait se voir à terme menacée dans sa spécificité[15].

Ces différents statuts pour exercer la profession ont-ils une incidence sur la façon dont est conçue et mise en œuvre l'activité professionnelle ?
Induisent-ils des positionnements divergents, dans l'exercice du métier ?
Peut-on encore parler d'identité professionnelle propre, d'une spécificité du service social du travail, alors que les assistantes sociales du travail sans formation spécifique représentent la majorité des professionnelles ?
Comment les assistantes sociales du travail définissent-elles aujourd'hui leur métier ?
Qu'est ce qu'être assistante sociale du travail aujourd'hui ?

On assiste aujourd'hui à une politique d'externalisation des entreprises et des administrations ; en effet, ce qui a longtemps été géré en interne est aujourd'hui confié à des sous-traitants comme le gardiennage, la sécurité, la restauration, l'entretien …
Le service social n'y échappe pas, par le biais des services interentreprises, voire par la quarantaine de professionnels exerçant en libéral[16].

---

[14] ABALLEA, F, SIMON, C., *Le service social du travail, avatars d'une fonction, vicissitudes d'un métier,* l'Harmattan, 2004.
[15] Lien Social, n°731, 26/11/2004.
[16] Les chiffres peuvent paraitre imprécis, car le statut d'indépendant dans le travail social est encore ignoré de la statistique officielle. On peut citer l'association du réseau des travailleurs

Aussi, Alain Marchand, Professeur de sciences économiques à l'Université de Montpellier III, *« prédit la fin du service social interne à l'entreprise, dans un modèle social libéral où on traite plus l'individu par ses symptômes que par leurs conditions d'apparition »*. Affrontant la concurrence d'autres professionnels du conseil, les assistantes sociales du travail externes apporteront *« pour un temps limité le regard de leur expertise, mais d'une expertise construite de l'extérieur et non partagé*[17] *»*.
Dominique Paturel[18] met en exergue les menaces de l'externalisation du service social en entreprise, en évoquant des dérives éthiques et de moindre qualité de l'observation sociale, au moment où l'accompagnement des salariés devient plus complexe. Selon elle, l'externalisation du service social du travail a pour effet de faire des assistantes sociales du travail des « généralistes », leur donnant *« peu de possibilités de s'investir dans une démarche d'observation sociale ». « Externaliser »* c'est sous-traiter l'action sociale, c'est renvoyer vers le marché ce qui jusqu'à présent était considéré comme un bien public, pris en charge par la solidarité nationale et qui ne pouvait en aucune manière être producteur de plus-value marchande.

On a longtemps présenté les assistantes sociales exerçant en libéral comme étant dans l'impossibilité de respecter la neutralité et l'éthique du travail social, comme si le fait de passer des conventions avec des clients pouvaient les empêcher de respecter leur déontologie liée à leur métier d'origine…
Assiste-t-on à une transformation du service social du travail, qui tend à devenir un service social généraliste et non plus un service social spécifique ?

Nous ne pouvons isoler notre réflexion sur le service social du travail sans aborder le monde de l'entreprise, le vécu des salariés dans l'entreprise dans lequel il doit se situer.

---

sociaux indépendants, (ARTSI) qui fédère des assistants sociaux libéraux. Association Loi 1901, elle a été créée en 1999 et s'est très vite dotée d'une charte de bonnes pratiques, validée par l'ANAS.
L'activité de service social du travail concerne aujourd'hui une centaine d'entreprises publiques ou privées, dont une dizaine d'établissements de soins, regroupant environ 36 000 salariés.
[17] ASH., *« Le service social du travail repoussé aux marges de l'entreprise »*, n°2520, 31 Août 2007.
[18] ASH., *« Le service social à l'épreuve du marché »*, n°2350, 12 Mars 2004.

Aujourd'hui, ce métier évolue dans une entreprise en mutation. En effet, cette fonction est comme d'autres professions, liée aux évolutions de l'environnement. Elle repose sur une réalité sociologique mouvante et diversifiée, celle de l'entreprise et celle de l'homme en situation de travail.

Le monde de l'entreprise a vécu différentes formes d'organisation du travail ; d'une forme traditionnelle avant le XVIIIème siècle, (c'est-à-dire composé d'ouvriers et de contremaitres), Adam Smith[19] formalisera sa théorie de la division du travail et mettra en évidence l'importance de la répartition des tâches afin d'être plus productif[20]. À la fin du XIXème siècle, Frederick Winslow Taylor sera le premier à mettre en application l'Organisation Scientifique du Travail : le Taylorisme, qui sera ensuite substitué par le Fordisme. Taiichi Ohno, adoptera le toyotisme en mettant en valeur le concept du « juste à temps ».
Depuis, les différentes formes d'organisation du travail contemporaines s'inspirent, se calquent sur ces trois modèles en prenant en compte la réalité de l'entreprise basée sur une économie des coûts de production, une flexibilité de la main-d'œuvre[21] et une hyperactivité de l'entreprise face au marché, à la concurrence.

Depuis la fin des trente Glorieuses, chaque décennie est marquée par une innovation qui touche la société dans son ensemble et les entreprises en profondeur. La venue du « Personnal Computer », l'avènement d'internet dans les années 1990 ont bouleversé la circulation de l'information « dans » et « autour » des organisations. Les ordinateurs et les réseaux accélèrent la circulation des informations. L'invasion des Smartphones dans les années 2000 a cassé les frontières de la vie professionnelle et la vie personnelle.

---

[19] Philosophe et économiste écossais des Lumières, 1723- 1790.

[20] Par trois effets conjugués : la meilleure dextérité des travailleurs spécialisés sur une tâche élémentaire, le gain de temps en ne passant pas d'une tâche à une autre et la possibilité d'intégrer du progrès technique dans l'entreprise, (par la mécanisation des tâches les plus simples, par exemple).

[21] A l'origine, la flexibilité désigne la capacité d'un objet à se déformer sans se briser, puis à reprendre sa forme initiale, (Sennett, 2000 ; Perilleux, 2001).

Comment ces innovations technologiques viennent interférer dans l'activité professionnelle et le vécu du salarié ?
Certains ont pu s'étonner que les difficultés économiques et sociales qu'ont connues les entreprises depuis le milieu des années 1970 n'aient pas conduit à un développement plus conséquent du service social du travail. Il sera intéressant de comprendre ce paradoxe en resituant le service social du travail par rapport aux transformations, à l'évolution de l'entreprise et de la population salariée.

Notre période contemporaine connait une métamorphose, une transformation de nos entreprises. Les nouvelles formes d'organisation du travail ont un impact sur la santé des salariés ; difficultés d'adaptation de nombre de salariés fragiles, apparition des nouvelles technologies, individualisation plus grande du rapport salarial, crise économique, multiplication des plans sociaux, montée continue du chômage, précarisation accrue du travail, délocalisation, fusion, développement des mesures de cessation anticipée d'activité ou de mise en préretraite, difficultés d'insertion des jeunes, réaménagement du temps de travail, fragilisation des liens sociaux …
C'est un paradoxe de la société qui alors même, qu'elle accomplit d'énormes progrès (notamment dans le domaine technologique, ou dans le droit du travail), présente une dégradation de l'environnement et du climat au travail, avec les répercussions sur la santé des salariés. Toute la législation relative à la prévention des risques psychosociaux et à la réforme récente sur la santé au travail en est un témoin.

Face aux mutations et évolutions technologiques, sociales, économiques et politiques de la société actuelle, le travail social ne cesse d'interroger la pertinence et les exigences (notamment de performance) de celles-ci au regard de ce qui fait sa raison d'être, à savoir les situations de vie des hommes et des femmes (Paturel, 2010).
Compte tenu des évolutions croissantes dans l'entreprise qui se décline de plus en plus sur un mode international, comment ces mutations peuvent – elles influencer la pratique du service social du travail ?

Alors que le travail social est concerné par des inégalités croissantes, de la souffrance sociale, le culte de la performance et la sujétion à l'économie de marché, Chauvière (2012), comment les assistantes sociales du travail se situent-elles dans cette double contrainte du travail social en général et du monde de l'entreprise en particulier, confronté lui aussi en premier lieu à cette économie de marché ?

À l'heure où la notion de profession est aujourd'hui mise à l'épreuve d'un nouveau défi : celui d'une montée en flèche de la flexibilité, Marquis, Fusulier (2008)[22], la question du devenir du service social du travail se pose. Est-il amené à disparaitre ? Ou à se transformer fondamentalement ?

Le service social du travail, comme tout groupe professionnel, semble avoir besoin de s'adapter pour continuer à exister. En effet, comme l'indique F. Aballéa ; *« un groupe professionnel s'impose et se développe quand il réussit à faire reconnaître la légitimité de son objet ou son utilité sociale, la validité de son expertise, la justesse de son système de références normatives et axiologiques[23] ».* Le service social du travail sait-il faire reconnaitre sa légitimité ?

Selon Raymond Curie[24], la vague néolibérale n'épargne pas l'action sociale, venant menacer progressivement son fondement et son éthique. Le secteur social commence à s'aligner sur la logique commerciale et industrielle. Alors que le travail social s'était construit historiquement sur toute une série de valeurs fortes privilégiant l'action sur le long terme, il est dorénavant question d'intervention, menée sur un court terme, axée sur les symptômes et s'appuyant sur une approche individualisée et segmentée, remplaçant la culture de moyens par la culture de résultats. C'est bien la performance mesurée dans l'immédiateté qui est recherchée.

---

[22] MARQUIS, N, FUSULIER, B., *« La notion de profession à l'épreuve de la flexibilité »*, Pensée Plurielle, 2008/2, n°18.
[23] ABALLEA, F., *« Surintendante d'usines - conseiller du travail et conseillère en économie sociale et familiale : deux dynamiques professionnelles divergentes »,* Département de sociologie, Groupe de recherche Innovation et Sociétés, Université de Rouen.
[24] CURIE, R., *« Le travail social à l'épreuve du néo – libéralisme, entre résignation et résistance »*, l'Harmattan, 2010.

Dans ce contexte, quelles ressources les assistantes sociales du travail mobilisent-elles pour répondre à la demande sociale et à la demande institutionnelle ?

« De toutes les composantes du travail social, les assistantes sociales du travail sont parmi les plus mal connues. Elles n'ont fait l'objet de presque aucune étude ou recherche[25] ».

Quelles sont les raisons de cette méconnaissance, malgré leur ancienneté historique ?

Le service social du travail est sans doute l'un des services sociaux les plus méconnus et ses professionnelles, un corps de métier les moins familiers du travail social. Aussi, cette recherche étudiera ces travailleurs sociaux qui interviennent dans ce service social spécifique.

S'interrogeant sur le rôle du service social en entreprise, la place qu'il occupe aujourd'hui dans l'entreprise et les transformations qu'il connait, la recherche portera aussi sur ce que sont les assistantes sociales du travail, sur ce qu'elles font.

Les assistantes sociales en général, les assistantes sociales en entreprise en particulier font peu parler d'elles, de leur rôle, de leur quotidien ; ces dernières étant souvent isolées dans les entreprises. Le monde du travail a vécu des métamorphoses, peut-on supposer que l'activité de ces dernières ait évolué pour continuer à exister ?

En quoi consiste le professionnalisme des assistantes sociales du travail ? C'est-à-dire que font-elles que d'autres ne font pas ?

Quelles formes prend l'accompagnement social des assistantes sociales du travail ?

Quelles sont les différentes formes contemporaines d'exercice du métier ?

Comment composent-elles avec une réalité complexe (enchevêtrement des problématiques sociales, évolution constante de l'entreprise…) ?

Quelles sont les marges de créativité et d'inventivité dont les professionnelles disposent dans leur pratique professionnelle ?

[25] TREMINTIN, J., Op Cit.

Quelles perceptions les professionnelles ont-elles des salariés d'aujourd'hui et que pensent-elles de l'entreprise contemporaine ?
À quels enjeux les assistantes sociales du travail sont-elles confrontées ?
Quelles sont les perspectives de développement et d'avenir pour le service social du travail ?
«À l'heure où de nombreux assistants de service social sont en train de quitter l'entreprise[26] », le monopole des assistantes de service social sans formation spécifique tend à limiter la spécificité de ce service et peut questionner sa légitimité, cependant, F. Aballéa ; *« considère que les professions ont encore une légitimité et que la survie d'une profession ne tient pas à la pertinence de son objet ou à l'excellence de son expertise, mais à la dynamique du groupe professionnel [27]».*

L'ANAS[28] a posé les fondements de l'identité professionnelle des assistants sociaux et a su donner du sens à la profession autour de principes éthiques et déontologiques encadrant les rapports à l'usager.
L'association compte depuis son origine, une commission travail composée d'assistantes sociales du travail, chargée notamment de mettre en place une journée d'étude du travail, (JET). À l'origine, cette manifestation annuelle est devenue depuis plusieurs années une biennale. L'année 2015, a vu sa 59e journée d'étude du travail. Cette dernière avait pour but de réfléchir à l'évolution du service social du travail face à une entreprise en mouvement, de réfléchir aux pratiques des professionnelles.
Peu de recherches ont été effectuées sur cette problématique du service social du travail. Dans les années 1990, un groupe de travail du CSTS[29] avait établi un rapport[30], qui étudiait particulièrement les liens entre le travail social et l'entreprise et consacrait une réflexion sur le service social du travail.

---

[26] PATUREL, D., *« Un exemple d'activité régulatoire et de ses difficultés, témoignage d'une assistante de service social du travail »,* Revue Internationale de Psychologie, 2010.
[27] ABALLEA, F., *« Evolutions du monde du travail, évolutions du service social du travail »,* Actes des 54 ème journées d'étude au travail, la revue Française de service social, n°218, Septembre 2005.
[28] Association Nationale des Assistantes Sociales.
[29] Conseil Supérieur du Travail Social, qui se nomme depuis le 7 Juillet 2016 : le Haut Conseil du Travail Social (HCTS).
[30] Rapport *« Entreprise et travail social »*, 1996. Il mettait en évidence les relations qui existent entre la santé physique et mentale des travailleurs et l'atmosphère de l'entreprise.

En 2004, François Aballéa et Charlotte Simon[31] ont effectué une recherche sur ce travail social spécifique et mené une étude approfondie auprès de 400 assistantes sociales et conseillères du travail à travers des questionnaires et donnant une analyse de leur exercice professionnel et de leur trajectoire.

L'ensemble de ces réflexions amène à la question centrale suivante :
Dans une entreprise en constante mutation, partagées entre les difficultés socio-économiques des salariés et la rationalisation nécessaire de l'entreprise, quel sens les assistantes sociales du travail donnent-elles à leur pratique professionnelle ?

L'hypothèse est la suivante :
L'assistante sociale du travail apporterait un atout complémentaire à la fonction ressources humaines de l'entreprise en tentant de concilier les intérêts socio – économiques de l'entreprise et les intérêts des salariés.

En effet, au regard de leur pratique professionnelle, de leur expertise, de leur veille sociale, de l'accompagnement social auprès des salariés et de leurs familles, l'assistante de service social grâce à sa position d'interface dans l'entreprise favoriserait l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie extra-professionnelle.

Le champ de cette recherche se situe dans le cadre précis du milieu professionnel des assistantes sociales d'entreprises. Il s'agit de porter un regard sur leur activité professionnelle et d'analyser leur pratique professionnelle.
L'objet de cette thèse est de s'intéresser à la réalité du service social du travail d'aujourd'hui, à la place qu'il occupe dans l'entreprise, aux transformations qu'il connait, aux formes contemporaines d'exercice du métier, au vécu de ces professionnelles, aux enjeux auquel il est confronté.

[31] ABALLEA, SIMON, *Le service social du travail. Avatars d'une fonction, vicissitudes d'un métier*, L'Harmattan, 2004.

Ce travail de thèse s'organise en deux parties.

- Dans la première partie intitulée : *« de la construction du service social du travail aux théories sociologiques des organisations du travail »*, nous abordons dans un premier chapitre, un historique du service social du travail depuis sa création en 1917. Le but est de comprendre les raisons pour lesquelles la profession de surintendante d'usine a émergé, survécu en France et comment elle s'est structurée. Il s'agit, pour reprendre les propos d'Henri Pascal[32], « *de se plonger dans le passé pour mieux comprendre le présent et sans doute le futur de cette profession* ».

Le deuxième chapitre s'intéresse à l'organisation du métier, à la démarche de professionnalisation qui va s'organiser.

Le troisième chapitre reprend la législation passée et contemporaine du service social du travail.

Afin de comprendre le champ dans lequel a évolué le service social du travail, le quatrième chapitre reprend l'évolution de l'organisation scientifique du travail. Du taylorisme, il s'intéresse au fordisme et au toyotisme et reprend les grandes figures du management. Il s'agit de situer le service social du travail par rapport aux transformations de l'organisation du travail, à l'évolution de l'entreprise et à la population salariée.

-La deuxième partie intitulée : *« le service social du travail face à la réalité empirique »* est consacrée à l'analyse des entretiens des assistantes sociales du travail. Le cinquième chapitre s'intéresse au profil sociologique des professionnelles interviewées. Le sixième chapitre s'attache au contexte d'intervention et aux réalités professionnelles en s'intéressant au choix du métier, au choix de l'exercer en entreprise et aux missions des professionnelles. De plus, nous verrons la question sociale en entreprise qui s'articule entre la prise en compte de la santé des salariés et le contexte concurrentiel de l'entreprise. Puis, nous nous attacherons à comprendre leurs quotidiens professionnels et ce que recouvre leur identité professionnelle.

Nous aborderons dans le dernier chapitre, les enjeux et les perspectives d'avenir du service social du travail.

---

[32] PASCAL, H., *La construction de l'identité professionnelle des assistantes sociales, l'Association Nationale des assistantes sociales (1944 – 1950)*, presses de l'EHESP, 2012.

PREMIÈRE PARTIE : DE LA CONSTRUCTION DU SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL AUX THÉORIES SOCIOLOGIQUES DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

Dans un contexte de séparation de l'Église et de l'État et de passage d'une action charitable à une action sociale professionnelle, il s'agit, dans ce premier chapitre, de comprendre l'apparition des surintendantes d'usine qui se sont démarquées des *« dames d'œuvres d'antan »* en mettant en place des stratégies de formation et de compétences.

L'action sociale a longtemps été liée à celle de l'histoire religieuse, (principalement dans des courants confessionnels issus du catholicisme et du protestantisme). En effet, l'assistance chez les Hébreux et les Égyptiens avait déjà un caractère religieux et personnel, les Hospices, particulièrement en France étaient étroitement liés à la religion puisqu'ils étaient fondés par l'Église.

De plus, quelques grands courants de pensée ont été des éléments constants d'évolution sociale : la Doctrine du Saint-Simonisme[33], le socialisme de Proudhon[34] et de Fourrier[35], le Solidarisme de Léon Bourgeois[36], le socialisme démocratique de Jean Jaurès[37], le positivisme d'Auguste Comte[38], l'œuvre d'Armand de Melun[39], la portée de l'encyclique *« Rerum Novarum »*[40],

[33] Doctrine prônant le progrès économique et social grâce au développement de l'industrie et des bienfaits qu'elle induit.

[34] Pierre Joseph Proudhon, 1809 – 1865. Réformateur social du XIXème siècle. Précurseur de l'anarchisme, il est le seul théoricien révolutionnaire du XIXème siècle d'origine ouvrière.

[35] François Marie Charles Fourrier, 1772 – 1837, Philosophe français, il pose en 1808 les bases d'une réflexion sur une société communautaire dans son ouvrage : *« Théorie des quatre mouvements et des destinées générales »*, sa théorie est à la recherche d'une harmonie humaine.

[36] Léon Bourgeois est l'un des théoriciens du radicalisme. Dans une mouvance laïque, sa doctrine sociale, le *« solidarisme »*, se voulait être une *« synthèse »* entre le libéralisme et le socialisme, mais qui leur serait *« supérieure »*.

[37] Célèbre homme politique français, 1859 – 1914.

[38] 1798 – 1857, Philosophe français, fondateur du positivisme. Celui-ci désigne un ensemble de courants qui considère que seules l'analyse et la connaissance des faits vérifiées par l'expérience peuvent expliquer les phénomènes du monde.

[39] Homme politique français, 1807 – 1877, il est à l'initiative de plusieurs lois sociales notamment, sur le travail des enfants, sur les logements insalubres, les caisses de retraite, l'assistance judiciaire, l'assistance hospitalière, les contrats d'apprentissage.

l'influence du Sillon et de Marc Sangnier[41], le rôle des mouvements politiques d'émancipation ouvrière, les combats du syndicalisme….

La séparation de l'église et de l'État permettra une professionnalisation du travail social ; les deux étant à cette l'époque, à la recherche d'une nouvelle légitimité, d'une nouvelle définition de leur champ d'action. En effet, la séparation de l'Église et de l'État va créer un espace plus conséquent pour les femmes, ces dernières en profiteront pour affirmer qu'il est de leur devoir en tant que femmes d'investir l'action sociale. Elles posent cette démarche comme une sorte de maternité sociale[42] ; en effet, nous verrons que la place des femmes a été importante.

Les femmes ont été le moteur dans la mise en place ou dans le fonctionnement quotidien des principales œuvres et institutions.

Nous verrons comment les discours d'avant-garde des pionnières, suivent des théories plus conformistes dans l'entre-deux-guerres, invitant l'assistante sociale à seconder l'industriel ou encore à mettre en application les politiques sociales de l'état. D'images charitables jugées trop cléricales, elles leur préfèrent l'idée de justice sociale, de droits à promouvoir.

En théorisant et en définissant ce qu'elles entendent, par une action sociale professionnelle, elles développeront une stratégie de compétences.

Puis, nous montrerons que le processus de professionnalisation prendra un tournant décisif à la suite de la première Guerre Mondiale, par notamment, les premières créations d'écoles de travail social.

Nous verrons aussi que dès les débuts, la dimension internationale (par les différents échanges et les conférences) permettra une réflexion sur la question sociale de l'époque.

---

[40] Encyclique publiée le 15 mai 1891 par le pape Léon XIII, elle constitue le texte inaugural de la doctrine sociale de l'Eglise Catholique. Elle fut écrite pour faire face à la montée de la question sociale, condamne la misère et la pauvreté vécue par la classe ouvrière. Elle incite les laïcs à s'engager dans le domaine de la bienfaisance.

[41] Journaliste, homme politique français, 1873 – 1950. Ce dernier sera à l'origine de la création du sillon, (avec notamment, Paul Renaudin) ; mouvement politique et idéologique français. Ils se réclament d'un catholicisme social dans la lignée du Rerum Novarum. Ce mouvement a pour but de rapprocher le catholicisme de la République en offrant aux ouvriers, une alternative aux mouvements de la gauche anticléricale.

[42] Vie Sociale, n°3-4, 1993.

CHAPITRE I.
APPROCHE SOCIO-HISTORIQUE DU SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL

Dans ce chapitre, nous nous intéressons aux fondations de ce métier, afin de mieux comprendre son évolution ; *« toute mémoire historique d'un groupe revêt une importance significative car elle l'aide à renforcer son identité et à assurer sa permanence*[43] *».*

Pour Henri Pascal (2011), le passé du métier marque ce qu'il est aujourd'hui, l'identité d'un métier se construit dans une interaction constante entre les traces du passé et les actes d'aujourd'hui, un métier hérite de l'identité qu'il a revendiquée, de l'identité qui lui a été attribuée[44].

L'identité professionnelle est bien évidemment le fruit de l'histoire, mais pour autant ce qu'elle est devenue, n'était pas tracée dès les origines.
« Quête des origines, à l'instar de recherches généalogiques, pour qui veut interroger l'avenir en s'appuyant sur les fondations du passé[45] *»,* il s'agit donc, dans ce chapitre, d'explorer l'histoire du service social du travail.
Pour reprendre les propos de M-A Rupp (1969) ; *« aucune profession ne fait son apparition à un jour J, complètement développée et en possession de tous ses moyens. Comme tout organisme biologique, il lui faut le temps de se former, de se développer, de grandir en âge et en sagesse. Le service social n'est pas une exception à cette règle* [46]*».*

---

[43] RAPHAEL, F., *« le travail de la mémoire et les limites de l'histoire orale »,* Annales Economies, Sociétés, Civilisations, n°1, Jan/Fev 1980, p127.
[44] PASCAL, H., *« Les assistantes sociales : une identité professionnelle qui puise ses racines dans l'histoire »,* Profession assistant de service social, repères et enjeux, Revue française de service social n°240, 2011.
[45] RATER GARCETTE, C., *« La professionnalisation du travail social, action sociale, syndicalisme, formation, 1880 -1920 »*, l'Harmattan, 1996.
[46] RUPP, M-A, *« Le service social dans la société française d'aujourd'hui »,* p77, le Centurion, Sciences Humaines, 1969, Paris.

Il s'agit de comprendre la construction du service social du travail, dans cette première partie du XXème siècle, à une époque caractérisée par une baisse tendancielle du travail féminin [47], Maruani, Reynaud (2001), alors que « cette entreprise [48]» se révèle être le fruit de femmes.
L'approche historique montre qu'une certaine rationalité apparait dès les premières formes professionnelles.

I. UN SERVICE SOCIAL MÉCONNU… ET POURTANT L'UN DES PREMIERS

Selon Aballea[49](2004), les métiers, les professions, et plus généralement les groupes professionnels naissent, se développent et s'affirment ou au contraire s'étiolent et finissent par disparaitre, confrontés à la transformation des conditions de production sous l'effet du progrès technique, à l'évolution de la science, à la transformation des modes de vie, à l'obsolescence de leur produit, ou de leur activité ou encore à la concurrence de professions émergentes.
Il s'agit ici de comprendre comment s'est développée cette spécialisation, qui s'est organisée autour d'une école, d'un métier et d'une association professionnelle, lieu d'échange, de confrontation et d'élaboration collective.

1.1. De la question sociale… À la création du service social du travail

Le service social du travail est l'un des premiers services sociaux à s'être structuré dès la fin de la 1ère Guerre Mondiale. Il a donné naissance à l'une des formations les plus anciennes du travail social : les surintendantes d'usine.

[47] A cette époque, la société s'est construite autour d'un modèle exclusif d'articulation travail – famille, présentée comme *« le male breadwinner model / female carer model »,* basée sur la double idée du caractère exclusif de l'investissement de chaque membre du ménage dans l'une de ces deux sphères et de l'attribution de ladite sphère d'investissement en fonction du sexe, Crompton, 1999.

[48] Par entreprise, je souhaite parler de la construction du service social du travail.
[49] ABALLEA, F., *« Surintendante d'usines-conseiller du travail et conseiller en économie sociale et familiale : deux dynamiques professionnelles divergentes »*, RFAS n°3, 2004.

La création des surintendantes d'usine s'inspire à la fois du catholicisme social[50], du solidarisme[51], du socialisme révolutionnaire[52] mais il résulte aussi de la progression des courants féministes[53]. À l'époque, un certain nombre de femmes militaient pour l'égalité des droits civils et politiques des femmes et leurs intérêts dans la société civile française, notamment pour le suffrage féminin ; elles ont joué un rôle important dans la création de ce métier.

Les courants féministes du XIXème siècle et du début du XXème siècle, influencent donc particulièrement la naissance du service social. L'assistance sociale devient le terrain d'action des femmes issues trés souvent de la bourgeoisie. Elles s'y impliquent comme une alternative soit au mariage, soit au couvent. De plus, les difficultés de la bourgeoisie à insérer convenablement leurs filles dans la société sera à l'origine du recrutement des surintendantes d'usines, que nous verrons plus tard.

Elles ont notamment fait partie du Conseil National des Femmes Françaises, (CNFF), fondé le 18 Avril 1901.

Première fédération d'associations féminines[54], la plus importante de France, elle rassemblait les différentes mouvances de féministes républicaines, (c'est-à-dire non socialiste).

L'objectif du CNFF est de représenter en un parti unique toutes les femmes, quelles que soient leurs opinions. Toutefois, il reste représentatif des élites bourgeoises républicaines.

---

[50] Ce dernier s'insurge contre le courant libéral qui expose les travailleurs à la merci de patrons inhumains. Il se développe comme une alternative sociale chrétienne capable d'agir dans un cadre laïc. Il est représenté par des personnalités comme Le Play (1806 – 1882). Ce courant est consacré par l'encyclique « Rerum Novarum » du pape Léon XIII en 1891. Il y défend le respect des individus, la garantie de leurs droits, dans un souci de justice et de paix sociale. Il préconise la création de corps intermédiaire, voire de syndicats ouvriers pour combattre la misère imméritée de la classe ouvrière. Il s'agit de soumettre l'économie à des préoccupations éthiques fondées sur l'importance de la famille, de la valeur du travail, de la juste rémunération.

[51] Incarné par Léon Bourgeois, doctrine entre un libéralisme trop égoïste et un socialisme trop collectiviste.

[52] Incarné par Edouard Vaillant, ce dernier voulait obliger l'état à intervenir dans le domaine des réformes sanitaires et sociales.

[53] Le code civil de Napoléon minore la position des femmes sur le plan juridique et civil : entre époux et vis-à-vis des enfants, de nombreuses femmes se saisissent donc de l'action sociale pour sortir de cette emprise. L'assistance sociale devient le terrain d'action des femmes issues le plus souvent de la bourgeoisie, elles s'y impliqueront comme une alternative soit au mariage soit au couvent.

[54] Parmi les présidentes du CNPFF, notons Mme Avril de Sainte - Croix de 1922 à 1932, Lucie Chevalley, de 1964 à 1970.

Il symbolise la tendance réformiste du mouvement féministe, qui domine toute la période de l'entre-deux-guerres.
Issu de la fusion du congrès des *« œuvres et institutions féminines »* à vocation philanthropique et éducative du congrès de la *« condition et des droits des femmes »* qui réclame l'égalité complète des sexes dans les domaines civils, économiques et politiques, le CNFF se définit comme une fédération d'œuvres et d'associations ayant pour objet l'amélioration du sort de la femme, du point de vue éducatif, économique, social, philanthropique et politique. Il fédéra une trentaine d'associations.

Le programme du CNFF peut se résumer en quelques thèmes principaux : émancipation et protection de la femme au sein de la famille et de la nation, défense de ses droits (civils, politiques, moraux, et droit du travail, valorisation des réalisations sociales et associatives féminines et représentation des Françaises dans le mouvement féministe international).
Il rejoint[55] le Conseil International de la Femme (CIF)[56] créé en 1888 à Washington, y représenta la France et cette affiliation lui apportera une dimension internationale.
Conservant de son origine le double caractère social et revendicatif dont il ne se départira plus, le CNFF affirme dans une motion votée le 10 Mai 1902 à l'unanimité des quarante associations fédérées (soit 28 000 membres) que le suffrage est à la base de toutes revendications féminines.
L'évidence s'était imposée à toutes que l'égalité politique était le moyen, indispensable, pour obtenir les réformes nécessaires.
Au lendemain de la naissance du Conseil, la Chambre des Députés impressionnée par ce mouvement féminin qui s'accroit, décide de créer en son sein, sous la présidence de M. Cheron[57], un groupe féministe qui se rapproche du Conseil et entre en action.

---

[55] D'autres pays créent leurs conseils nationaux comme le Canada, l'Allemagne, la Suède, la Grande Bretagne, l'Irlande, le Danemark, les Pays Bas, l'Australie, La Nouvelle Galles du Sud, la Tasmanie, la Nouvelle Zélande, l'Italie.
[56] Le Conseil International des Femmes déclare en préambule à sa constitution : « *les femmes de toutes les nations croient sincèrement que le bien de l'humanité sera réalisé par une plus grande unité de pensée, de sentiments et de buts et que l'action régulièrement organisée des femmes sera le moyen le plus favorable d'assurer la prospérité de la femme et de l'Etat* ».

[57] Homme politique français, 1867 – 1936.

L'histoire du CNFF[58] jusqu'en 1914 va donc marquer les étapes successives d'une longue campagne pour conquérir l'égalité des droits civils et politiques et pour accéder au progrès social. Il s'organise autour de plusieurs sections autonomes comme l'éducation, le travail, le suffrage, l'assistance, l'hygiène et la protection de l'enfance, la lutte contre la traite des femmes, les sciences et la paix, les arts et lettres, la législation, le travail[59]. Des femmes sont donc appelées pour faire partie des grandes commissions administratives comme le Comité Ministériel du Travail, le Grand Conseil de l'instruction publique, le conseil supérieur des PTT[60], le conseil des prisons …

La préoccupation majeure du CNFF est le vote des femmes, le travail féminin, l'égalité hommes – femmes et l'éducation des filles[61] … Ainsi, différentes lois paraitront comme la loi du 13 Juillet 1907 intitulée *« le libre salaire de la femme mariée »* qui va permettre à celle-ci de disposer des gains qu'elle aura acquis de par son travail, la sanction de l'abandon de famille ou la loi du 20 Mars 1917 permettant de siéger dans les conseils de famille au titre de tutrice ou de subrogé tutrice…

Le CNFF jouera un rôle primordial durant cette première guerre mondiale, Julie Siegfried[62], en tant que Présidente, par sa ferveur patriotique soutient le courage et l'activité des associations affiliées qui toutes s'étaient mises au service du pays. (Deux offices sont alors créés par le Conseil : le premier tentait de fournir des renseignements aux familles dispersées par l'exode, le second recrutait pour le gouvernement la main-d'œuvre féminine qui lui était indispensable).

De même, Cécile Brunschvicg qui était entrée au CNFF en 1909, comme déléguée de l'association « les réchauds de midi », s'intègrera rapidement en devenant secrétaire de la section « travail » puis présidente en 1915.

---

[58]Affichant une progression constante, il atteint en 1910, prés de 75 000 membres, grâce notamment au dynamisme des sections de province. Il comptera 125 000 membres en 1925.

[59]Au moment de sa création, seules les sections « assistance », « éducation », « législation » et « travail » existent. Progressivement, d'autres seront créées.

[60] Postes, Télégraphes et Téléphones.

[61] Il s'est intéressé aussi à l'éducation, la paix, l'hygiène et l'assistance, les sciences arts et lettres, la législation et lutte contre la prostitution réglementée … Le fonds d'archive se trouve à l'Université d'Angers.

[62] 1848 – 1922, Féministe française.

Cécile Brunschvicg sera secrétaire du Comité de liaison pour la défense du travail féminin, créé par le CNFF en 1935.
Son objectif sera de lutter contre la restriction du droit au travail en faisant appel aux pouvoirs publics. Les relations entretenues avec le Conseil International des Femmes[63] sont à mettre en valeur. C. Brunschvicg y participe activement puisqu'elle est membre du comité de liaison du CIF avec le Bureau International du Travail[64], et secrétaire de la Commission Permanente du comité de liaison pour la défense du travail féminin.
De plus, elle présidera l'Union Française pour le Suffrage des Femmes[65] depuis sa fondation en 1909.

Elle sera en 1947, l'une des créatrices de l'Ecole des surintendantes que nous évoquerons dans la suite de ce travail de recherche. Au sein du CNFF, elle se consacra tout particulièrement à la défense du travail féminin en revendiquant notamment l'augmentation des salaires des ouvrières, ainsi que la suppression du travail de nuit. Elle est l'initiatrice de la loi de 1908-1909 qui vise à supprimer les veillées dans les industries de la couture : *« une femme doit pouvoir travailler, si cela est nécessaire, sans que cela nuise à son premier devoir d'être une bonne épouse et une bonne mère »*. Elle cherche donc à améliorer la protection de la maternité des ouvrières. Elle se soucie également du travail des enfants, elle milite pour la suppression du travail de nuit de ces derniers dans la verrerie.
La section tente aussi de promouvoir la syndicalisation des femmes en organisant des conférences.
Cécile Brunschvicg fonda quelque temps après le début de la Première Guerre mondiale, « l'œuvre parisienne pour le logement des réfugiés ».
C'est aussi grâce au CNFF que revient le mérite d'avoir obtenu une véritable préparation au baccalauréat dans les lycées de jeunes filles et le droit pour les femmes de se présenter à toutes les agrégations. L'entrée des femmes dans les administrations centrales des ministères date également de cette époque.

---

[63] CIF.
[64] BIT.
[65] UFSF.

Selon Verdés Leroux[66], le service social en entreprise se crée du fait de la rencontre de deux éléments : le gouvernement, soucieux d'accroître le rendement des ouvrières de l'armement et un groupe de femmes spécialistes de l'action sociale, qui s'inquiètent des conséquences morales des déplacements de la main-d'œuvre féminine. En effet, la guerre fait évoluer le marché du travail. Avant celle-ci, il était caractérisé par une ségrégation sexuelle ; les employeurs recrutaient une main-d'œuvre composée en majorité écrasante d'hommes ; 94.5 %.

Du fait de cette première guerre mondiale, le process de travail doit se réorganiser en prenant en compte cette nouvelle population féminine, sinon les usines seront obligées de fermer entièrement ; elles furent nombreuses à le faire au cours des six premières semaines de conflit lors de la Première Guerre Mondiale.

La France est donc un pays en guerre. Les agricultrices et les commerçantes remplacent leurs époux et le Ministère du Travail incite les industriels à embaucher des femmes pour occuper les emplois laissés vacants par les soldats ; les femmes remplacent donc les hommes dans les usines d'armement. Elles y tiennent plus de 40% des postes. Elles sont 420 000 en 1918, (dont 100 000 *« munitionnettes »* dans la Seine[67]). À Bourges, où se trouvent de nombreux établissements militaires, la population est passée de 40 000 habitants à 130 000, à Saint Étienne de 150 000 à 210 000, (Guerrand, Rupp, 1978).

« À l'usine Citroën qui produit des obus de 75 mm, certains ateliers sont à 80% féminins. De 5% en 1914, la part des femmes dans la métallurgie passe à 30% en 1916[68] ».

La France découvre donc des cheminotes, des poinçonneuses de métro, des factrices, des crieuses de journaux, dans les usines de guerre, les ouvrières nettoient, soudent, polissent, conduisent des presses…

Cette arrivée féminine en masse est loin de plaire à tout le monde, les syndicats et les associations catholiques se montrent hostiles : les uns craignent

[66] VERDES LEROUX, J., Op cit, p26
[67] ABALLEA, F., RFAS n°3-2004.
[68] LIMANE, M-C., *« Des surintendantes d'usine aux infirmières de santé au travail ».*

que les hommes ne retrouvent pas leur poste à la fin de la guerre, que les salaires féminins inférieurs aux hommes, tirent les politiques salariales vers le bas, les autres craignent pour la moralité publique, le risque d'indépendance de la femme par rapport à son mari…

Tous sont d'accord pour dire que la place des femmes est à la maison.

En effet, à cette époque, les femmes n'ont pas ou très peu de place dans l'organisation du travail productif.

Les rapports sociaux en général et les rapports sociaux de sexe en particulier, créent nos catégories mentales, nos façons de penser et de concevoir le monde (Kergoat, 1984)[69].

L'apparition de l'industrie au XIXème siècle avait considérablement modifié les conditions de la division sexuelle du travail, cette première guerre mondiale remet à jour cette division sexuelle du travail.

La division sexuée a représenté un principe fondamental de l'ordre social. Les femmes appartenaient à la sphère privée, domestique et étaient très souvent apolitiques.

Les hommes étaient, quant à eux, identifiés à la sphère publique, au travail et à la politique. *« La carrière d'un garçon était inéluctablement liée à son travail, commente un patron métallurgique britannique en 1918, alors que la femme moyenne conçoit son occupation professionnelle comme un simple incident dans son parcours (...), son travail n'est pas toute sa vie (...) elle se contente de faire passer le temps au mieux en attendant de s'accomplir dans le mariage*[70] *».*

Malgré ce contexte, pendant que les hommes sont au front, les épouses n'ont pas d'autre choix que d'aller travailler, l'allocation militaire donnée aux femmes de soldats de 1.25 francs par jour (+ 50 centimes par enfant), était loin d'être suffisante pour vivre.

En effet, avant la guerre, les hommes en situation de travail pouvaient gagner entre 6 à 8 francs par jour en moyenne. La différence est importante, les

---

[69] KERGOAT, D., « *Les femmes et le travail à temps partiel* », étude réalisée pour le Service des études et de la statistique du Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, Groupe d'étude sur la division sociale et sexuelle du travail, Paris, la Documentation française, 1984.

[70] VERDES LEROUX, J., Op Cit, p 17.

conditions de vie deviennent précaires, d'autant plus que le prix des produits de base a subi une inflation de 25 à 30%.

Les difficultés matérielles constituaient certainement une motivation importante pour ces femmes ouvrières mais dans une société qui ne faisait pas preuve de beaucoup de considération pour les femmes ni pour la classe ouvrière, celles qui décidèrent de travailler dans les usines, peut-être, ont-elles voulu montrer qu'elles méritaient plus de reconnaissance[71]?

Ainsi, durant les trois premières années de la guerre, les femmes et les hommes des usines de guerre ont un rythme de travail fatiguant : treize jours d'affilée, par tours de rotation de 11 ou 12 heures chacun. Le 14ème jour, ils se reposaient en préparation d'une nouvelle quinzaine dure et astreignante, (Lee Downs, 2002).

En Août 1914, du fait de l'état de siège, nombre de libertés furent rognées comme la liberté d'expression, la liberté de la presse et la réglementation du travail est suspendue : comme les lois fixant le nombre maximal d'heures de travail, l'interdiction du travail de nuit pour les femmes et les enfants, les lois sur l'obligation de poser des systèmes de sécurité sur les machines dangereuses afin de protéger l'opérateur …

La classe ouvrière en paye un lourd tribut, *« les lois sociales furent au début pratiquement suspendues. La durée du travail était souvent illimitée. Par contre, dans beaucoup d'industries, y compris l'industrie métallurgique, les salaires furent dès le mois d'août baissés et bloqués. Ils furent pendant toute la guerre au-dessous du niveau de 1914[72] ».*

En effet, pour le Ministre de la guerre Millerand « *il n'y a plus de droit ouvrier, plus de loi sociale, il n'y a plus que la guerre »,* le statut protégé des femmes et des enfants est mis entre parenthèses pour *« l'effort de guerre »,* on parle alors de *« l'Union sacrée[73] ».*

---

[71] Selon le code civil, les maris étaient littéralement des chefs de famille. Les femmes acquirent ce statut durant l'absence de leurs maris mais y renoncèrent à leur retour ….

[72] SCHAPER, B W., *« Albert Thomas, trente ans de réformisme social »*, PUF, Paris, 1960.

[73] Nom donné au mouvement de rapprochement politique qui a soudé les français de toutes les tendances (politiques ou religieuses) lors du déclenchement de la 1ère Guerre Mondiale.

La guerre provoque le ralentissement ou l'arrêt complet des industries qui n'étaient pas essentielles sur le plan militaire, comme la confection de vêtements, la bijouterie et d'autres petites industries de luxe ou qui dépendaient de matières importées comme le coton.
L'enjeu en ce contexte de guerre est donc d'augmenter la production de munitions tout en ménageant la population masculine, tout en prenant en considération les ouvrières considérées comme *« les génitrices pour le futur de la nation »*, (Paturel, 2010).

La population des femmes à l'usine augmente considérablement ; *« dans les industries touchant à l'armement, les femmes représentaient, en 1917, près du quart de l'effectif, contre moins de 5% avant 1914* [74]*»*. Par exemple, dans les usines Renault de Billancourt, les femmes représentaient 3.8% du personnel en Janvier 1914 pour atteindre 31.6 % au printemps 1918[75].
Ainsi, on pouvait estimer à 135 873 ouvrières en poste en 1916, 358 093 en 1917 et 420 000 en 1918, (Guerrand et Rupp, 1978). Elles constituaient aussi environ 30% des ouvriers métallurgistes syndiqués de la région.
Nous verrons que l'arrivée massive de ces femmes dans la production industrielle et agricole pendant la guerre amène un fort changement idéologique, couplé à une image sociale de la femme qui évolue, à des mouvements féministes qui se développent.

Les conditions de travail dans les usines d'armement étaient très difficiles et l'hygiène lamentable : WC, lavabos, douches n'existent qu'en nombre dérisoire, les cantines sont insuffisantes, aucun système de crèche et de garderie pour les enfants des ouvrières n'a été prévu, les enfants restent seuls la journée, les journées de travail sont de 10 à 12 heures, voire 14 heures par jour. Quant au logement … Il est souvent composé d'une pièce unique et sans confort.

L'Union Sacrée fut instituée le 4 Août à l'Assemblée Nationale, lorsque des élus de la gauche, du centre droit et du centre mirent sur pied un gouvernement de défense nationale qui rassemblait tous les partis.
[74] VERDES LEROUX., Op Cit.
[75] D'après 14-18, *« Le magazine de la Grande Guerre »*, n°1, Avril – Mai 2001.

Les moyens médicaux ne permettent pas de faire face aux fréquentes blessures des ouvriers. Le manque de protection, les longues journées de travail et la cadence de travail se combinaient pour donner lieu à un taux élevé d'accidents du travail, surtout dans les usines où on maniait des explosifs.
Une enquête sur 8 entreprises parisiennes (qui employaient alors 1 685 femmes) fit état de 81 accidents impliquant des ouvrières entre novembre et décembre 1915[76]. Parmi les accidents les plus courants figuraient les doigts écrasés, les mains prises dans les câbles et les courroies suspendues qui portaient le matériel.

Pendant cette période, les patrons en profitèrent pour diminuer les salaires ; les emplois qui permettaient de gagner entre 0.80 et 1.20 franc par heure en 1914 n'étaient plus payés qu'entre 45 centimes et 70 centimes par heure en décembre 1915, soit environ 5 à 7 francs par jour.
Bien évidemment, les salaires des femmes et des enfants sont moindres …
Les industriels faisaient tourner les machines en continu et poussaient les ouvriers à être de plus en plus rapides en invoquant le devoir patriotique : *« une minute perdue, un mort de plus au front … »*.

La guerre causa des divisions sociales profondes en France. Les françaises parlent avec amertume de la fatigue permanente, de la rudesse des conditions de travail, du manque de nourriture et du sacrifice de leur santé pour la défense nationale. Ainsi, les inégalités ne firent que s'accroitre, si bien qu'en 1917, la difficulté des conditions de travail amena les ouvriers à critiquer la guerre dans son ensemble, car elle causait des inégalités de sacrifice, de souffrance et de revenus, (Lee Downs, 2002).

Si une ouvrière ratait une pièce dans l'exécution de son travail, la règle était de la faire rembourser par un prélèvement direct sur sa paie. Si le nombre de pièces ratées était trop important, elle était mise à pied. À titre d'exemple, à l'atelier d'aviation Renault, la limite était fixée à deux, (Lee Downs, 2002).

[76] AN, F22, 535, Ministère du travail, Service médical de la place, Monsieur le Médecin aide – major Klotz, *« Du contrôle médical des accidents de travail dans les usines de guerre »*.

La guerre modifia le paysage industriel dans les environs de Paris. En effet, la politique gouvernementale encouragea de nouveaux producteurs à investir ce marché et à s'essayer à la fabrication d'obus. Pour cela, le ministère s'engageait à payer une avance équivalente au tiers de la facture … À titre d'exemple, Louis Renault reçut au printemps 1915, une avance de 3.48 millions de francs[77].

Ainsi, pendant la guerre, le nombre d'usines dans la région parisienne passa de 20 à 104. La ville de Paris devient ainsi le principal site de production métallurgique. En 1921, prés d'un tiers des ouvriers qui travaillaient dans les industries du métal, soit environ 400 000 sur un total d'environ 1.37 million étaient employés dans la région parisienne (Lee Downs, 2002).

Durant l'été 1916, alors que les soldats s'affrontaient à la bataille de Verdun, Albert Thomas interdit l'emploi des hommes dans des catégories entières de la production, dont par exemple toutes les tâches liées à la fabrication d'obus pour la principale arme tactique de l'armée ; le canon de 75[78].
À l'exception des travaux les plus lourds, comme la manipulation des gros obus, le travail non-qualifié fut réservé exclusivement aux femmes, tout comme bon nombre de tâches semi-qualifiées qui portaient sur des pièces plus petites. À cette époque, la féminité était associée à la vitesse et à la dextérité alors que la masculinité était associée à la force brute et maladroite.

Dès le mois d'Août, les contrôleurs du travail commencèrent à faire appliquer cette réglementation, ainsi, ils firent le tour des usines et enlevèrent les ouvriers qui occupaient ces postes inscrits sur la liste. Afin d'économiser encore plus sur la main d'œuvre, le Ministère développa ses conseils techniques et ses aides financières destinées à la réorganisation, la mécanisation et la déqualification du travail.
De ce fait, le recrutement des femmes augmenta ; *« entre janvier 1916 et janvier 1917, le nombre de femmes employées dans les usines de munitions fut*

[77] Fonds Albert Thomas, *« Avances aux industriels »*, 1915 – 1917.
[78] Entre Novembre 1915 et Novembre 1916, le Ministère émit 10 circulaires afin d'encourager l'embauche des femmes. La circulaire du 20 Juillet 1916 reçut le plus d'attention, car elle interdisait explicitement d'employer des hommes sur tout poste cité dans la liste de 10 pages.

multiplié par 3.5 dans le privé et par 2.5 dans le public. Rien qu'à Paris, le nombre de femmes métallurgistes passa de 44 000 en juillet 1915 à plus de 100 000 durant le printemps 1918[79] *».*

La guerre a donc introduit une nouvelle catégorie de personnes dans l'entreprise ; la main-d'œuvre féminine.

« En 1917-1918, les femmes représentaient 30 % de l'ensemble des ouvriers métallurgistes de la région parisienne et 25% de la main-d'œuvre employée dans la métallurgie sur le plan national, contre à peine 5% avant la guerre[80] *».*

Avec l'arrivée des femmes, se dessina une nouvelle définition des savoir-faire, qui se fondait sur la différence des sexes, (et non plus sur les compétences) pour réorganiser toute la hiérarchie de la main d'œuvre.

L'expérience de la guerre montre que les patrons étaient incapables de penser l'égalité des savoirs faire masculin et féminin, ils refusèrent d'insérer les femmes dans les catégories de savoir-faire masculin, même lorsqu'elles effectuaient un travail similaire. Les ouvrières été identifiées à des tâches répétitives qui nécessitaient de la vitesse. Cette assimilation des femmes au travail répétitif et fragmenté faisait ses débuts.

Le surmenage des munitionnettes est évoqué. La protection sanitaire des femmes enceintes retient l'attention dans un contexte de politique nataliste mais durement éprouvé par la guerre. Il faut sauvegarder l'avenir de la « race ». L'usine ne doit pas être un frein à la natalité, elle ne doit pas accentuer la mortalité infantile, toujours si élevée (Guerrand et Rupp, 1978).

De nombreuses grèves éclatent en 1916. La grève « des munitionnettes » de la Seine est le déclencheur d'une série de conflits qui vont se continuer en 1917. On estime à 160 000, le nombre de grévistes dans les usines de guerre de la Seine, dont 30% de femmes. Inexpérimentées et faiblement syndiquées, les ouvrières vont pourtant rompre la trêve sociale et *« l'Union Sacrée »* ; les revendications se situent autour du salaire et des conditions de travail.

---

[79] BMT, Janvier – Février 1918.
[80] LEE DOWNS, L., Op Cit.

Il faut savoir qu'à cette époque, *« en temps de guerre comme en temps de paix, la femme reste une mineure. On ne doit s'intéresser à son sort qu'en tant qu'agent de la reproduction de l'espèce*[81] *»*.
Ces grèves discontinues mettent dangereusement en péril le ravitaillement de l'armée en munitions. Le sous – secrétaire d'État à l'artillerie et aux munitions de l'époque[82], Albert Thomas[83], ne pouvait donc que s'inquiéter du développement des grèves des *« munitionnettes »*. Pour lui, les troubles qui affectent les usines résultent principalement du fait que les femmes ont des difficultés à répondre simultanément aux exigences de la production et aux besoins de leurs familles. C'est pourquoi lui vient l'idée de créer un corps de spécialistes, composé exclusivement de femmes, pour s'occuper des ouvrières et les aider à faire face à leur double condition de mère et d'ouvrière.

L'idée première est de protéger en vue d'un rendement meilleur, une main-d'œuvre indispensable, mais fragile, peu intégrée à la vie de l'usine et à laquelle les circonstances particulières de l'époque imposaient des conditions de travail particulièrement pénibles. Il encouragea les industriels à adapter les conditions de production à cette main-d'œuvre féminine, notamment en mécanisant et en rationalisant l'organisation du travail.

Le témoignage de Marcelle Capy, féminisme et libertaire, qui a travaillé quelques semaines « incognito » dans une usine de fabrication de munitions[84], décrit dans ces quelques lignes suivantes ce contexte de travail particulièrement éprouvant : *« l'ouvrière, toujours debout, saisit l'obus, le porte sur l'appareil dont elle soulève la partie supérieure. L'engin en place, elle abaisse cette partie, vérifie les dimensions (c'est le but de l'opération), relève la cloche, prend l'obus et le dépose à gauche. Chaque obus pèse 7 kg. En temps de production normale, 2 500 obus passent en onze heures entre ses mains. Comme elle doit soulever deux fois chaque engin, elle soupèse en un jour*

---

[81] GUERRAND, R-H, RUPP, M-A., Op Cit.
[82] Ce Ministère est créé le 20 Mai 1915, il se transformera le 12 Décembre 1916 en Ministère de l'armement. Le titulaire jusqu'au 7 Septembre 1917 en sera Albert Thomas, Député Socialiste puis Loucheur, Industriel.
[83] 1878 – 1932. Ce dernier devient Ministre de l'Armement en 1919 et en 1920, le 1er Président du Bureau International du Travail, (BIT).
[84] Témoignage paru dans *« Voix de femmes »*, entre Novembre 1917 et Janvier 1918.

35 000 kg. Au bout de ¾ d'heure, je me suis avouée vaincue. J'ai vu ma compagne toute frêle, toute jeune, toute gentille dans son grand tablier noir, poursuivre sa besogne. Elle est à la cloche depuis un an. 900 000 obus sont passés entre ses doigts. Elle a donc soulevé un fardeau de 7 millions de kilos. Arrivée fraiche et forte à l'usine, elle a perdu ses belles couleurs et n'est plus qu'une mince fillette épuisée. Je la regarde avec stupeur et ces mots résonnent dans ma tête : 35 000 kg ».

Dans tous les pays en guerre règne cette même nécessité du travail féminin.
Des échanges de pratique vont donc s'opérer. Le gouvernement a le souci de préserver la paix sociale comme condition de la poursuite de son effort de guerre. Soucieux de cette réalité, Albert Thomas s'inquiète des conditions de travail des femmes et saisit le Comité de Travail Féminin qu'il a créé au printemps 1916, pour conseiller le Ministère sur l'organisation de la prévoyance sociale pour les femmes, ou autrement dit ; l'organisation des surintendantes d'usines dans les usines de guerre.

Ce comité était composé de tous les bords politiques, conformément à l'esprit de l'Union Sacrée. Le ministre et les membres du comité étaient convaincus que les besoins de main-d'œuvre féminine de l'industrie ne feraient que s'accroitre après la guerre. A. Thomas était convaincu que cet accroissement profiterait durablement à l'industrie comme aux ouvrières, mais la plupart des membres du comité se montrèrent plus réticents face à cette évolution, car ils pensaient que le travail des femmes nuirait à la fécondité et à la santé des mères. Comme la demande de main-d'œuvre féminine continua à augmenter, le comité se concentra sur la question de la protection de la « capacité maternelle » dans les usines de défense.

Sous l'impulsion d'un certain nombre de femmes militantes qui se préoccupaient aussi des conditions de vie et de travail des ouvrières, il envoie une délégation de syndicalistes auprès des *« ladies superintendant »* qui assuraient en Grande-Bretagne l'adaptation et l'encadrement de la main-

d'œuvre féminine, depuis 1913, ces dernières ayant donné *« de si merveilleux résultats chez nos alliés anglais !* [85] *»*.

Une délégation d'ouvrières anglaises s'est rendue en France en Juillet 1916, dans l'objectif de comprendre comment était géré le travail féminin ; plus précisément de visiter les organisations qui fonctionnent dans les centres ouvriers et plus particulièrement celles concernant la main-d'œuvre féminine. Des Françaises firent de même fin Novembre 1916, elles firent une tournée des usines britanniques dans le cadre d'un échange entre les industries d'armement des nations alliées. (Cette mission française était composée des médecins-majors Loisiel et Klotz, de Madame Roy, ouvrière des usines Panhard, d'ouvrières de Citroën et de la cartoucherie de Vincennes et de femmes de lettre et de journalistes).

Chaque jour, on emmenait cette délégation, visiter quatre ou cinq usines à Londres, *« dans lesquelles ne sont employées que des femmes, (...) partout de l'air, de la lumière, un souci constant du confortable et de l'hygiène, (...) l'ouvrière ne travaille en général que 8 heures par jour et fait la semaine « anglaise », c'est-à-dire qu'elle se repose le samedi après midi et le dimanche, (...) les vestiaires sont irréprochables, (...) les infirmeries sont plutôt de petits hôpitaux. Dans presque toutes les usines, une doctoresse est attachée à l'établissement. Cuisines, réfectoires sont impeccables : sans parler du thé de l'après-midi, des aliments chauds y sont préparés pour les équipes de nuit »*. (Lee Downs, 2002).

Elles rendaient compte des impressions que leur laissa le voyage en des termes qui semblent indiquer que, pour la délégation, la Grande-Bretagne représentait un espoir pour l'avenir, par contraste avec les dures réalités des usines d'armement de Paris. Par comparaison, les usines françaises semblent bien tristes, la réalité du travail y est bien plus pénible.

La revue *« le temps »* des 27 et 29 Novembre 1916 insista sur ces rencontres politiques. Le *« Ministry of munitions journal*[86] *»* rapporta l'intérêt particulier

---

[85] BRUNSCHVICG, C., *« Ce que sont les « ladies Superintendant » anglaises, comment nous pourrions adapter en France cet organisme de sauvegarde pour l'ouvrière et l'avenir de la race »*, Rapport de la section du travail du conseil national des femmes françaises, La Française, n°417, 31 mars 1917.

du travail social en Grande-Bretagne, intérêt souligné dans le rapport au Ministère.

Après un mois de mission, un rapport est publié début 1917 par André Citroën. Ce dernier s'intitule : *« les ouvriers et ouvrières des usines de guerre en Angleterre*[87] *»*.

Ce rapport relate les observations des deux médecins militaires, dans les usines de guerre anglaises. Ils décrivent le rôle de la « Lady Welfare Supervisor » ou « Lady Superintendent » qui est présente dans toutes les manufactures royales et dans de nombreux établissements privés. Elle s'occupe de la santé des ouvrières, de l'organisation du travail.

À leur retour, Cécile Brunschvicg alors Présidente de la section du travail féminin, une des sections du Conseil National des Femmes françaises, les rencontre et échange avec eux leur point de vue sur ce qu'ils ont vu en Angleterre. Elle rédige et envoie un rapport qui s'appuie sur la comparaison des situations françaises et anglaises, ce dernier porte sur les conditions de travail et de vie des femmes dans les usines d'armement et leur rémunération. Elle y fait également une comparaison avec une circulaire sortie en Angleterre. Ce rapport, envoyé fin 1916, s'intitule *« emploi et rémunération des femmes dans les usines de guerre »*, (Bouquet, Treuil, 1995).

À cette époque, Mademoiselle de Montmort trace un tableau désastreux de la situation morale des ouvrières : *« entrainées par le désir de salaires anormalement élevés, elles négligent leurs enfants, affectent une liberté d'allure très équivoque, sont soumises aux promiscuités de l'atelier, logent dans des baraquements au voisinage immédiat d'Africains et de Chinois »*, (Guerrand et Rupp, 1978). Mais il s'agit surtout de mettre en valeur le rôle d'éducation morale d'une classe ouvrière ; rôle qu'allait s'approprier pleinement la surintendante d'usine.

Le 24 février 1917, l'hebdomadaire féministe « La Française » parlait en première page des ladies Superintendantes comme d'un exemple à suivre.

---

[86] Journal n°2, Janvier 1917.

[87] Rapport de mission par M. Le Médecin Major de 1ère classe Loisel et M. Le Médecin aide – major de 1ère classe Klotz). Rapport disponible à la Bibliothèque Nationale de France.

Il faut se rappeler que la vision commune du prolétaire à cette époque est celle de Zola qui nous le décrit vivant dans des conditions d'hygiène épouvantable, sous alimenté, alcoolique, vivant dans un taudis et étant la proie de toutes les maladies.

Entretenant cette vision d'une classe ouvrière infantile, peu morale, nous verrons par la suite, qu'il s'agira de mettre en place un travail d'éducation de la classe ouvrière.

Du fait du courant hygiéniste de l'époque, le versant sanitaire (comme le poids considérable préconisant l'entretien corporel, la bonne nutrition des enfants, les préventions des maladies, la salubrité des lieux de vie…) restera la priorité et pèsera fortement sur le service social. La montée de l'industrialisation et des masses ouvrières et leurs conditions et modes de vie mobilisera l'assistante sociale.

En Grande-Bretagne, les « Lady Welfare Supervisor » ou les « Lady Superintendent » sont présentes dans toutes les manufactures royales et dans de nombreux établissements privés. Elles prennent en charge la santé des ouvrières, l'organisation du travail, des cantines et des logements.

Leur formation se révèle très courte : les postulantes se présentent devant un jury de femmes où figure une déléguée de la bourse du travail locale.

Les candidates retenues visitent les établissements pilotes et suivent un enseignement de un à deux mois ; mis en place par l'Académie des sciences sociales de Londres et les universités de Bristol, Leeds, Liverpool, Glasgow et Edimbourg.

Une fois en fonction, elles sont payées, nourries et dans certains cas, même logées. Aux établissements Vickers[88], à Birmingham, pour 11 000 ouvriers, (4 500 hommes et 6 500 femmes), il y a sept « superintendents ».

Chez Greenwood[89], à Leeds, pour 5 500 ouvriers, (2 500 hommes et 3 000 femmes), on en compte 13. (Guerrand et Rupp, 1978).

En Grande-Bretagne, les inspectrices sociales étaient envoyées du gouvernement : ces dernières étaient payées par le ministère des armements. En

[88] Manufacture qui fabrique des mitrailleuses.
[89] Manufacture d'armement.

France, nous verrons que c'est le secteur privé qui a pris en charge le développement de cette profession.

La délégation française trouve à son retour en France l'appui d'un groupe de femmes, qui, plus que des conséquences de la pénibilité du travail pour les ouvrières, est préoccupé par ce qui leur apparait être un *« désastre moral », « l'extrême liberté d'allure »* des femmes sorties de leur foyer, le mal *« se répandant sourdement parmi ces agglomérations de créatures non surveillées*[90] *»*. Quinze ans plus tard, ce sera encore au nom du *« péril moral »* et non pas pour l'amélioration de la condition des ouvrières, que la Secrétaire Générale de l'Association des Surintendantes justifiera leur rôle.

Le comité du travail féminin émettra un vœu favorable : *« pour assurer aux femmes travaillant dans les usines les bénéfices de l'hygiène toute spéciale que leur sexe exige, un agent féminin supérieur, intermédiaire entre les cadres masculins des ateliers et les ouvriers, est reconnu indispensable. La superintendante d'usine qui remplit ce rôle dans l'industrie anglaise doit avoir un équivalent dans l'industrie française*[91] *»*. Au retour de la mission, mettant en exergue tous les avantages à mettre en place cette même organisation, il est décidé de créer cette nouvelle profession, les Surintendantes de France.
Ce nouveau métier verra donc le jour grâce à l'impulsion des mouvements féministes de l'époque et notamment de la section Travail du Conseil National des femmes Françaises, dirigée par Cécile Brunschvicg.

Albert Thomas[92] s'inspira donc du modèle anglais des « Ladies Superintendantes » ou « Ladies Welfare Supervisor » développé depuis le début de la guerre.

---

[90] Bulletin de l'Association des surintendantes de France, n°1, Avril 1920 in *Le travail social,* VERDES LEROUX, J.
[91] GUERRAND, RUPP., Op Cit.

[92] Les archives du fonds Albert Thomas, Ministère du travail des années 1916-1917 indiquent combien les services du secrétaire d'Etat aux munitions, (ensuite ministre de l'armement), se sont intéressés aux réalisations anglaises car le modèle anglais est jugé efficace.

La fonction explicite du service social d'usine[93], (mission confiée par l'État, garant de l'intérêt général), sera la protection de la main-d'œuvre féminine, là où elle est la plus vulnérable, sur les lieux mêmes de la production, soumise à des conditions de travail particulièrement difficiles.

Selon Gradvohl, l'appellation de ces professionnelles apporte un élément intéressant sur la façon dont on considère leur mission : *« le nom de ladies superintendantes importé d'Angleterre, souligne la distance qu'il y a entre le bas, le monde du travail, et le haut, celui du service social, représenté par la Surintendante, qui prend soin du « cœur » quand le directeur s'occupe de technique et le patron d'économie[94] ».* Par ailleurs, il montre que la signification du mot *« surintendante »* a d'autres significations. C'est *« une adaptation française de « Superintendant », qui est un mot courant en Grande – Bretagne et aux Etats-Unis pour désigner un responsable que ce soit dans la police ou ailleurs, mais en France, on trouve des « Superintendants » à l'article 32 de la Confession de foi protestante issue du synode de 1553. Le mot n'est donc pas neutre confessionnellement, même si seuls des protestants le savent… ».*

Le Ministre de la guerre édictera la loi du 20 juillet 1918[95] qui place les surintendantes sous l'autorité du chef d'entreprise dans les usines *« employant plus de 100 femmes, une surveillante choisie par le patron, chargée de l'embauche des ouvrières et de leur affectation, des questions relatives à l'hygiène et au bien-être des ouvrières, de l'instruction de plaintes portées par elles à l'occasion de leur travail ».*

Un bulletin des usines de guerre de 1918 rappelle bien le lien hiérarchique qui unit la surintendante au chef d'entreprise : *« (…) qu'elle devait rendre directement compte à son patron, pour but probablement d'éviter ce qu'il craignait le plus : que la surintendante se déplaçant librement dans l'usine,*

---

[93] Première appellation du service social du travail. Il se dénommait ainsi car c'est dans les usines de fabrication que les surintendantes ont commencé à intervenir.

[94] GRADVOHL, P., *« Les premières années de l'association des surintendantes (1917-1939) »*, Vie Sociale, n°8-9, Août – Septembre 1986.

[95] Cette loi parait sur le régime des fabrications de guerre et sur le fait que tout établissement d'au moins 100 femmes doit avoir une surveillance par le biais de la surintendante d'usine.

parlant aux femmes individuellement et à volonté, puisse porter « atteinte à leur autorité (celles des employeurs) et à celle des contremaîtres[96] *».*

Ainsi, cette loi définit le rôle des surintendantes dans les usines d'armement, les règles concernant l'embauche des ouvrières dans ces usines, leur affectation, l'hygiène et le bien-être des femmes employées, l'instruction de leurs plaintes à l'occasion de leur travail.

Cette loi se situant dans un contexte de guerre, la préoccupation de l'État concerne essentiellement la « femme génitrice », sa « santé reproductrice » et le souci en même temps de maintenir une production d'armes. Il faut donc concilier ces deux éléments qui ne semblent pas à priori compatibles. On rejoint donc le souci hygiéniste qui marque les préoccupations sociales à leur origine, en lien avec les risques de tuberculose et de syphilis très présents à l'époque.

Initialement, on fait donc appel aux surintendantes d'usine pour gérer la main-d'œuvre féminine et mettre en œuvre les mesures natalistes prises par le ministère de l'Armement concernant les entreprises sous contrat. Mais au fur et à mesure, les patrons vinrent à les utiliser comme la base d'un maternalisme entrepreneurial cohérent et flexible, qui relevait à la fois de l'idéologie nataliste et de l'intérêt grandissant des patrons pour les formes d'aide sociale destinée spécifiquement aux femmes.

René Doumic[97], dans son allocution à l'Académie française, lors de l'attribution de son prix de vertu à l'association des surintendantes[98] en 1925 dira, *« nous attendons beaucoup des surintendantes : ni religieuse, ni ouvrière, ni femme du monde, ou peut-être tout cela ensemble, elle est entre la classe ouvrière et la nôtre, le meilleur agent de liaison, la marraine élue de la paix sociale ».*

Une fois dans l'usine, la surintendante pourrait profiter de sa position pour améliorer la situation des ouvrières, améliorer les relations avec les chefs d'équipe et défendre le principe de l'égalité des salaires. Elle pourrait, en outre,

---

[96] Bulletins des usines de guerre, 25 Novembre 1918.

[97] Né le 6 Mars 1860 – Décédé le 2 Décembre 1937.
Homme de lettres, journaliste, grand critique littéraire français. Secrétaire perpétuel de l'Académie française.

[98] Elle est d'ailleurs reconnue d'utilité publique.

aider le patron à lutter contre la dénatalité et protéger la capacité maternelle des femmes en gérant les services sociaux et maternels de l'usine.

Nous verrons que cette mission était vouée à l'échec en raison des ambigüités de la position de surintendante dans l'usine. Dans ses relations avec la direction, la surintendante tirait sa légitimité professionnelle de son statut d'égale du patron, puisque sa classe d'origine faisait d'elle une *« associée sociale et morale de l'industriel »*.

De plus, la surintendante défendait une conception réformiste et harmonieuse de la communauté industrielle, qui, par bien des aspects, concordait avec la vision patronale de l'ordre qui devait régir les ateliers. Le patron et la surintendante considéraient d'un commun accord que les intérêts de la main-d'œuvre étaient au fond les mêmes que ceux du capital, et que pour défendre ces intérêts, il fallait préserver un ordre hiérarchique strict dans l'usine. De la sorte, les réformes pouvaient être transmises du haut vers le bas.

Cette communauté de vues entre les surintendantes et les patrons était bien plus signifiante que les éventuelles différences qui pouvaient les séparer. Lorsque la surintendante partageait la vision patronale de l'ordre dans l'usine, il devenait possible pour l'employeur de reprendre à son compte ses efforts pour diminuer les inégalités entre hommes et femmes et de les diminuer comme bon lui semblait.

La surintendante pouvait donc facilement passer du statut « d'associée » à celui « d'instrument de la volonté patronale ».

Leurs origines sociales sont souvent à rechercher au sein de familles aisées ou relativement aisées, dans lesquelles les mères sont au foyer et s'occupent d'une famille nombreuse. La profession du père est très souvent jugée incompatible, suivant l'esprit de l'époque, avec une activité professionnelle de la mère : ils sont militaires, dirigeants, cadres de l'industrie ou médecins…

À leur entrée à l'école, certaines étudiantes *« considèrent ainsi volontiers le service social comme une sorte de patronage à exercer sur des individus plutôt inférieurs et qu'il ne faudrait pas hésiter, le cas échéant, à contraindre doucement… pour leur bien »*, dira Madame Fuster.

D'origine bourgeoise, elles sont souvent, consciemment ou non *« d'excellents agents de diffusion d'idées propres à leur milieu qui vont à l'encontre du libre épanouissement de la personne humaine du travailleur »*.

L'appartenance des assistantes sociales à la bourgeoisie est une thématique qui revient souvent dans la littérature : *« tel est l'esprit de caste de ces filles de la bourgeoisie. Venues généralement par vocation à leur métier, capables le plus souvent d'un dévouement authentique et d'une réelle conscience professionnelle, elles restent animées d'un esprit paternaliste qui les rend finalement impropres à la tâche qu'elles assument. Profondément séparées de la classe ouvrière, elles ont su se montrer les auxiliaires dociles d'un patronat ou d'un monde philanthrope toujours prêts à les utiliser. Elles ont amené peu à peu dans les masses, un complet discrédit de l'idée de service social en ne montrant jamais de celui-ci que sa caricature*[99]*»*. Nous verrons, par la suite, que ces dernières vivaient l'intégration dans la vie de l'usine comme une épreuve du feu.

Dans son rapport avec les ouvrières, la surintendante pouvait souffrir des mêmes contradictions. En pénétrant dans l'usine, elle avait transgressé une barrière sociale réputée infranchissable et pourtant, pour accomplir sa tâche, elle devait précisément s'appuyer sur cette différence sociale pour affirmer son autorité sur les femmes dont elle avait la charge. Mais la surintendante avait en même temps besoin de gagner la confiance des ouvrières afin d'améliorer les relations entre le patron et ses employées.

Entre la surintendante d'usine et les ouvrières, la solidarité pouvait naitre d'une identité commune de femmes, si toutefois la surintendante parvenait à dépasser la différence sociale sur laquelle son autorité reposait pour tisser des liens plus proches.

L'arrivée des surintendantes promettait de donner naissance à de belles réformes, à des relations apaisées entre les classes, à une atmosphère plus harmonieuse dans les usines et à des débouchés professionnels pour les femmes de cœur des classes moyennes. Il s'agissait d'aider ces mères et futures

[99] BRUNO, N., « *Les assistantes sociales et la classe ouvrière* », Libération, 6 juillet 1945 in PASCAL, H., *La construction de l'identité professionnelle des assistantes sociales, l'ANAS, (1944-1950)*, Presses de l'EHESP, 2012.

mères qui ont quitté leurs foyers pour travailler au bénéfice de la défense nationale. A. Thomas dira dans ses nombreuses circulaires que la surveillance sociale n'est pas un simple luxe, bien au contraire : *« ces inspectrices accomplissent un service des plus utiles, elles allègent la direction supérieure d'une grande partie des difficultés de détail, elles accroissent la production de l'établissement, en veillant à la santé, aux capacités et au bonheur des ouvrières »*.

On pouvait supposer que ce type de prévoyance sociale ferait du travail en usine des femmes un moyen d'améliorer la santé et la culture de la classe ouvrière française.

Les patrons les avaient initialement engagées pour gérer le nombre croissant de services sociaux et natalistes présents dans les usines de guerre, mais progressivement, les surintendantes s'occupèrent aussi des problèmes de la main-d'œuvre féminine. Leur rôle était donc de surveiller la santé des ouvrières, de faire respecter la discipline dans les ateliers et de faire augmenter les rendements ; trois fonctions distinctes que la surintendante remplissait quotidiennement comme « gestionnaire unique et polyvalente », dans les ateliers.

Au commencement, leurs tâches s'avèrent donc difficiles, mais il est mis en valeur un besoin auquel les surintendantes d'usine peuvent répondre.

Ces femmes participaient à un nouveau type de gestion de l'entreprise, développé pour organiser et contrôler le processus fragmenté de production. Mais elles représentaient aussi un personnel de gestion particulier, dont la vocation était de traiter les besoins distincts des ouvrières en matière de moralité et de veiller à leur santé, tout particulièrement à leur bien-être de mère. L'arrivée de la surintendante pouvait être liée avec la nouvelle préoccupation que manifestaient les directions d'usines pour la santé des ouvriers « hommes et femmes », parce qu'elle avait un impact sur la productivité : *« elle veillera à ce que les ateliers offrent toute garantie pour la santé et le confort des ouvrières. Cette considération est très importante pour*

la production même (...) la production s'accroitra en proportion du bien-être (des ouvriers)[100] *».*

Les patrons français et les surintendantes se représentaient les femmes de la classe ouvrière comme des êtres « dépendants » par essence. En dehors des cadres « naturels » de la maison, de la famille et des métiers traditionnellement féminins, elles avaient besoin d'une tutelle extérieure pour recréer et renforcer cet environnement domestique. Il leur fallait donc un système à la fois capable de les « discipliner » et les « protéger ».
« La plupart apprenaient le métier d'assistante avec un esprit de supériorité et la conscience d'appartenir à une classe privilégiée, satisfaites à l'idée de s'occuper philanthropiquement d'œuvres de charité et de familles nombreuses[101] *».*

Les chefs d'entreprise considéraient que *« l'indiscipline de ces créatures »* pouvait encore déboucher sur des désordres aussi tumultueux que ceux de mai – juin 1917 : *« il est, à l'usine comme partout, de mauvaises têtes et des individus douteux qui donnent le signal de l'indiscipline et font régner une atmosphère d'amoralité. Ces indésirables, la surintendante sait les écarter et plus facile encore, ne pas les admettre ; assistant à l'embauchage des ouvrières, elle est chargée d'une petite enquête sur les nouvelles recrues et sépare de son mieux l'ivraie du bon grain* [102]*».* En implantant une figure de l'autorité maternelle dans l'usine, les patrons invoquèrent l'image de femmes qui veillaient sur le troupeau tout en le faisant avancer en rangs ordonnés.

Leur capacité à intervenir sur l'organisation du travail perturbe les structures traditionnelles de l'autorité, même si elle correspond à la volonté des patrons d'exercer un contrôle plus scientifique sur la main d'œuvre. Plus tard, de nombreux industriels prirent conscience de l'avantage qu'il y avait à permettre

---

[100] AN, 94 AP, 348, *« Devoirs de l'inspectrice du bien être »*, Institutions sociales in LEE DOWNS, L., Op Cit.
[101] GEORGE, J., *« J'ai voulu être assistante sociale »*, Femmes Françaises, n°9, 15 Février 1946. In PASCAL, H., Op Cit.
[102] ABRIL., *« Surintendantes » dans nos usines »*, in LEE DOWNS, Op Cit.

aux surintendantes de tenir *« en quelque sorte dans les ateliers de femmes, le rôle de premier contremaitre dans les ateliers d'hommes*[103] *»*.
Les patrons ont pu considérer ces surintendantes comme de nouvelles alliées pour limiter les pouvoirs parfois excessifs des contremaitres.

Elles apparaissent aux yeux des organisations ouvrières comme les *« associées morales et sociales du patron »*. Elles se définissent elles-mêmes de cette façon et elles revendiquent un statut d'encadrement social et moral des ouvrières. Elles se situent dans le même champ d'intervention que les syndicats : la rivalité débute et marquera les relations entre les surintendantes et les organisations ouvrières.

L'instauration d'un service social d'usine rencontrera parfois le scepticisme, voire l'hostilité de la part des organisations ouvrières. Certes, les surintendantes se retrouvent avec certaines missions comme l'instruction des plaintes des ouvrières, les conditions de travail… qui étaient aussi la vocation des syndicats. Elles se situent donc dans le même champ d'intervention que ces derniers.

Dans le bulletin de la CGT[104] du 1er Avril 1918, on peut prendre connaissance de la remarque d'un syndicat : *« on a institué dans les établissements de l'artillerie le poste de surintendante : on ne sait pas trop pourquoi ? Ces dames doivent, paraît-il, recevoir les réclamations des ouvrières. Mais comme celles-ci sont en majorité syndiquées, elles s'adressent tout naturellement à leur organisation chaque fois qu'elles ont une plainte à formuler*[105] *»*.
Les garanties sociales proposées par le gouvernement ne permettent pas de rassurer les organisations ouvrières quant à la prise en compte des conditions de travail et le début de la taylorisation comme réponse à la dureté de celles-ci ; une résolution de la Fédération socialiste de la Seine en date du 2ème trimestre 1916 en est l'illustration Hardach, (1977) : *« après avoir pris connaissance de la circulaire du citoyen Albert Thomas en date du 27 Avril 1916 ; persuadé*

[103] UIMM, 69/54/13., *« Le travail des femmes dans les industries travaillant pour la défense nationale pendant la guerre de 1914 – 1918 »*.
[104] Confédération Générale du travail.
[105] Bulletin de la CGT du 1er Avril 1918, in PATUREL, D., Op Cit.

qu'en préconisant le système Taylor, le camarade Thomas n'a nullement eu l'intention de recommander un mode de travail qui a naguère soulevé les protestations de la classe laborieuse ; mais craignant que les chefs d'entreprise ne voient surtout dans l'application du système Taylor un prétexte pour contraindre l'ouvrier au surmenage, émet le vœu que le camarade Thomas veuille bien, par des explications complémentaires, préciser sa pensée afin d'éviter de la part du patronat toute interprétation erronée ».

Au début des années 1920, les surintendantes disparurent de l'industrie mécanique britannique. La fin de la prévoyance sociale en Grande-Bretagne ne signifiait pas que les patrons avaient abandonné l'idée de trouver des stratégies spécifiques pour gérer la main-d'œuvre féminine. Au contraire, ils souhaitaient *« faire le nécessaire pour la santé et le confort des ouvrières mais le plus important était que les filles soient encadrées et dirigées par une femme plus âgée*[106] *»*.

Pourtant, même si les surintendantes étaient les mieux placées pour prendre en charge la dimension morale de la gestion de la main-d'œuvre féminine, il n'en restait pas moins vrai que les chefs d'équipe acceptaient difficilement qu'on utilise de façon prolongée des femmes aisées à ce poste.

La plupart des dirigeants d'entreprise du secteur de la mécanique n'étaient pas prêts à payer un prix aussi élevé et abandonnèrent donc la prévoyance sociale après l'armistice.

Par contre, en France, dans les années 1920, le travail des surintendantes entra dans une nouvelle phase, que nous verrons plus longuement ensuite. Avec la reconstruction, la demande de machines et de produits métallurgiques explosa et les patrons intégrèrent étroitement les surintendantes d'usines à leurs plans de rationalisation du travail. Ils organisèrent ainsi les nouvelles techniques et technologies de l'économie industrielle moderne en fonction de réseaux d'autorité où les rôles avaient été redistribués sous l'effet de l'arrivée des surintendantes. Cette évolution s'installa doucement. En cette période de fin de guerre, les représentants de l'État et les patrons avaient besoin des

[106] LEE DOWNS, L., Op Cit.

surintendantes d'usines pour les aider à gérer au mieux la transition vers une économie de paix.

1.2. Un essor du service social du travail lié à l'évolution de la condition féminine

Les pionnières, à l'origine du service social du travail légueront des manières de se situer, de penser qui perdurent encore aujourd'hui.
On donne à ces dernières des qualités de courage, de cœur, et une capacité à se révolter ; révolte contre la misère mais aussi refus d'accepter un certain destin féminin et bourgeois. Cette imagerie s'est construite à partir de trajectoires réelles, de femmes aussi audacieuses qu'organisatrices ; celles de femmes qui ont su inventer un métier alors même que leur mode de fonctionnement ressemblait plus à du bénévolat missionnaire qu'à du salariat.

L'essor du service social du travail, l'un des tous premiers du service social à se développer, coïncide donc avec l'évolution de la condition féminine.
Les surintendantes d'usines n'échappent pas à la règle et l'Ecole doit sa naissance et son développement à des femmes. Selon Gradvohl,[107] à l'origine de l'école des Surintendantes, se trouvent des femmes, certes issues d'un milieu bourgeois mais qui, émues par le sort matériel et surtout moral des ouvrières de l'industrie de l'armement, ont choisi de créer une profession avant tout féminine afin d'améliorer leurs conditions d'existence.

Comme on l'a vu précédemment, l'influence du Conseil National des Femmes Françaises (CNFF) fut très importante dans la création de l'école et la formation des surintendantes, insistant sur le *« sentiment du devoir social »* des femmes. Sa fondation, *« une des dates les plus importantes de l'histoire du féminisme puisqu'elle consacre l'Alliance du Féminisme Réformiste et de la Philanthropie Féminine en fédérant des forces jusque-là dispersées »*, dira Christine Bard.

[107] GRADVOHL, Op Cit.

Ainsi, le CNFF, préoccupé par les conditions de travail des femmes dans les usines, a un rôle prépondérant dans le développement des surintendantes[108]. Ces dernières vont investir le champ du travail et les usines ; monde jusqu'alors dominé par les hommes avec comme objectif, notamment, la défense de la condition féminine. L'investissement des femmes dans le social correspond à une montée de l'investissement professionnel de ces femmes.

Une des caractéristiques de cette profession, (surtout en ses débuts), est qu'elle est exercée par des femmes. *« C'est parce qu'elle doit demeurer fidèle à la vocation de dévouement prescrite à son sexe[109] »* pouvait-on dire à l'époque, qu'une femme peut s'engager dans l'action sociale. En effet, dès les débuts, les Français posent le postulat que le service social ne peut être confié qu'à des femmes, comme peut le penser à cette époque, Armand – Delille[110] ou Lévy – Falco, auteur de la première thèse sur le personnel social en 1928.
Dans sa thèse intitulée « Les auxiliaires sociales », Pierre Lévy-Falco y parle de *« vocation féminine par excellence ».* Ils ne sont pas les seuls à le penser. En 1925, dans son ouvrage *« la rose des activités féminines pour l'orientation professionnelle des jeunes filles »* qui présente toutes les écoles de service social qui existent, Louise Mauvezin, précise que cette carrière ne convient réellement qu'aux âmes « d'apôtres », naturellement non – mariées.
« On jugeait ce type d'activité conforme aux qualités traditionnelles que l'on prête au sexe féminin, de dévouement, de délicatesse, de générosité, c'était un prolongement ou un succédané des vocations hospitalières des ordres religieux[111] ».
Cette activité de service social permettra à de nombreuses femmes issues de la bourgeoisie d'échapper à leur existence toute tracée et à d'autres, elle permettra leur émancipation.

---

[108] BOUQUET, TREUIL., Op Cit.
[109] Profession assistant de service social, repères et enjeux, Revue française de service social, n°240/2011.1, PERROY, M, CARSIGNOL, M, La première élève de l'Ecole Normale Sociale, Paris.
[110] Paul – Felix ARMAND-DELILLE, (1874 – 1963), Docteur en médecine, (1903), Membre de l'Académie Nationale de médecine, (1944), auteur de *« L'assistance sociale et ses moyens d'action »*, Libr.Félix Alcan, 1922.
[111] REMOND, R., « Preface », in Knibiehler, Y., *« Nous, les assistantes sociales. Naissance d'une profession »,* Aubier, Paris.

En 1932, le Père Sanson[112] demande aux parents de ne pas mettre d'obstacle à la vocation sociale de leurs filles, quand elle s'affirme : *« comment en effet, la personnalité de ces femmes ne se développerait-elle pas au contact incessant de ces autres personnalités si bien frappées, si nettement dessinées parfois, que sont les médecins ? ».*

En 1933, l'abbé Charles Grimaud, l'un des spécialistes les plus réputés de la famille catholique dans l'entre-deux-guerres, auteur de plusieurs ouvrages de morale conjugale, écrit dans « Non – mariées », *« les assistantes sociales sont des jeunes filles qui, après des études assez poussées d'hygiène, de sociologie, de prophylaxie, de morale, de soins aux enfants, sont chargées par des administrations occupant un nombreux personnel, de pourvoir aux besoins moraux et sociaux des employés et de leurs familles. L'assistante sociale est toujours une non-mariée. Si elle se décide à prendre un époux, elle cesse son service : on considère qu'elle doit toute sa vie à la charge qu'elle assure, et que, toujours, elle devra accomplir un total dévouement ». L'assistante sociale sera même considérée selon lui comme « mère universelle » ou « d'ange qui apparait dans les familles, toujours respectueusement accueilli ».*

À l'époque, le célibat est pour une femme, la condition de la liberté qu'elle ne peut avoir dans le mariage où elle un statut de mineure et de dépendance totale vis-à-vis du mari. Il peut être aussi le reflet d'un engagement dans le social qui est très proche d'un engagement religieux ; *« à 27 ans, une femme, si elle n'embrasse pas la mission commune, doit pour demeurer fidèle à la vocation de dévouement prescrite à son sexe, se donner à Dieu, non pas toujours dans le cloitre, au moins dans le champ des œuvres[113] ».*

À cette époque, l'engagement dans le social est un engagement de vie, un engagement total. Les écoles sociales ont été pour certaines femmes un moyen de s'émanciper du mariage, sinon matériellement, du moins en leur ouvrant l'accès à l'espace public. Les premières diplômées comme les surintendantes, majoritairement célibataires, sont peu voire pas du tout rémunérées, Knibiehler

---

[112] Il a rédigé en 1932 une préface du livre de Madeleine Hébert, *« Aux prises avec la tuberculose ».*

[113] PASCAL, H., *« Histoire du travail social en France, de la fin du XIXème siècle à nos jours »*, presses de l'EHESP, 2014.

(1980) mais elles accèdent, en intégrant le travail social à une vie professionnelle dont elles étaient très souvent exclues, (Modak, 2013)[114].

Aussi, l'engagement des femmes dans le secteur social est plus facilement toléré qu'un autre investissement professionnel, car le social est jugé correspondre à la nature féminine, à la compassion censée plus propre aux femmes qu'aux hommes, aux qualités de cœur qu'auraient les femmes par nature.
« Se donner au médical ou au social était considéré comme acceptable parce que cela symbolisait la maternité sociale et correspondait à un devoir social, préconisé par leur milieu ».

Ainsi, pour justifier l'exercice de la profession à des femmes, les explications naturalistes ne manqueront pas dès les origines.
Au-delà de cette explication, il est intéressant de resituer la position de la femme au début du XXème siècle : *« les femmes sont juridiquement quasi - incapables, sous la domination de leur mari, quand elles vont à l'école, c'est dans des institutions et des filières féminines ; seules les femmes prolétaires ont un salaire, les professions supérieures leur sont, de fait interdites et elles n'ont pas le droit de vote. Dans ce contexte, le service social apparait pour des jeunes femmes issues de la haute ou moyenne bourgeoisie, souvent imprégnées de féminisme chrétien, comme un secteur, si ce n'est le seul, où des femmes célibataires, donc hors de la domination maritale, peuvent avoir une action visant globalement le fonctionnement de la société… Le service social sera le champ d'activité sociale où les femmes échappent au patronage masculin[115] ».*

Ces femmes vivaient donc cela comme une rupture de classe, comme une forme d'aventure, tout en évoquant en même temps la vocation et ayant conscience d'avoir acquis un savoir et un savoir-faire professionnel qui pouvait fonder en légitimité leur intervention.

---

[114] MODAK, M, et al., « *Le travail social entre émancipation et normalisation : une voie étroite pour les approches féministes* », Nouvelles questions féministes, 2013/2.
[115] PASCAL, H., *« Les assistantes sociale : une identité professionnelle qui puise ses racines dans l'histoire »*, in Revue française de service social, Repères Ethiques et enjeux, n°240, 2011.

Le métier a pu leur sembler un moyen d'échapper à la grisaille d'une vie bourgeoise de femme au foyer, comme le moyen de satisfaire une envie de connaissance du monde, un besoin de responsabilités, de répondre au désir de donner un sens à leur existence, et, ou devant envisager de travailler pour vivre. Car selon Paturel (2010), les difficultés de la bourgeoisie à insérer correctement leurs filles dans la société, sont aussi la base du recrutement des surintendantes d'usine, et plus tard des assistantes sociales[116].

« Pour la bourgeoisie qui admet mal le travail des jeunes filles, le service social devient un débouché à cause de son auréole de « service ». On peut en tant qu'assistante sociale ou infirmière visiteuse, travailler, gagner de l'argent sans se déclasser. Il est admis aussi qu'une jeune fille se dévoue à une cause altruiste, même si la situation de ses parents est suffisante pour subvenir à ses besoins. De plus, les études du service social sont considérées comme une excellente préparation au mariage. Les formations médicales, sociales, ménagères, sont préférées à des études plus poussées qui ne peuvent servir à une future mère de famille, par des parents qui restent réticents à autoriser leurs jeunes filles à fréquenter la promiscuité des universités[117] ».

Dans le secteur social, Chauvière (1996) parle de *« stratégie de compétences de femmes ayant fait le choix du social [118]».* Cette stratégie de compétences s'avère d'autant gagnante que s'investissant dans le social, les femmes y gagnent une position sociale, un poids dans la société qu'elles ne peuvent pas avoir dans d'autres secteurs, comme la politique par exemple, où elles sont interdites du fait qu'elles n'ont pas le droit de vote, et comme l'économie où il est inimaginable qu'un patron ou un banquier puisse être de sexe féminin. En parallèle à cet investissement professionnel et fortement en lien avec lui, il y a les prémices d'un mouvement d'émancipation féminine.

---

[116] PATUREL, D., « *Le service social à l'épreuve de la GRH, la fonction de tiers socia*l », L'harmattan, 2010.
[117] RUPP, M-A., *« Le service social dans la société française d'aujourd'hui »,* Le centurion / Sciences Humaines, 1969, Paris.
[118] CHAUVIERE, M., « Préface », in RATER GARCETTE., *« La professionnalisation du travail social. Action sociale, syndicalisme, formation, 1880 – 1920 »,* l'Harmattan, 1996.

L'engagement des femmes dans le secteur social est plus facilement toléré qu'un autre investissement professionnel, car le social est jugé correspondre à la nature féminine, à la compassion censée plus propre aux femmes qu'aux hommes, aux qualités de cœur qu'auraient les femmes par nature. *« Se donner au médical ou au social était considéré comme acceptable parce que cela symbolisait la maternité sociale et correspondait à un devoir social, préconisé par leur milieu ».*

Le service social sera donc le champ d'activité où les femmes peuvent échapper à la domination masculine, même quand elles tiennent un discours conforme aux normes dominantes car l'important ce n'est pas le discours mais la conduite de l'action, la pratique. Le développement du féminisme à cette époque, révèle à la femme son droit au Droit ; un nouveau consensus est en train de s'établir sur le rôle de la femme de la société moderne : *« que des femmes participent à cette action, quoi de plus normal ? Plus que les hommes, elles sont portées à aider, à éduquer, à soulager. Sans grande formation intellectuelle, elles trouvent-là un terrain passionnant sur lequel s'employer, occupation utile en tout cas et dépassant le cadre étroit du foyer ou de la famille*[119] *».*

Pour Blum (2002), *« cette création d'un métier de femme se situe au cœur même du processus de professionnalisation d'activités traditionnellement féminines, du processus de valorisation en même temps que de technicisation du « rôle social de la femme » et du processus d'accès des femmes à une part noble du marché du travail*[120]*».* Elle estime cependant que la profession restera malgré tout marquée du sceau du moralisme et du maternalisme, et ce malgré le souci toujours répété de distanciation vis-à-vis de la philanthropie traditionnelle. Les assistantes sociales n'ont pas toujours su mettre de côté leurs préjugés ou leur appartenance de classe ; elles ont souvent érigé leurs exigences de classe en principe d'universalité.

---

[119] RUPP, M-A., Op Cit.

[120] BLUM, Françoise, *« Regards sur les mutations du travail social au XXe siècle »*, Le Mouvement Social, 2002/2 n°199, p83-94.

II. LES SURINTENDANTES D'USINE DANS LES ENTREPRISES

À sa création et jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, le rôle des surintendantes d'usine a beaucoup évolué et a connu des périodes de tension.

2.1. Sa création

À cette époque, le ministre socialiste Albert Thomas jouera un rôle déterminant dans la mise en place des surintendantes d'usines : *« organisons – nous pour réaliser entre le patronat et la classe ouvrière, non pas une paix sociale factice, mais une collaboration sincère et de tous les instants, pour la grandeur de la France, pour l'avenir de sa civilisation et de son génie*[121] *».*

Ce dernier, dans ses nombreuses circulaires, rappelle aux employeurs travaillant pour l'armement que la surveillance sociale n'est pas un simple luxe, *« ces surintendantes accomplissent un service des plus utiles ; elles allègent la direction supérieure d'une grande part des difficultés de détail, elles accroissent la production de l'établissement, en veillant à la santé, aux capacités et au bonheur des ouvrières*[122]*».*

Les Surintendantes d'Usines furent dans un premier temps intégrées dans les établissements d'artillerie, selon les dispositions générales régissant les surintendantes et les intendantes d'usines en service dans les établissements de l'artillerie et établies par la circulaire Loucheur[123].

Une loi parait sur le régime des fabrications de guerre et sur le fait que tout établissement d'au moins 100 femmes doit avoir une surveillante pour assurer :

-l'embauche et l'affectation des postes, (possibilité de déplacer les ouvriers dans le cadre de redéploiement)

-la prise en charge des problèmes relatifs à l'hygiène et au bien-être des femmes

-l'instruction de plaintes portées par les femmes dans le cadre de leur travail.

---

[121] Allocution d'Albert Thomas à l'inauguration de la cantine du personnel de l'usine Citroën, le 12 Juillet 1917, Bulletin des usines de guerre, 16 Juillet 1917.

[122] THOMAS, A., Cité dans le Bulletin des Usines de guerre, Mai 1916, p20.

[123] Circulaire Loucheur - Dispositions générales du 20 Octobre 1918, Bulletin des usines de guerre, 31, 25 Novembre 1918.

Cette nouvelle profession est décrite comme devant veiller au « bien-être physique et moral » des ouvrières, à l'exclusion de toute question technique liée au travail.

La fonction explicite est la protection de la main-d'œuvre féminine. Cette mission est confiée par l'État, garant de l'intérêt général. Une frange du patronat avait pris conscience de cette nécessaire prise en compte de cette main-d'œuvre féminine car elle n'était pas prise en charge, elle pouvait être un obstacle à la rationalisation de la production industrielle. Il s'agit de préserver la paix sociale comme condition de la poursuite de l'effort de guerre.

Aussi, les surintendantes d'usine se voient attribuées une série de tâches : participation à l'embauche, « conseil et assistance » aux ouvrières, transmission des réclamations du personnel à propos de l'hygiène et de la situation « physique et morale », contrôle de l'hygiène des ateliers, surveillance des œuvres annexes, des cantonnements et des habitations ouvrières.

Malgré tout, certains industriels sont sceptiques vis-à-vis de ce poste, Loucheur[124], à partir de Septembre 1917, va circonscrire son rôle sur le contrôle.

Il recommande aux industriels que les surintendantes soient placées *« sous les ordres du directeur ou d'un officier désigné par lui ».*

Les patrons français ne sont pas disposés à voir des femmes des classes aisées empiéter sur les prérogatives de leurs contremaitres. En effet, malgré la diffusion rapide des stratégies de gestion sociale dans les industries de guerre, de nombreux patrons se montrèrent d'abord méfiants envers la surintendante. Plusieurs d'entre eux, peu surs de sa loyauté, exprimèrent des réticences à l'égard de la prévoyance sociale et se montrèrent surtout réticents face à l'arrivée de femmes aisées et éduquées dans leurs usines.

Ces femmes qui avaient à cœur de réussir leur mission, risquaient de tisser des liens sociaux trop forts avec les ouvrières et par conséquent de nuire à l'autorité du patron en poursuivant avec zèle leur propre objectif : *« en rapport journalier avec l'ouvrière, elles pourraient s'inquiéter d'une façon trop fréquente de la fatigue ressentie par l'ouvrière : elles finiraient ainsi par faire*

[124] Louis Loucheur, (12 Août 1872 – 22 Novembre 1931), successeur de A. Thomas au ministère de l'Armement.

naitre cette fatigue dans l'esprit de l'intéressée par un phénomène d'autosuggestion[125] *».*
Son éducation et sa situation sociale doivent la désigner comme pouvant supporter les responsabilités de sa fonction[126].

Le patronat va donc sur les recommandations de Loucheur, situer la surintendante dans la hiérarchie de l'usine : *« la surintendante d'usine agira en accord avec le directeur général et aura recours à lui, en toutes circonstances difficiles. Il est important qu'elle ne soit pas placée sous l'autorité de ses subordonnées*[127] *».* Si la position hiérarchique de la surintendante avait été précisée avec autant de soin, c'est-à-dire comme étant sous la tutelle directe du patron, c'est que l'on cherchait probablement à éviter ce que l'on craignait le plus : que la surintendante se promène comme elle le souhaite dans les ateliers, qu'elle discute librement avec les ouvrières car *« ceci pourrait sembler une atteinte ou une substitution à l'autorité des directeurs ou des contremaitres ».*
La plupart des industriels qui embauchèrent des surintendantes, veillent à ce qu'elles ne deviennent pas des électrons libres au service des ouvrières, en les plaçant directement sous leurs ordres.
« Pendant la guerre, aux heures troublées par la grève, les ouvrières de la Pyrotechnie, malgré les insultes, les menaces, refusent de chômer « pour ne pas causer d'ennuis à leur surintendante », dirent-elles. Tout en faisant régner l'ordre et la discipline, les surintendantes savent se faire aimer[128] *».*

Elles sont logées, chauffées, éclairées ou touchent une indemnité compensatrice ; le traitement est fixé entre 300 à 350 francs par mois pendant sa période de formation, de 400 francs par mois par la suite, de 300 francs par mois pour les intendantes. Une somme de 100 francs par semestre leur est allouée pour frais d'uniforme. Elles ont également droit à 15 jours de congé par an. (Guerrand, Rupp, 1978).

---

[125] Interview d'André Citroën dans la Vie Féminine, 1er Juin 1918. Ce dernier oubliera vite ses réserves, car dès 1919, l'Ecole des surintendantes envoya des jeunes étudiantes aux ateliers Citroën.
[126] Propos de Louis LOUCHEUR.
[127] *« Dispositions générales régissant les surintendantes et les intendantes d'usine en service dans les établissements de l'artillerie »*, Circulaire émise le 29 Octobre 1918.
[128] Société française de pédiatrie, 1927/08.

Il faut savoir que ce salaire était relativement proche de ceux des ouvrières ; la femme semi – qualifiée gagnait environ 300 francs par mois, un homme qualifié recevait entre 400 et 420 francs par mois.

Leur action s'organise autour de trois domaines : le travail administratif, l'hygiène dans les ateliers et auprès des salariés et l'amélioration de l'organisation et de la sécurité au travail. De plus, la préoccupation nationale étant de sauvegarder la natalité, la surintendante était chargée de s'occuper de la crèche, de l'infirmerie, de la consultation de nourrissons, de la salle d'allaitement, de la garderie d'enfants… Ce souci nataliste était aussi prégnant que la production de munitions, ainsi *« les surintendantes d'usines assumèrent progressivement le rôle de directrice du personnel vis-à-vis de leurs ouvrières. Ainsi, elles embauchaient les femmes qu'elles considéraient comme physiquement et moralement aptes au travail à fournir, elles participaient à l'organisation du processus de travail en assignant les tâches selon les capacités de chacune, et maintenaient un rendement élevé en contrôlant individuellement les performances et en sanctionnant les ouvrières lentes ou paresseuses*[129] *».*

La surintendante est donc attendue sur deux missions parfois paradoxales : veiller à l'amélioration de l'organisation et de la sécurité au travail tout en ayant un réflexe de productivité, indispensable en période de guerre. Pour reprendre les propos d'un Directeur du personnel de l'époque, le Général Appert, (qui sera notamment, l'employeur des premières surintendantes en 1917 en étant directeur de l'arsenal de pyrotechnie de Bourges) : *«qui mieux que la surintendante pourra intervenir pour avertir la maitrise des aptitudes d'une ouvrière ? Qui mieux qu'elle ensuite, se penchera sur ses petites susceptibilités, ses misères ? Qui saura lui donner cette allégresse de travail, qui est la condition d'un bon rendement ?*[130] *».*

---

[129] LEE DOWNS, L., *« Les marraines élues de la paix sociale ? Les surintendantes d'usine et la rationalisation du travail en France, 1917-1935 »*, Le mouvement social, 1993/07-1993/09.
[130] Général APPERT, Directeur du personnel à l'usine électrique Alsthom de Paris, cité dans le bulletin de l'Association des Surintendantes, *« Allocution du Général Appert »*, 1929, p24.

En effet, il se disait que ; *« l'assistance sociale est étroitement liée au rendement de l'usine*[131]*» ;* rendement de l'usine indispensable à maintenir en période de guerre.

A l'arsenal de Bourges, qui comptait plus de 15 000 ouvrier(e)s, d'après le témoignage ci-après, l'action de la surintendante s'apparente à une dimension globale incluant la sphère professionnelle et privée des ouvrières, tout en ayant le souci de leur bien-être : *« en quelques mois, elle obtient que le rôle des sous-officiers soit réduit à des fonctions administratives et qu'ils n'aient plus le droit de pénétrer de jour comme de nuit dans les dortoirs des femmes, ni de surveiller les douches des ouvrières et que les soldats ne soient plus de garde qu'à l'extérieur des cantonnements féminins. La cantine délivre, petit à petit des repas mieux préparés ; la crèche, la consultation sont créées et fonctionnent. La surintendante fait ouvrir un lavoir, une garderie d'enfants, une école ménagère, un foyer*[132] *».*

À titre d'exemple, l'entreprise Peugeot, embauchera dès 1920, une surintendante et la positionnera à la direction du département médico-social, l'objectif de ce département sera la paix sociale.

Cet objectif de paix sociale revient souvent comme une exigence demandée aux surintendantes. Un mémoire de fin d'études de 1932, note que le travail de la surintendante vise *« à améliorer le rendement en améliorant le sort des ouvriers dans un esprit de justice et d'équité ».* Pour la surintendante, *« sa raison d'être et son premier devoir »* et elle est tenue de *« procurer une situation meilleure à l'ouvrier, impossible sans un salaire conforme à l'équité »* et de *« collaborer effectivement à la bonne marche de l'entreprise*[133] *»*

---

[131] Monsieur le Docteur Guinon, dans un congrès de surintendantes, in Société française de pédiatrie, 1927/08.

[132] COURTELLEMONT, G., *« Hélène Gervais – Courtellemont, (1861 – 1922) »*, Vie Sociale n°3-4.

[133] Archives ENS, Melle AMIEL (1932), « *Rôle de la surintendante dans la prospérité de l'entreprise. Le social paie »*, Mémoire ENS, In PASCAL, H., *« Histoire du travail social en France, de la fin du XIX ème siècle à nos jours »,* Presses de l'EHESP, 2014.

La mise en place de services tels que les cantines, les salles de lecture, les loisirs, les crèches par la surintendante dans les entreprises où elle travaille contribue au bon fonctionnement de l'entreprise.

En résumé, les attributions de la surintendante d'usine sont relativement larges et se concentrent dans la sphère professionnelle. La surintendante est chargée de l'embauche, de l'affectation des postes de travail en fonction de la situation sociale ou de la condition physique de la femme.

Elle peut déplacer les ouvrières de la chaine, dans le cadre d'un redéploiement des effectifs. Elle doit également s'occuper de l'hygiène dans les usines et des problèmes relatifs au bien-être et à l'hygiène des femmes de l'établissement et instruire les plaintes des ouvrières. Elle est, en effet, chargée du recueil et du traitement des doléances du personnel.

Durant les années 1925, les surintendantes s'insèrent donc dans le paysage social, elles possédent un diplôme reconnu, elles peuvent donc prétendre à une carrière, déjà presque de fonctionnaire pour certaines, (Guerrand, Rupp, 1978).

« Les surintendantes sont les associées morales et sociales des chefs d'industrie, des grands commerçants, des administrateurs qui se trouvent, par leurs préoccupations fondamentales, éloignés de leur personnel, absorbés par la partie technique ou commerciale de leur direction, ils ne peuvent suivre dans le détail les besoins de ceux qu'ils emploient. Les surintendantes complètent leur action ; elles les déchargent des nombreux soucis comme la prise en charge de leurs employés, leur bien-être au travail, leur santé[134]*… ».*

Ces surintendantes se disant soucieuses *« de répondre aux attentes du patronat »*, (1926), une autre se disant *« un porte-parole discret »*, (1931).

En effet, pendant les périodes de grève, des directeurs[135] attribuèrent le calme relatif des ouvrières à la présence de cinq surintendantes d'usines, qu'il venait d'embaucher récemment dans l'usine. *« L'ordre, la discipline régnèrent dans les jours troublés ; les ouvrières de l'établissement manifestèrent hautement, que, malgré les excitations et les menaces, elles ne chômeraient pas ».*

---

[134] DELAGRANGE., *« La femme et le service social »,* Revue des établissements et des œuvres de bienfaisance, 1933/1.

[135] Comme le Général Appert, Directeur des ateliers électriques Alsthom à Saint Ouen. Alsthom était déjà en 1925, une des plus grosses usines en France, il fit passer sa main d'œuvre féminine de 2 000 à 6 000 pendant la guerre. In LEE DOWNS, L., Op Cit.

En assurant le suivi du mécontentement des ouvrières et en réprimant discrètement les velléités de rébellion, les surintendantes avaient mis en place un ordre matriarcal qui bridait toute tentation de mutinerie.

Ces surintendantes d'usine, issues de la bourgeoisie, tranchaient particulièrement avec le milieu résolument masculin et prolétaire de la métallurgie. Les patrons du secteur métallurgique, tout à fait conscients de la relation directe qui existait entre la santé de chaque ouvrière et sa productivité, utilisèrent promptement les surintendantes à des fins d'amélioration de productivité. La connaissance experte et intime que les surintendantes d'usine avaient des capacités et de la personnalité des ouvrières faisaient d'elles *« des alliées de poids dans la campagne menée par les patrons pour durcir la discipline et augmenter les rendements ».*

Dans les deux pays, la France et l'Angleterre, l'introduction de services sociaux reflétait la conviction patronale que les femmes constituaient un problème spécifique et nouveau pour la discipline du travail. C'est pourquoi, ils s'efforcèrent de trouver des méthodes appropriées pour gérer et contrôler cette main-d'œuvre reconnue comme remarquablement efficace mais parfois « turbulente ». La hiérarchie déjà en place (comme les chefs d'atelier ou les contremaitres), dont les dénominations étaient exprimées en termes de savoir-faire et de valeur professionnelle, « l'élite ouvrière professionnelle » opposée au « nombre des moins compétents » était sans doute compétente pour contenir et diriger la main-d'œuvre masculine, mais l'indiscipline particulière des femmes nécessitait plus qu'une chaine de commande purement technique ; il fallait aussi la canaliser par un ordre moral. La mission des surintendantes d'usine était de mettre cet ordre en place…
Pour les patrons, les femmes étaient incapables de se contrôler elles – mêmes.
La surintendante d'usine constitua une réponse spécifiquement adaptée à la question de la différence sexuelle. Des femmes issues du même milieu social que les patrons pouvaient être *« en mesure de tendre la main à ces êtres agités et indisciplinés »,* comme on pouvait le lire dans les ouvrages de l'époque.

En France, la majorité était favorable à cette politique sociale en milieu industriel, parce que les contours étaient encore assez flous pour que chacun puisse y trouver ce qu'il cherchait… Pour le bourgeois soucieux de la réforme sociale, la prévoyance sociale améliorerait les conditions de travail et instaurerait la discipline morale qui devait régner chez les hommes et les femmes *« travaillant ensemble des heures durant dans des ateliers sombres et étouffants, de jour comme de nuit »*.

Pour le patron, une femme ayant un poste de responsabilité serait une arme efficace contre le militantisme de plus en plus virulent de la main-d'œuvre féminine et *« pour calmer l'ouvrière, souvent amère, et qui crie sans cesse à l'injustice »*. De plus, pour tous ceux qui s'inquiéteraient pour l'avenir démographique de la France, la prévoyance sociale encouragerait les femmes à faire plus d'enfants pour remplacer les hommes sacrifiés sur le champ de bataille.

L'ampleur du massacre de Verdun, en 1916, avait mis le natalisme au cœur du débat sur le travail des femmes en temps de guerre. Cette question de survie de la nation rassemblera l'ensemble. Même les patrons les plus opposés à l'intervention de l'État dans le domaine de l'organisation du travail savaient qu'il fallait bien qu'il prenne en charge la santé des mères. En dehors du monde industriel, les français étaient conscients que les femmes commençaient à abandonner les activités traditionnellement féminines comme le textile, la confection et le service à domicile et d'entrer dans le secteur masculin de la métallurgie.

La guerre accentua les inquiétudes sur la santé des françaises sur deux plans : la santé physique, pour la reproduction et la santé morale, pour assumer la responsabilité de la maternité. Le discours sur le travail de guerre des femmes était un mélange de craintes démographiques et de conscience coupable du bouleversement apporté par la division sexuée du travail.

Selon Yvonne Kniebiehler[136], il s'agit d'un poste *«entre l'enclume et le marteau »*. Elle présente les assistantes sociales comme des *« intermédiaires culturels, qui transmettent des notions sociales et morales, sanitaires et qui*

[136] KNIEBIEHLER, Y., *« Nous, les assistantes sociales, naissance d'une profession »*, collection Aubier historique, Paris, 1980.

tentent de faire face à la pauvreté comme les instituteurs à l'inculture[137] *».* En effet, dans l'entreprise, la surintendante est la seule à assumer un poste de ce caractère, sa fonction la place au carrefour de toutes les catégories sociales et de tous les intérêts professionnels. Les surintendantes se doivent donc d'être attentives aux conditions de vie *« hors travail de l'ouvrière »* : comme le logement, la consommation, le budget, l'éducation des enfants… Mais aussi aux conditions de travail, à l'hygiène dans les usines, à l'affectation des postes de travail en fonction de la situation sociale ou de la condition physique de la femme, aux conditions d'embauche, à l'instruction des plaintes…

Les surintendantes vont acquérir une expertise que reconnaissent, non sans arrière-pensées, nombre de patrons. Michelin n'hésite pas à déclarer que *« le service social est un service qui paie*[138] *».* Les industriels s'intéressent donc de plus en plus aux surintendantes ; outre Michelin, Peugeot, c'est maintenant la Compagnie Générale d'Electricité qui saura mettre le social à son service…

À cette époque, 85 surintendantes sont en poste sur l'ensemble du territoire français. Les articles présentant la surintendante d'usine développent un paragraphe à destination des employeurs sur les économies réalisées, *« elles ne peuvent se chiffrer mais l'expérience montre qu'un meilleur rendement suit toujours l'entrée de la Surintendante, par les soins qu'elle apporte à l'embauchage, à la sélection des ouvriers, ainsi qu'au contrôle des dépenses des services de son département…. D'après les demandes des chefs d'atelier, le contrôle rigoureux des motifs d'absence, devient, pour l'usine, élément de prospérité*[139] *».*

Au fur et à mesure, les surintendantes ne se confinent plus dans l'assistance et élargissent l'objet de leur métier en se focalisant sur le travail et revendiquent une amélioration des conditions de travail pour le rendre respectueux des obligations et des exigences des ouvrières.

---

[137] KNIEBIEHLER, Y., Op Cit.
[138] Aux chefs d'entreprise de France, Economie et progrès, La Surintendante, 1933, 16 pages.
[139] In Société Française de pédiatrie, 1927/08, Op Cit.

Elles étaient considérées à l'époque comme *« les pionnières de la gestion du risque en entreprise »*, par leur attention au facteur humain, leur approche pluridisciplinaire et leur action sur les conditions de travail, (Omnès, 2007)[140].
Elles travaillaient à corriger les effets du taylorisme en luttant contre la fatigue, le surmenage, l'inadéquation entre l'ouvrier et son travail. Aussi dans un congrès de Surintendantes, on dira : *« l'assistance sociale est étroitement liée au rendement de l'usine [141]».*
Elles étaient décrites comme des *« ingénieurs sociaux[142] »* capables de faire reculer en quelques mois le taux des accidents du travail dans les usines ; élément intéressant alors que la vocation première de ces surintendantes n'était pas l'expertise du risque au travail mais la mise en place de services dans les usines de guerre embauchant de nombreuses ouvrières.
Ces femmes avaient une approche originale des risques professionnels, en les imputant au milieu de travail et non à la négligence des travailleurs, comme cela pouvait être le cas à l'époque.
Aussi, l'entreprise Citroën fait partie des patrons qui soutiendront la création des surintendantes et en embauchera dès les premières promotions[143]. (Paturel, 2010). Cependant, leur nombre était faible par rapport aux besoins.

À plusieurs reprises, les Américains les avaient précédées. Ainsi à Bourges la *« Young Women Christian Association »* avait établi des foyers dans les cantonnements des ouvriers. Selon un rapport, cette association apporta aux quatre surintendantes en poste *« une aide qui dépassa tout ce qu'elles pouvaient espérer[144] ».*

Les surintendantes restent peu nombreuses pendant la guerre. Alors que le Ministre de l'Armement par la circulaire du 20 Octobre 1918 reconnait leur rôle dans les usines de guerre, celles-ci disparaissent, démantelées ou reconverties dans la production civile. À la fin de la guerre, elles seront une cinquantaine à ce poste.

---

[140] OMNES, C., *« Les surintendantes d'usine : pionnières de la gestion du risque professionnel ? »*, Connaissance de l'emploi, n°42, Mai 2007.
[141] In Société Française de pédiatrie, 1927/08, Op Cit.
[142] Cohen, 1996.
[143] Aujourd'hui, cette entreprise recrute toujours des surintendantes.
[144] GUERRAND, R-H, RUPP, M-A., Op Cit.

Après la guerre, le rôle des surintendantes s'exerce principalement dans l'intérieur de l'usine, de l'atelier ou de la Maison de commerce et en dehors de l'établissement, au domicile du travailleur lorsque celui ou sa famille vit des événements difficiles. À l'intérieur de l'entreprise, il lui faut veiller à l'observation des règlements qui concernent l'hygiène, la santé et la sécurité des travailleurs. Il s'agit de signaler ce qui fait défaut dans les mesures prises et faire connaître aux intéressés, par une action sans cesse renouvelée, par des conversations, ce qui est mis à leur disposition, ce qu'ils ont intérêt à observer, à pratiquer.

« Le nombre de surintendantes employées dans l'industrie française augmenta rapidement après le conflit ; il devait doubler au cours de la 1ère décennie d'après-guerre, passant d'environ à 50 en 1919, à 101 surintendantes d'usines en 1928, puis doubler de nouveau pendant les années 1930 : 191 en 1935 et 218 en 1937 »[145] . Elles auront un rôle d'élite, d'autant plus que *« les surintendantes sont en France les seuls ingénieurs sociaux spécialisés et possédant une éducation technique»*[146].

[145] FOURCAUT, A., *« Femmes à l'usine en France dans l'entre-deux guerres »,* Paris, Maspero, 1982.
[146] MAUREL, E., 1929.

Tableau récapitulatif des postes occupés par les élèves à leur sortie de l'école entre 1917 et 1927[147]

Zone d'activité	Secteurs	Nombre d'élèves
Usines	Mines et métallurgie	42
	Electricité	8
	Textiles	9
	Alimentation	8
	Industries diverses	11
	Total usines	78
Couture et grands magasins		4
Administrations publiques ou privées	Ministères et préfectures	6
	Régions libérées	14
	Compagnie Chemins de fer Paris – Orléans	9
	Caisse de compensation	16
	Hôpitaux et asiles	10
	Centre d'hygiène sociale	3
	Ecoles sociales	2
	Œuvres relatives à l'enfance	13
	Foyers et résidences sociales	6
	Centre d'assistance	9
	Mutualités	2
	Total administrations	90
	Total général	**172**

[147] FOURCAUT, A., *« Femmes à l'usine en France dans l'entre deux guerres »*, Maspero, 1982.

Nous pouvons voir à l'aide de ce tableau, que les surintendantes se répartissent dans toutes les branches d'activités, tant dans le secteur privé qu'au sein des administrations.

L'action du service social du travail ne se limitera donc pas à des préoccupations sanitaires et sociales. Dès les années 1920, la surintendante joue un rôle dans la reconstruction et la modernisation de l'appareil de production français, son action devant permettre d'amoindrir les effets négatifs du progrès. Elle est chargée de veiller à la propreté des locaux de travail, de développer la prévention des accidents et des maladies professionnelles, de rechercher les motifs des arrêts de travail et de traiter les questions d'hygiène.
Durant ces années, les industriels doivent faire face à une pénurie de main-d'œuvre, ils se sont ainsi tournés vers de nouvelles populations, comme les femmes, les personnes immigrés, les ruraux pour assurer un recrutement massif.

Le recrutement de cette main-d'œuvre nécessite des entreprises, qu'elles développent une politique sociale avec l'objectif d'attirer et de retenir ces nouvelles catégories ouvrières et qu'elles créent au minimum dans les grandes sociétés, un service spécialisé dans la gestion du personnel.
En effet, la première guerre mondiale avait mis en valeur la nécessité de créer des œuvres sociales, *« dans les villes de province, comme par exemple au Creusot où l'essor des ateliers d'armement avait attiré une masse d'ouvriers, il avait fallu assurer non seulement leur ravitaillement à des prix normaux, mais également leur logement »*. En parallèle, le ministre de l'armement avait vivement insisté auprès des industriels pour qu'ils améliorent les conditions d'hygiène et de sécurité dans les ateliers. Celles-ci s'étaient, en effet, détériorées avec la création hâtive de nouvelles fabrications. De plus, l'emploi récent des femmes dans les branches comme la métallurgie et le secteur de la chimie (le lieu de travail étant la poudrerie), où le travail était pénible physiquement, insalubre et dangereux, n'était pas admissible aux yeux des pouvoirs publics sans aménagements nouveaux. Aussi, le service du personnel a été créé pour gérer les services sociaux et pour diriger l'embauche et l'affectation dans l'usine des ouvriers.

Les années 1920 verront le développement des œuvres sociales en province, surtout, dans le but de trouver la main-d'œuvre dont avaient besoin les grandes entreprises. En effet, en province, la création de moyens de transports et de logements était la condition nécessaire au recrutement de la main d'œuvre. Aussi, la construction de logements ouvriers a constitué la réalisation la plus importante, en même temps que l'origine de l'ensemble des œuvres sociales. Par exemple, En 1928, Peugeot pour créer l'usine de Sochaux, a créé cinq cités pouvant recevoir 6 000 personnes, des hôtels pour célibataires et un service de ramassage pour les ouvriers habitant la campagne environnante. Cette politique de logements est destinée à pourvoir à tous les besoins du personnel, cela a donc permis *« de fixer sur place le personnel indispensable à la bonne marche de nos fabrications*[148] *»*.
Cela a donné une actualité au paternalisme traditionnel des entreprises métallurgiques où à celui des compagnies de chemins de fer.

Les surintendantes d'usines, dont le nombre s'est élevé à 50 en 1920, devaient être les intermédiaires entre les ouvrières et la direction, éventuellement s'occuper des œuvres sociales. La surintendante avait à collaborer avec le service médical dans sa lutte contre la mortalité infantile, la tuberculose, la syphilis, le cancer, les maladies professionnelles. Selon un article de la société française de pédiatrie[149], elle avait aussi pour mission de visiter la famille ouvrière, de connaître ses aspirations, de l'assister socialement et de l'éduquer ; tâche à laquelle suffisait la femme du patron avant que l'avènement de la grande industrie ne créât de nouveaux besoins.

Dès les débuts, les surintendantes auront le souci de se faire reconnaitre comme faisant partie de l'encadrement. Elles vont chercher à se différencier en mettant en avant leur formation spécialisée sur la vie au travail et à travers la prise en compte des problèmes sociaux. Elles se détachent des aspects hygiénistes ou médicaux même si elles les prennent en compte dans leurs activités.

---

[148] *« Enquête sur les œuvres sociales aux usines Peugeot »*, Revue de l'UIMM, 1er Avril 1939, in MOUTET, A., Op Cit.
[149] Société française de pédiatrie, 1927/08.

Selon les entreprises, les surintendantes vont être positionnées aux côtés des chefs du personnel dans une tendance à se retrouver dans une identité commune et proche de celle de l'ingénieur social. Cela correspond bien à cette recherche de reconnaissance comme cadre. Par contre, certaines entreprises cherchent bien à différencier les deux fonctions et à donner la primauté au chef du personnel. Cependant, elles gardent leur autonomie dans la mesure où elles sont toujours rattachées hiérarchiquement à la direction, ou hors hiérarchie de l'atelier. Les surintendantes d'usine vont alors mettre en valeur leurs bonnes connaissances des conditions de vie de la classe ouvrière pour rester l'interlocutrice privilégiée des responsables d'entreprises.

L'ambition des fondatrices allait donc bien au-delà de la mise sur pied d'un service social propre aux ouvrières comme le préparaient les autres institutions de formation sociale qui s'étaient développées. Elle avait pour objectif de participer à ce que l'on appellera plus tard la gestion des ressources humaines. Significative de cette ambition, la création par Renée de Montmort, de l'Organisation internationale du service social du travail qui se transforme en 1925, en association internationale pour l'étude et le développement des relations humaines dans l'industrie, (bien avant que les travaux d'Elton Mayo ne soient connus en Europe), cette association s'est intéressée aux conditions de travail et aux conditions d'exercice du commandement et leurs conséquences.

Ainsi, en 1927, en Italie à Ravenne, une formation sur « la fatigue dans les industries » est organisée.

En 1931, l'école des surintendantes organise une journée d'étude sur le chômage, avec l'association internationale pour l'étude et le développement des relations humaines dans l'industrie.

Il s'agissait en effet, de réfléchir sur les conditions de travail et éventuellement de les diminuer, même si chez les premières surintendantes, l'activité professionnelle des femmes contraintes de travailler restait perçue négativement et au mieux conçue comme temporaire.

2.2. Durant les années 1930 : un rôle difficile et en tension

Les difficultés d'adaptation à l'organisation scientifique du travail et la crise des années 1930 rendront plus évidentes l'utilité et la nécessité pour la paix sociale d'une fonction d'intermédiation entre les salariés et les employeurs. Selon Kniebiehler[150], *« pour prévenir autant que possible les conflits sociaux, la surintendante devait être « la goutte d'huile capable de lubrifier toutes les relations humaines à l'intérieur de l'entreprise ».*

Les surintendantes vont tenter à plusieurs reprises de se faire reconnaitre comme faisant partie de l'encadrement. Elles vont chercher à se différencier en mettant en avant leur formation spécialisée sur la vie au travail et sur des connaissances sociales. Ainsi, elles se détachent des aspects hygiénistes ou médicaux même si elles les prennent en compte dans leur activités.

Selon les entreprises, les surintendantes vont être positionnées aux côtés des chefs du personnel dans une tendance à se retrouver dans une identité commune et proche de celle de l'ingénieur social. Cela correspond bien à cette recherche de reconnaissance comme cadre. Par contre, certaines entreprises cherchent à différencier les deux fonctions et à donner la primauté au chef du personnel, cependant, les surintendantes gardent leur autonomie dans la mesure où elles sont rattachées hiérarchiquement à la direction. Les surintendantes d'usine vont alors jouer leur carte de leurs bonnes connaissances des conditions de vie de la classe ouvrière pour rester l'interlocutrice privilégiée des responsables d'entreprises.

Comme l'obligation de recruter des surintendantes d'usine n'existe plus puisqu'on est en temps de paix, ce sont les patrons eux-mêmes ou la démarche de marketing engagée par l'école qui organiseront ces embauches.

L'arrivée du Front Populaire qui s'appuyait sur le slogan : « *le pain, la paix et la liberté »*, mais ne proposait pas de réelles réformes d'envergure, met à jour la misère ouvrière que les surintendantes connaissent. Mais à peine arrivé au pouvoir, celui-ci dû faire face en mai-juin 1936 à un mouvement inattendu de grève.

L'affrontement de classe est direct, les délégués ouvriers s'installent.

[150] KNIEBIEHLER, Y., Op Cit.

Les surintendantes et plus largement le service social seront surpris par les événements de 1936. Ces praticiennes de terrain qui sont confrontées à la réalité ouvrière, sont happées par le mouvement.
Ces praticiennes de terrain gèrent la réalité ouvrière, elles sont happées par le mouvement sans aucune réaction autre que celle de leur origine sociale : elles apparaissent aux yeux de leurs détracteurs (notamment ceux qui seront les délégués du personnel) comme le bras social du patronat, (Paturel, 2010).
Pourtant Cécile Brunschvicg sera au gouvernement durant cette période, de juin 1936 à juin 1937 comme sous secrétaire d'État à l'Education Nationale.

La position de la surintendante sera particulièrement mise en cause durant les grèves du front populaire. *« Dans leur grande majorité les syndicalistes se méfieront d'elles. Certaines monographies de services sociaux de grandes entreprises (...) mettent en évidence que les salariés confinent l'assistante sociale ou la conseillère du travail dans un rôle et une fonction d'aide et d'assistance pour les problèmes généraux ne relevant pas de la sphère professionnelle, préférant s'adresser aux syndicats pour ce qui est des problèmes de travail*[151] *».*

Dans les milieux où les surintendantes entrent en concurrence directe avec un mouvement ouvrier actif, on assiste à un conflit et à une lutte pour la maitrise et la domination sociale et politique sur ce milieu. Les critiques sur les positions de classe des surintendantes sont diverses, par exemple, la surintendante d'usine est décrite comme l'œil et l'oreille de l'usine, *« selon son intelligence et son habileté, elle devient vite une personnalité locale. Telle à l'époque féodale, la châtelaine compatissante allant vers des manants, elle aborde le prolétariat industriel, les poches garnies pour cette charité qui engendre la gratitude et acheter les consciences* [152]*».*

[151] GUERRAND, R-H, RUPP, M-A., Op Cit.
[152] Article paru en 1928 dans les cahiers du Bolchevisme, (revue du parti communiste).

À plusieurs reprises, les surintendantes ont posé la question de la neutralité à propos de leur positionnement : elles veulent se placer au-dessus des classes, au service d'un humanisme universel. Plusieurs surintendantes resteront à l'usine pendant ces grèves de 1936 et chercheront à jouer le rôle de médiateur entre les ouvriers et les dirigeants d'entreprise. Cela renforcera leur vision de la neutralité comme une position professionnelle. Cette neutralité se double d'une revendication d'apolitisme. Mais dans ce contexte, la position neutre ne fonctionne pas et la surintendante ne peut apparaitre que comme un agent des institutions répressives. Verdès – Leroux (1978) estime que cette façon de techniciser le positionnement est une façon de faire face au choc de la confrontation et d'objectiver en compétence professionnelle, une position morale. Le front Populaire sera l'occasion pour les surintendantes et les assistantes de service social d'instaurer la neutralité comme une des garanties qu'offre leur profession vis-à-vis de l'entreprise. Ce point deviendra un point d'ancrage assez fort du service social pour continuer à se professionnaliser et permettre à la profession de s'organiser.

Durant les grèves marquant la victoire du Front Populaire, certaines surintendantes d'usines, enfermées dans les entreprises avec les ouvriers, restèrent parfois le seul lien entre les parties en présence. L'instruction des plaintes amorcera le rôle d'agent de communication et de médiateur qui sera développé dans les prochaines années.

Agent de liaison, disait-on à l'époque, aujourd'hui, les termes utilisés pourraient être rôle d'interface, agent de médiation ….

Cependant, dans quelques grandes entreprises et surtout depuis les événements du mois de juin 1936, il y avait pour la surintendante, une véritable méfiance à vaincre … y compris dans ses rapports avec les délégués.

Les accords de Matignon débouchent sur la mise en place de délégués d'ateliers. Les surintendantes et les assistantes de service social accueillent défavorablement cette mise en place. Elles dénoncent le fait qu'ils vont s'installer sur des terrains qui étaient les leurs (l'hygiène des ateliers, l'amélioration des conditions de travail). Elles justifient leur opposition en mettant en avant leurs compétences professionnelles qui leur permettent d'objectiver leur analyse. Les délégués d'atelier, eux, seront de parti pris.

Elles vont perdre leur légitimité à exercer un rôle de médiation à l'intérieur des entreprises (entre ouvriers et contremaitres, ouvriers et direction) du fait de la présence du délégué d'ouvrier.
Le Front Populaire sera l'occasion pour les surintendantes d'instaurer la neutralité comme une des garanties que leur offre leur profession vis-à-vis de l'entreprise.
Le Front populaire va mettre à jour la misère ouvrière que les surintendantes connaissent. L'affrontement de classe est direct, les délégués ouvriers remettent en cause leurs fonctions.
Les événements de Juin 1936 permettront une amélioration des conditions de travail : réduction de la durée du travail, congés annuels payés, représentation organisée des salariés … mais il est dit que le service social du travail n'ait été en rien l'inspirateur de ces reformes devenues essentielles…

En 1939, la France est de nouveau en guerre, ainsi les surintendantes retournent donc à leur fonction originelle, malgré tout, leur effectif reste modeste. Le ministère de l'armement réclame des surintendantes, le Ministère du travail recommande aux chefs d'entreprise d'associer des surintendantes aux services médicaux. Les femmes sont de retour dans les usines, en effet, dans le cadre du Service du travail obligatoire[153], des ouvriers sont envoyés en Allemagne.
Le Ministère en charge du travail demandera à l'école des surintendantes de former 500 surintendantes par an. Ce chiffre parait disproportionné. Elle n'en formera qu'une cinquantaine et encore moins de diplômées (au nombre de 18) mais elle mettra en place une formation plus courte, de 4 mois comme auxiliaire sociale du travail.
La deuxième Guerre Mondiale marquera une extension rapide des services sociaux d'entreprise obligés trop souvent, devant la gravité des faits, d'effectuer dans l'immédiat, des tâches d'assistance comme le ravitaillement, le vestiaire, l'évacuation d'enfants, l'aide aux victimes de la guerre et à leur famille…

[153] Ou S.T.O, il s'agit durant l'occupation de la France par l'Allemagne de la réquisition et du transfert vers l'Allemagne de milliers de travailleurs français contre leur gré dans le but de participer à l'effort de guerre allemand. Ils seront 750 000 ouvriers envoyés dans ce cadre. PASCAL, (2012).

Pendant la période de la libération, on dira du service social en général, *« qu'il est entré dans l'âge adulte*[154] *»*.

Quant au service social du travail, il sera concerné par de nombreux changements. Plusieurs lois accroissent les pouvoirs des syndicats au sein des entreprises, notamment la création des comités d'entreprise et le renforcement des pouvoirs des délégués du personnel pour les fonctionnaires, le statut de la fonction publique garantit leur emploi et leur donne une possibilité élargie de se syndiquer.

Conclusion du chapitre :

Cette contextualisation historique nous a permis de comprendre comment le service social du travail, représenté en ses débuts par la surintendante d'usine, s'est créé, ('après le modèle anglais). Ces dernières seront chargées de s'occuper des ouvrières et de les aider à faire face à leur double condition de mère et d'ouvrière.

Cette création est intimement liée à la question sociale du début du XXème siècle ; un contexte de guerre dans lequel les femmes ont commencé à prendre une place dans l'organisation du travail productif.

Quelques femmes se sont engagées dans le métier pour s'émanciper de la tutelle paternelle et maritale. Le service social sera ainsi utilisé pour accéder à des responsabilités. Elles auront ainsi, occupé une place dont elles étaient exclues, notamment en politique. Ainsi, de cette façon, les surintendantes d'usine auront été les premières à mettre un pied à l'intérieur de l'entreprise comme salariée et cadre (Paturel, 2010).

[154] KNIEBIEHLER, Y., *Nous, les assistantes sociales, naissance d'une profession*, Aubier, collection historique, 1980.

CHAPITRE II.
VERS UNE ORGANISATION DU METIER…

Depuis les années 1900, la nécessité d'une formation commence à être reconnue pour le corps féminin, en tant que processus de transmission de savoirs, inéluctable à toute démarche de professionnalisation.

La création des premières écoles d'enseignement social s'inscrit dans ce processus de construction et de légitimation d'une intervention sociale professionnelle.

I. DE LA PRISE DE CONSCIENCE D'UNE FORMATION NECESSAIRE … À LA CREATION DE L'ECOLE TECHNIQUE DES SURINTENDANTES D'USINE

Selon Henri Pascal, la création des écoles n'allait pas de soi et venait à contre-courant des valeurs de l'époque : la charité était question de « bon cœur » dont les femmes étaient naturellement pourvues, le rapport au savoir ne se posait donc pas. La réflexion autour de la professionnalisation va donc impulser une démarche nouvelle.

Différents événements permettent la création des écoles, comme le creuset philanthropique[155], l'avènement politique de la politique sociale de l'Etat, le développement des sciences humaines et sociales et le féminisme.

Avant 1920, les écoles sont les principaux vecteurs du processus de professionnalisation. Ainsi, une stratégie de compétences se dessine. D'une part, l'école est le lieu de transmission du savoir, et celui des conceptions, des idéologies véhiculées par chaque promotion d'élèves, d'autre part, elle a pour objectif la création d'un travail féminin.

Cette volonté de formation commence très tôt. En 1911 lors de la Semaine Sociale, au cours de sa conférence sur la préparation à l'action sociale

[155] On peut qualifier le fondement philanthropique du service social comme un humanisme démocratique. Humanisme car il est personnaliste : la personne est un être unique qui doit être respecté dans sa singularité. Démocratique car c'est la justice, le respect des droits et des libertés, le devoir de participer au développement de l'être humain dans le cadre d'une société, qui fondent l'intervention du service social. Le souci de morale professionnelle est présent dès l'origine de la profession, qu'elle soit fondée sur un humanisme laïc ou une militance confessionnelle, (Fino – Dhers, 1998[155]).

féminine, l'Abbé Thellier de Poncheville[156] expose sa conception. Cet écrit sera un texte fondateur de l'Ecole Normale Sociale.
Le Pasteur Doumergue est sans doute l'un de ceux qui a le plus développé et théorisé la nécessité de la formation dans l'action sociale, ses conceptions seront largement reprises dans la création de l'Ecole Pratique de Service Social qu'il créé en 1913. La création de ces premières écoles marque la professionnalisation de l'intervention sociale et présente le rôle central de la formation dans la structuration du service social.
Sept écoles seront créées avant 1932 ; l'école d'action familiale, l'école normale sociale, l'école pratique de service social, l'école d'action sociale « Pro Gallia », l'école de formation sociale, l'école d'application de service social et l'école des surintendantes d'usines. On peut regrouper les écoles en trois groupes : confessionnel, philanthropique laïc et laïc républicain.
Pour l'école des surintendantes d'usines, l'innovation se jouera donc à deux niveaux : la création d'une école et la laïcité de celle-ci.

La création de ces écoles veut répondre aux évolutions des besoins sociaux, les écoles et les œuvres sociales sont liées, il s'agit de *« penser et agir »*.
Un texte de l'école d'action familiale de 1913 le précise : *« nous voulons former des ouvriers du service social… Les bonnes volontés s'engagent dans le service social au petit bonheur, au hasard des rencontres de salon ou de chapelle… La vision qu'on a dans ce travail, c'est celle d'un face à face du bien et du mal… On s'affronte… Nous fondons une école où ceux qui veulent agir, faire leur service social commenceront par apprendre et par savoir comment on fait son service »,* (Bouquet, Garcette, 1995).

La France ne sera pas le premier pays à voir se créer des écoles de service social. Il existe déjà à cette époque, l'école de Philanthropie de New York en 1904, rebaptisée école de service social en 1919, l'école sociale pour femmes en 1908 à Berlin, l'école de service social d'Amsterdam en 1899, l'école de sciences sociales appliquées à Liverpool en 1904, l'école sociale de femmes à

[156] THELLIER DE PONCHEVILLE, Abbé. *Au retour de la semaine sociale : conférence faite à la IVe session de la Semaine sociale de France,* Lyon : Chronique du Sud Est, s.d. 22p.

Zurich en 1908. En 1930, on pouvait dénombrer un certain nombre d'écoles réparties dans 15 pays de l'Europe et d'Amérique du Nord et du Sud[157].

Par la création des écoles, s'affirme alors *« la nécessité de savoir pour agir[158]»*. C'est dans ce contexte qu'il faut voir combien l'acte de créer des écoles pour celles qui allaient s'investir dans le travail social constituait une rupture avec les valeurs de l'époque[159].

L'école technique des surintendantes d'usine sera créée le 1er Mai 1917, (date symbolique de la fête du travail) pour former les surintendantes. Face aux besoins en période de guerre, des professionnelles peu formées avaient exercé sous le titre d'assistante sociale. Progressivement, on prend conscience que l'intervention sociale auprès des ouvrières ne s'improvise pas. Elle ne relève pas de savoir-faire inné ou acquis par tradition et expérience ; il n'est plus question de sentiment, de dévouement ou de compassion.

Elle suppose des savoirs aussi bien théoriques que pratiques, fondamentaux et méthodologiques. À l'école des surintendantes d'usines, l'enseignement y est à la fois théorique et pratique, il s'agit *« d'une formation à l'action[160] »*.

Les fondatrices ont légué des manières de se situer, de se poser qui perdurent aujourd'hui.

(a) La naissance de l'école des surintendantes d'usines

Sous le patronage des Ministres Albert Thomas et Léon Bourgeois[161], (ils appartiennent à la mouvance socialiste radicale, non chrétienne), l'école voit le jour en 1917 sur l'initiative de cinq femmes féministes républicaines, qui font partie du CNFF, la plus importante organisation féministe française non socialiste (Cécile Brunschvicg[162], Marie Diemer[163], Renée de Montmort[164],

---

[157] RATER-GARCETTE, C., Op Cit, p121.

[158] PASCAL, H., *« Les assistantes sociale : une identité professionnelle qui puise ses racines dans l'histoire »*, in Revue française de service social, Repères Ethiques et enjeux, n°240, 2011.

[159] BOUQUET, B, GARCETTE, C, SALOMON, GM., *« Les premières écoles de service social : un atout majeur pour la professionnalisation des assistantes sociales »*, « Histoire des premières écoles de service social en France 1908-1938 », Vie Sociale, n°1-2/1995.

[160] *« Histoire des premières écoles de service social en France, 1908-1938 »*, Vie Sociale, n° 1-2, 1995, p13.

[161] Homme politique radical et théoricien du solidarisme sous la IIIème République, 1er président de la Société des nations, il fut le théoricien du solidarisme, s'inspirant des travaux de Pasteur pour penser la prophylaxie sociale, *« l'individu isolé n'existe pas »*, tel était son crédo.

[162] Elle en est la fondatrice. 1877 – 1946.

Marie Routier[165], Henriette Viollet[166]) qui ont pour caractéristiques, notamment, d'être de confessions différentes[167].

De plus, elles sont toutes engagées dans des associations à caractère social dont elles sont souvent à l'origine et elles possèdent une solide expérience des problèmes du travail et de l'assistance. Le souhait de ces fondatrices est de former une *« élite »,* en effet: *« émues par le sort des ouvrières d'usines, quelques femmes d'élite, averties des choses sociales, eurent, pendant la guerre, l'idée de fonder une école de surintendantes, destinée à former un personnel de choix qui, à côté des directeurs d'usines, des administrateurs absorbés souvent par la direction technique, serait chargé de la partie sociale et morale de l'entreprise[168] ».*

Cécile Brunschvicg était très préoccupée du sort des ouvrières, de leur situation matérielle et de leur épuisante double journée de travail à l'usine et à la maison, mais une autre perspective l'animait également : façonner une nouvelle profession expressément féminine, exigeant des qualités toutes spécialement féminines (et bourgeoises), *« la communion de sentiments, le tact et la discrétion[169] ».*

Cette école commencera à fonctionner avec des crédits américains et des dons d'industriels. (Les ¾ proviennent du YMCA[170] et du comité américain

---

Femme de gauche, militante féministe et sociale, directrice du journal « *La Française* », (hebdomadaire du féminisme réformiste). Consciente des inégalités dont les femmes étaient victimes, elle adhère, en 1909, à l'Union Française pour le Suffrage des Femmes, (UFSF) et prend part aux réunions de *« l'alliance internationale pour les suffrage des femmes »*. Elle créera, notamment, en 1909, les *« réchauds du midi »,* au 8 rue des moulins à Paris pour permettre aux ouvrières et aux employées de réchauffer leurs repas de midi pour 10 centimes/jour. En 1912, avec le député Louis Marin, elle obtint la suppression du travail de nuit des enfants de 8 ans à 14 ans dans la verrerie.
Présidente de la section du travail féminin du CNFF en 1915, son principal combat se situe dans la défense du travail féminin en revendiquant notamment l'augmentation des salaires des travailleuses ainsi que la suppression du travail de nuit. Elle sera à l'origine de l'école des surintendantes d'usines en 1917.

[163] Fondatrice des logements sanatoria, co-fondatrice de l'Association des infirmières visiteuses.

[164] Co-fondatrice de l'Association des infirmières visiteuses.

[165] Directrice de l'Assistance par le travail, elle assure également le secrétariat social sous le gouvernement Poincaré.

[166] Présidente de l'association des logements ouvriers.

[167] Elles sont de confession juive, protestante, catholique et l'une d'entre elles est laïque.

[168] *Les surintendantes d'usines et de service sociaux*, in Société française de pédiatrie, 1927/08.

[169] Allocution de Cécile Brunschvicg, Bulletin de l'Association des Surintendantes, 1937, p30.

[170] Young Men's Christian Association.

Lafayette, des industriels français ont également contribué comme Robert Pinot, secrétaire général du Comité des Forges[171]).

Cette création est à la fois significative d'une époque et singulière. Elle participe, en effet, du mouvement, inauguré au début du siècle, de professionnalisation de l'assistance sociale qui a donné naissance dès 1909 aux premières écoles de service social. Sa singularité tient en ce que le lieu d'exercice du métier auquel elle prépare n'est plus le domicile mais le lieu de travail et en ce qu'à la différence des premières écoles de service social qui sont toutes d'obédience confessionnelle, l'Ecole des surintendantes se veut laïque, ce qui est novateur à l'époque dans le domaine social. L'école est hébergée à sa création par la Duchesse d'Uzès[172].

C'est la seule école qui se voit d'emblée octroyer une reconnaissance officielle par le fait que la fonction de surintendante soit instituée par décret ; décret n°46-2656 du 9 Novembre 1946 relatif aux cadres sociaux du travail.

L'école se positionne comme un groupe de pression, cherchant à obtenir des différents pouvoirs (politiques, économiques, sociaux ou religieux) la reconnaissance, le soutien nécessaire à la vie de l'école.

Le soutien de l'État se marque par la fréquente présence de Ministres au conseil d'administration de l'école ; des liens étroits existent donc entre le gouvernement et l'école. Pour le contenu pédagogique, l'État ne joua aucun rôle direct dans l'école, pas plus en participant à la définition du cursus qu'en aidant à placer les diplômées dans ses usines ou en délivrant sa certification à l'établissement. Dès le commencement, ce projet fut donc laissé au secteur privé, et les surintendantes étaient directement responsables envers les industriels qui les embauchaient et les payaient[173].

---

[171] Organisation patronale française de la sidérurgie. Ce comité regroupe des hommes puissants disposant d'importants moyens, avec une grande influence sur la vie publique. Créé en 1864 et dissous par le gouvernement de Vichy en 1940, remplacé par le comité d'organisation de la sidérurgie (CORSID). Ce comité est aussi considéré comme l'ancêtre de l'Union des Industriels et Métiers de la Métallurgie (UIMM), créée en 1901.

[172] La Duchesse d'Uzès a soutenu les œuvres charitables, s'est battue pour les droits des femmes. A été trésorière du mouvement politique boulangiste, qui constitua une menace pour la troisième République.

[173] *Le rôle de la femme dans le service social*, Revue de l'UIMM, 15 Avril 1939.

L'école fait sa propre publicité en direction des entreprises en vantant les qualités de médiation que déploie la surintendante pour conserver la paix sociale. Cécile Brunschvicg écrit elle-même : *« les surintendantes sont des ouvrières de préservation morale et de paix sociale ; préservation morale pour la lutte contre l'alcoolisme, la prostitution, le néo-malthusianisme ; paix sociale car la surintendante n'est placée ni contre le patron ni contre l'ouvrière ; elle est leur auxiliaire à l'un et à l'autre*[174] *»,* selon l'idée que prospérité et bien-être vont de pair.

À cette époque, la place des femmes était dans la sphère privée et la place des hommes dans la sphère publique. Aux hommes ; le monde politique, les arts, les sciences, le travail rémunéré ; à ces dernières, le monde du travail domestique, les enfants et le soin « le care ».
On leur accordera le prolongement du travail domestique qui leur était assigné dans la sphère privée vers la sphère publique, (Mosconi, 2010).
En effet, certaines femmes bourgeoises sortiront de l'espace privé pour intégrer les champs de la bienfaisance et de la philanthropie religieuse. Ces femmes qui restaient dirigées par les hommes pouvaient mettre donc en pratique leurs qualités naturelles affectives dont elles étaient pourvues. Etant renvoyées à des activités dites naturelles pour elles, ces dernières, dans les débuts, n'étaient pas rémunérées pour leurs activités professionnelles, car : *« elles relevaient du devoir féminin d'assistance à autrui et donc incommensurables*[175] *».*
Pour Moliner (2015)[176], le travail social malgré sa professionnalisation demeure conçu comme le prolongement des rôles domestiques et éducatifs assignés aux femmes, autre biais qui les exclut des secteurs professionnels monopolisés par les hommes. Pour elle, le travail social n'échappe pas au prisme du genre alors qu'il reflète jusque dans ses origines des enjeux liés au genre et qu'il affiche des statistiques sexuées qui confirment une sur-représentation des femmes.

---

[174] BOUQUET, TREUIL, 1995.
[175] SCHWEITZER, S., *« Les femmes ont toujours travaillé »*, Odile Jacob, 2002.
[176] MOLINER, L., *« La mise eu travail du genre. Des EJE et des médiateurs familiaux »*, Le sociographe, 2015/1.

(b) Le recrutement

La sélection à l'entrée de l'école est sévère : pour y accéder, le diplôme d'infirmière est requis, (ce dernier leur permettait de prendre en charge les crèches, les salles d'allaitement et les infirmeries), ainsi qu'une expérience professionnelle, (l'âge minimum d'entrée est de 25 ans). Il faut aussi veiller à ce que les femmes inscrites présentent *« une parfaite honorabilité »* pour mener à bien ces différentes missions.

L'école, (comme les autres écoles de service social), exigeait de ses élèves *« deux lettres de références morales »,* on parle alors de la nécessité de présenter *« toutes les garanties d'honorabilité, de dévouement établi et d'expérience*[177] *».*

Pour les trois premières sessions, une en 1917, deux en 1918, 80 demandes sur 600[178] ont été retenues, ce que, dans un rapport à la section Travail du Conseil National des femmes françaises (publié dans l'action féminine en 1918), Cécile Brunschvicg justifie par la nécessité d'avoir *« un personnel capable et de haute valeur morale »*, outre *« une excellente culture générale, au moins égale à celle du baccalauréat »*.

Les 80 élèves choisies seront parmi les proches des dirigeant(e)s de l'association ou par leurs relations. Elles ont en général une forte personnalité, voulant accéder à une vie professionnelle et intéressées de travailler dans le monde de l'usine, ce qui est assez novateur pour des femmes à cette époque.

Compte tenu de la tâche ardue qui les attend, les fondatrices chercheront presque à dissuader les candidates… L'école connaitra un vif intérêt, entre 1917 et 1928, on enregistre plus de 2 000 demandes d'inscription pour seulement 156 diplômes délivrés[179].

Les élèves ont en moyenne 31 ans, sont majoritairement célibataires, toutefois certaines sont mariées et quelques-unes divorcées. L'affirmation de la laïcité ouvre ainsi la porte à ces différents statuts matrimoniaux. (Paturel, 2010).

Pour Suzanne Termat, Surintendante à la SNCF ; *« le domaine propre du service social suffit à emplir la vie ardente et joyeuse de celles qui l'ont*

---

[177] Assemblée Générale de l'association des surintendantes d'usine, 1934.
[178] Un appel dans la presse amènera 600 lettres de candidatures !
[179] FOURCAUT, A., Op Cit.

découvert et compris[180] *».* Nous comprenons bien par ces propos que le célibat est une condition sine qua non de l'exercice du métier.

Une enquête de l'INED[181] menée quelques années plus tard en 1953, montrera que des déclarations de ce type ont porté leurs fruits. À cette époque, le nombre d'assistantes sociales célibataires s'élevaient à 68% dans le 2O ème arrondissement, à 76% dans la Gironde, à 84% dans la Loire Inférieure. Aussi, la plupart des écoles étaient dirigées par des demoiselles.
Pour Suzanne Termat ; *« le domaine propre du service social suffit à emplir la vie ardente et joyeuse de celles qui l'ont découvert et compris*[182] *».*

L'origine des élèves est bourgeoise et fortunée et jusqu'en 1939, il n'existe aucune bourse d'études. Le rapport moral présenté à l'Assemblée Générale de l'Association en 1935 donne des indications précises quant à l'origine sociale des étudiantes : huit filles d'industriels, une fille de médecin, une fille d'ingénieur, une fille de fonctionnaire, une fille de commerçant et une fille de pasteur.

Dans les débuts, le recrutement ne se fait que dans la bourgeoisie et l'aristocratie, il se diversifiera par la suite. Cette origine bourgeoise et fortunée des étudiantes aura une incidence sur l'appropriation des contenus de formation. Selon Verdés Leroux ; *« l'absence de connaissances techniques, l'ethnocentrisme de classe et le poids de leur propre éducation expliquent que des promotions entières de surintendantes aient transmué en tâche de surveillance morale, la tâche de surveillance technique qui leur était demandée. « Mutatis mutandis*[183]*», l'école technique des surintendantes d'usine, comme le séminaire ou l'école militaire, ne sera pour la surintendante que le lieu où elle se verra confirmer la mission à laquelle elle se sentait appelée : éduquer avec la sévérité nécessaire cette classe « affaissée »* [184]*».*

---

[180] TERMAT, S., *« Service social »*, 1945 in GUERRAND, R-H, RUPP, M-A., Op Cit.
[181] Institut National D'Etudes Démographiques.
[182] TERMAT, S., *« Service social »*, 1945 in GUERRAND, R-H, RUPP, M-A., Op Cit.
[183] Expression latine signifiant *« ce qui devait être changé ayant été changé ».*
[184] VERDES LEROUX, Op Cit. p29.

(c) La formation

La durée de la formation ira continuellement en s'allongeant et le contenu en s'étoffant durant les années 1920, passant de trois mois en 1917 à six mois en 1920 et à deux ans en 1926. La formation est assurée pour partie par des acteurs du service social ou des professionnels de la santé ou du droit, pour partie par des universitaires. Les cours pratiques sont dispensés par des surintendantes. Le programme de formation mettait l'accent sur l'organisation du travail. En effet, les élèves surintendantes étaient initiées régulièrement aux avancées des sciences du travail, (orientation professionnelle et psychologique), sur l'entreprise et les sciences sociales : droit civil et droit du travail, économie politique, histoire du travail et syndicalisme, psychologie, psychologie sociale dénommée parfois psychologie ouvrière, sociologie, hygiène professionnelle, médecine, législation ouvrière, d'hygiène, d'assistance et de prévoyance, de droit usuel, de comptabilité cours de morale.

À titre d'exemple, en 1920, le programme est le suivant

Le matin se déroulent les stages dans les hôpitaux, maternités, crèches, garderies d'enfants, instituts prophylactiques, dispensaires antituberculeux, cantines, foyers, logements ouvriers, enquêtes, fichiers…

Trois mois sont consacrés à l'enseignement général : les cadres de la société, éléments de droit civil, hygiène sociale, éducation, la vie économique, la production, la prévoyance (mutualité, coopérative), l'assistance, les méthodes de travail.

Les trois mois suivants visent particulièrement la préparation au rôle de surintendante, on y enseigne :

-Le travail industriel : organisation du travail, capitaux, direction, main d'œuvre, salariés, syndicats, apprentissage, orientation professionnelle, placement chômage.

-La législation du travail, (les livres 1 et 2 du code du travail).

-L'hygiène industrielle.

-La famille ouvrière, logement, économie ménagère, éducation, distraction …

-Les organismes dépendant de l'usine : dispensaires, chambres d'allaitement, vestiaires, bains, douches, cantines, foyers, salles de repos, cantonnements, cités ouvrières, terrains de jeux (leur organisation, le fonctionnement), notions de comptabilité, notions d'architecture, présentation d'un devis, étude d'un plan.

-Les principales théories sociales.

Quelques conférences sont données sur des thématiques comme le syndicalisme, l'organisation scientifique du travail, l'ergonomie, le collectivisme mais aussi sur des questions d'actualité …

Les élèves abordent également l'éducation de la volonté dans la classe ouvrière. L'enseignement est empreint d'hygiénisme et de morale, la surintendante sera attendue sur une garantie d'ordre et de bonne gestion,

comme le précise, Suzanne Cordelier[185], *« la surintendante est le plus sûr des antidotes à l'égard des mauvais ferments qui risquent de compromettre l'ordre social, car la masse aspire à être conduite. Elle en éprouve le besoin, elle est heureuse quand elle peut avoir des chefs et se reposer entièrement sur eux ».*
Les rémunérations des surintendantes dépassent de loin celles des assistantes. *« Celles-ci à l'époque, peuvent prétendre gagner de 12 à 14 000 francs par an, les surintendantes de 14 000 à 21 000. Certaines peuvent atteindre 30 000 en fin de carrière, soit un salaire d'ingénieur[186] ».*

Chaque élève fera un stage obligatoire comme ouvrière d'usine[187] (de 15 jours à 1 mois) qui fait l'objet d'un rapport ; il est d'ailleurs considéré comme épreuve éliminatoire. Renée de Montmort éliminera ainsi quelques élèves, dans les débuts de l'école. Ce stage a lieu à l'issue de la 2ème année d'étude.

Chaque étudiante se doit de rédiger un journal de bord détaillé pendant toute la durée du stage, de façon à rendre compte de l'organisation du travail et à proposer des améliorations pouvant bénéficier à la santé des ouvrières comme à la production industrielle. On attendait des étudiantes qu'elles prennent note de tous les dispositifs de sécurité et de prévoyance sociale ou qu'elles signalent leur absence le cas échéant, car ces questions seraient au cœur de leur métier après leur sortie de l'école.
Plus généralement, elles devaient livrer leur point de vue sur l'état moral et physique de la main d'œuvre. Ce stage les plonge dans le quotidien des femmes ouvrières et les élèves le vivront comme une « épreuve du feu ». Ce contact avec la condition ouvrière est un choc qui demeure pour la plupart une expérience de référence tout au long de leur parcours.
Ce stage prend un relief particulier lorsque l'on sait le caractère particulièrement élitiste culturellement et donc socialement du recrutement des surintendantes d'usines.

---

[185] Femmes au travail, 1935.
[186] GUERRAND, R-H, RUPP, M-A., Op Cit.
[187] La mise en place du stage sera suggérée par Mr Citroën.

Comme pourra le dire l'une d'entre elles : *« je revêts la blouse qui me permet de changer de classe et de me mêler intimement au monde du travail*[188] *».*
Pour Fourcault (1982), le choc de la rencontre entre ces jeunes bourgeoises et la condition ouvrière a tendance à surdéterminer leurs représentations de la classe ouvrière. Pour lui, la plupart de leurs rapports de stage en usine rendent plus compte de ce choc que d'un jugement définitif et moralisateur face à la classe ouvrière.

Dans l'usine, il faut savoir que nul ne devait savoir que l'étudiante n'était pas une ouvrière comme les autres, mais il ne suffisait pas seulement de revêtir une tenue de travail pour réussir une telle transition.
Les propos de l'étudiante ci-dessous illustrent bien cette intégration dans le monde ouvrier : *« je travaille avec ardeur, même une certaine fièvre me gagne maintenant que je commence à attraper le mouvement : « nom d'un clapet », me dis-je, puisqu'on doit y arriver, je ferai mes quarante sous de l'heure où j'y perdrai mon nom*[189]*. Et, je roule, je roule avec acharnement, si bien que, lorsque les avatars fondent sur moi, la meule qui casse, la courroie qui se desserre, je suis prête à m'écrier « qué vacherie » comme mes camarades d'hier. J'ai attrapé le courant, j'ai calculé mes mouvements pour faire juste les pas nécessaires*[190] *».*

Chaque session est suivie d'un examen écrit et oral devant un jury. À titre d'exemple, le jury du premier examen est composé du Docteur Maréchal, Maire du 8ème arrondissement, Monsieur Qualid, contrôleur de la main-d'œuvre au Ministère des Armements, de Mesdames Gaubet et Deloriers, inspectrices du travail et du comité de direction, (Bouquet, 1995).

---

[188] Rapport de Mademoiselle Houssay, stagiaire chez Renault, Mars 1920, in LEE DOWNS, L., Op Cit.

[189] A la meule, la cadence minimale était d'au moins 100 pièces parfaites à l'heure pour toucher les fameux 40 sous, le taux de base du salaire à la pièce dans la région parisienne pendant les années 1920. Ce système salarial servait donc, à faire travailler hommes et femmes à une cadence régulière, rapide et prédéterminée. En 1919, Renault avait donc déjà appliqué un des premiers principes de Taylor (que nous verrons ensuite), en établissant un système de rémunération qui permettait aux contremaitres de maintenir un rendement élevé et prévisible, tout en éliminant systématiquement les ouvriers qui ne parvenaient pas à suivre le rythme.

[190] Rapport de stage de Mademoiselle Cailleux, in LEE DOWNS, L., Op Cit.

L'école cherchera une reconnaissance officielle. Elle est tiraillée par le fait de faire alliance avec les autres écoles pour défendre, valoriser la profession et d'afficher une différence, une particularité pour être reconnue en tant que telle.
En 1923, elle décide de se regrouper avec les quatre autres écoles parisiennes dans un Comité d'Entente[191], de façon à porter la revendication de reconnaissance du diplôme d'assistante de service social par l'État, le modèle de référence étant celui des infirmières qui ont obtenu la création du brevet de capacité professionnelle en 1922, permettant de porter le titre *« d'infirmière diplômée de l'état Français »*, aux *« infirmières hospitalières, aux visiteuses d'hygiène sociale et aux diverses infirmières à spécialité »*. Ce comité d'entente sera l'organe de défense de la profession d'assistante sociale.

(d) Fonction assurée et travail mené

Très peu de surintendantes furent sur le terrain avant la fin de la première Guerre Mondiale. Même si c'est le contexte de guerre qui conditionne la création de cette école, les surintendantes n'auront pas le temps de faire leurs preuves, (Paturel, 2010).
Après l'obtention du diplôme, l'école place donc les surintendantes selon les places disponibles dans les entreprises (mais ne s'oblige pas à assurer systématiquement le placement).
Elles sont rémunérées par les industries ou les administrations qui les emploient, *« un choix sévère, un placement judicieux des élèves, d'après leurs aptitudes, leurs personnalités sont à l'origine des félicitations unanimes reçues des établissements qui ont des Surintendantes[192]»*.
Entre 1917 et 1932, 297 élèves seront recrutées, une moyenne de 18 élèves par promotion, un important recrutement se fera en 1930 avec 52 élèves.
En Août 1917, l'école avait déjà placé 12 surintendantes, rien que dans les manufactures d'artillerie de l'État. À la fin de la guerre, environ 50 femmes avaient trouvé un poste, pour la plupart dans le secteur de la métallurgie.

---

[191] Cinq directrices d'Ecoles créent ce comité d'entente. Ces dernières prennent conscience de la nécessité d'uniformiser leurs programmes d'enseignement si le service social doit un jour devenir une véritable activité professionnelle. Elles harmonisent donc leurs programmes pédagogiques et obtiennent en 1932, la reconnaissance de la formation par un décret instituant le brevet de capacité attestant d'une qualification professionnelle et donnant droit à l'exercice de la fonction d'assistante sociale.
[192] Société française de pédiatrie, 1927/08.

En 1927, 78 surintendantes d'usine sont dans les usines, 4 dans les grands magasins, 90 dans les administrations publiques et privées[193]. Nous pouvons remarquer que c'est aussi le début de l'entrée du service social du travail dans la fonction publique.
Michelin, Peugeot, les Chemins de Fer seront parmi les premiers patrons à embaucher des surintendantes.

Le Ministre Albert Thomas demande à l'école les premières surintendantes qui seront employées à la Pyrotechnie de Bourges et à l'Arsenal de Puteaux.
Le nombre de surintendantes employées dans l'industrie française augmenta rapidement après la guerre, passant de 50 en 1919 à 101 en 1928, pour doubler dans les années 30[194]. Prés de 300 surintendantes travaillaient en France en 1939[195].
Du fait du contexte, la demande est très forte concernant les surintendantes. Malgré tout, en 1939, alors que les besoins sont estimés à 500, seules 18 jeunes diplômées sortirent de l'école.
On assiste donc à la création d'une nouvelle fonction, d'une nouvelle profession, à part entière, qui enlève ces femmes du bénévolat.

(e) L'association des surintendantes d'usine

Une association de surintendantes d'usines sera créée pour jouer un rôle actif. Elle sera déclarée le 10 Juillet 1917, (Bigand, 2007).
L'association se situe comme une structure professionnelle et non d'assistance. Son objectif sera de promouvoir l'école avec la construction d'une élite qu'il faut également protéger (et non l'entraide au sens de l'Association des Travailleuses Sociales ou l'Union Catholique des Services de Santé).
Elle marque l'histoire par l'engagement militant qu'elle a su insuffler dans sa conception du travail social et de la professionnalisation.
Le but de l'association sera de préparer des femmes aptes à surveiller, à diriger l'organisation sociale de l'usine en gardant la préoccupation de l'homme au

[193] Assemblée générale de l'association des surintendantes d'usines du 21 février 1928, in FOURCAUT, 1982.
[194] FOURCAUT, A., *Femmes à l'usine*, Maspero, 1922.
[195] *Les surintendantes d'usine*, Revue de l'UIMM, 15 Février 1939.

cœur du système productif et d'aider les surintendantes dans cette tâche par tous les moyens dont dispose l'association.

L'association des surintendantes est à l'initiative d'un groupe de femmes *« qui a rendu d'éminents services pendant la guerre et dont l'action sociale s'affirme depuis la cessation des hostilités*[196] *»*, rappelle un texte d'un appel à la générosité des industriels rédigé en 1919.

Selon les statuts de l'association, son objectif est *« de préparer des femmes aptes à créer, surveiller ou diriger les organisations sociales au point de vue du bien-être matériel et de la préservation morale de la population ouvrière des usines ».*

L'association gère l'école et ses fondatrices gardent ainsi le pouvoir sur l'ensemble de la formation. Elles créent un comité de direction pour la direction de l'école. Celui-ci gère également les relations avec les pouvoirs publics et les industriels. Elles se dotent ensuite d'un Comité de Patronage dont l'originalité pour l'époque repose d'une part sur le fait qu'en tant que fondatrices, elles ne sont pas donatrices et doivent trouver des donateurs et d'autre part parce qu'elles ne choisissent aucun homme à une des fonctions importantes de l'Association.

Dans ce premier Comité de Patronage, on y retrouve : le Professeur Calmette, le Docteur Armand-Delille, le conseiller d'État Adolphe Pichon et le Général Appert de la pyrotechnie de Bourges. Ensuite, l'association qui gère l'Ecole change de nom et devient Association des surintendantes d'usines et de services sociaux. Ce changement de nom marque l'évolution de son secteur d'activités, qui s'étend des usines d'armement aux industries privées. Elle est d'ailleurs reconnue *« d'utilité publique »* par décret en date du 2 Juillet 1923.

Jusqu'en 1922-1923, les surintendantes trouvent à se placer auprès des préfets des régions libérées, au nord et à l'est du pays pour organiser la coordination des œuvres sociales. Elle organise l'entrée des personnalités de l'industrie au Conseil d'Administration, ce qui lui donne progressivement une reconnaissance.

---

[196] GRADVOHL, P., *« Les premières années de l'association des surintendantes (1917-1939) »*, Vie sociale, n°8-9, 1986.

II. DE LA CREATION DU DIPLOME D'ETAT… À LA PERTE DE LA SPECIFICITE DU METIER DE SURINTENDANTE D'USINE

À la fin de la première guerre, en Angleterre, les ladies superintendantes disparaissent donc peu à peu ; elles n'existeront plus à la veille de la 2ème guerre mondiale. *« Bien que la surveillance sociale en tant qu'institution soit née d'abord en Grande Bretagne en 1915, elle ne s'enracina jamais de façon permanente chez les employeurs d'Outre-Manche, peut-être parce que les stratégies paternalistes de gestion de la main d'œuvre n'ont jamais été populaires en Angleterre. Les surveillantes sociales disparurent des usines britanniques dans les mois qui suivirent l'armistice*[197] *».*

En France, les surintendantes restent actives. Les usines d'armement sont démantelées ou se reconvertissent. *« En novembre 1918, on licencie une grande partie des femmes et ce, avec l'accord des syndicats : il s'agit de renvoyer les femmes à leurs taches naturelles*[198] *».* Elles retournent donc dans leur foyer.

En effet, une semaine avant l'armistice, on a laissé entendre aux ouvrières de l'armement qu'au cas où les fabrications de guerre ne seraient pas remplacées par des industries nouvelles, elles seraient les premières remerciées. Or, ces dernières ont pris goût au travail, elles profitent maintenant d'un pouvoir d'achat. Le retour aux anciennes mœurs et le reclassement de ces ouvrières seront laborieux. On pensait que l'ère du travail féminin s'arrêterait, on ne pensait pas que le désir des femmes de travailler pouvait se distinguer du contexte de la guerre.

À cette date, 30% du personnel des entreprises métallurgiques de la Seine était féminin, contre 5% en 1914. Les « munitionnettes » furent licenciés brutalement, la plupart du temps sans indemnité.

---

[197] MAGNIER DE MAISONNEUVE, P., *« Les institutions sociales en faveur des ouvrières d'usine »*, PUF, Paris, 1923.

[198] PATUREL, D., *« Le service social du travail à l'épreuve de la GRH, la fonction de tiers social »,* l'Harmattan, Paris, 2010.

Il faut savoir, qu'à la fin de la guerre, par exemple, à l'usine Javel de Citroën 86.5 % des ouvriers dans les halls d'assemblage de l'usine, étaient des femmes. (Schweitzer[199]). Après la guerre, tous les pays tentent donc de faire rentrer les femmes dans leur foyer mais ce conflit permet de mettre en valeur une certaine émancipation féminine du fait de prise de responsabilités des femmes pendant que les hommes étaient au front. Les difficultés matérielles constituaient certainement une puissante motivation pour ces femmes ouvrières mais dans une société qui ne faisait pas preuve de beaucoup de considération pour les femmes ni pour la classe ouvrière, celles qui décidèrent de travailler dans les usines ont peut-être voulu montrer qu'elles méritaient plus de reconnaissance[200].

Les surintendantes entrent dans le monde des hommes puisque les femmes réintègrent leurs foyers.
L'armistice de 1918 et la dépression des années 1930 ne viendront donc pas perturber le métier de surintendante d'usines qui se maintiendra pendant l'entre-deux guerre ; même si les effectifs resteront modestes.

Les surintendantes trouvent progressivement leur place dans les usines, alors que durant cette même période une réflexion autour de la reconnaissance du diplôme d'État s'opère.
Les surintendantes organisent le rapatriement des réfugiés et les services d'assistance médico-sociale dans les régions dévastées.
Cette fois, enfin, des femmes accèdent à des tâches de haut niveau et les remplissent parfaitement. (Guerrand – Rupp, 1978).

Les écoles de service social, tant en Province qu'à Paris, réclament la reconnaissance de la formation et du diplôme que chacune délivre.
Les surintendantes jouent un rôle important dans la création du diplôme d'État. L'engagement politique de Cécile Brunschvicg[201] lui a permis d'être davantage

[199] SCHWEITZER,. « *Des engrenages à la chaine* », In LEE DOWN, L., Op Cit.
[200] Selon le code civil, les maris étaient littéralement des chefs de famille. Les femmes acquirent ce statut durant l'absence de leurs maris mais y renoncèrent à leur retour ….
[201] Elle sera par la suite, nommée sous – secrétaire d'Etat à l'Education Nationale dans le 1er gouvernement de Léon Blum en 1936. Elle sera l'une des premières femmes membre du

entendue ; en 1923, alors directrice de l'Ecole des Surintendantes, elle interpelle le Conseiller d'État, Louis Hudelo, sur le fait que les surintendantes d'usine (même si un décret les instaure), les assistantes de service social, les travailleuses sociales n'aient pas de diplôme reconnu par l'État alors qu'un décret datant de Juin 1922 instaure un diplôme d'État pour les infirmières et les visiteuses d'hygiène sociale. Ce décret est important puisqu'il garantit une insertion dans le marché du travail pour ces femmes qui s'engagent dans ces formations.

L'école des Surintendantes d'usine qui a participé activement à la reconnaissance du diplôme doit vivre une réorganisation. En 1927, sa fusion avec l'Ecole Pro Gallia oblige à la mise en place de deux orientations :
les surintendantes d'usine et Directeurs des centres sociaux
les assistantes et visiteuses d'œuvres sociales.
Trois ans d'études sont maintenant nécessaires pour devenir surintendantes d'usine : un an d'étude d'infirmière, (résultant de la fusion avec Pro – Gallia), un an d'étude sociale générale, un an de spécialisation.

1.1. Des relations internationales qui se développent … à la création du diplôme d'État

L'émergence de diverses manifestations va permettre la structuration du service social dans une dimension internationale.
Le service social a connu, dès ses débuts, des échanges entre les acteurs engagés dans la construction de la profession. Des modèles d'intervention sont passés d'un pays à un autre, des écoles ont essaimé dans plusieurs pays, des livres théorisant les pratiques, définissant ce qu'est le service social ont été traduits en plusieurs langues. Un premier congrès a eu lieu en 1922.
En juin 1925, se déroule à Flessingue, (Pays Bas), le deuxième congrès international de service social du travail.
En Octobre 1925, la première conférence internationale catholique du travail social tient ses assises à Milan. Du fait de l'absence de compte rendu écrit, nous ignorons la teneur des propos tenus.

---

gouvernement français alors que celles-ci n'ont pas le droit de vote, elles l'obtiendront en 1945.

En 1928, La première conférence internationale de service social[202] va être un appui pour la reconnaissance de la formation et va donc donner les premières bases d'une structuration internationale du service social. Elle porte sur le thème du *« service social des cas individuels »*, en prenant appui sur la théorisation des interventions individualisées par Mary Richmond[203]. Sous l'instigation du Comité français de service social, dirigé par Madame Getting, cette dernière sera considérée comme l'évènement de l'après – guerre. Elle sera préparée par 35 comités nationaux.

La France sera représentée par un comité de 362 membres représentant les principales personnalités françaises de l'action sanitaire et sociale.

Le rythme prévu est une conférence tous les quatre ans. En 1932, la deuxième conférence internationale se déroule à Francfort en 1932, le thème est « le service social et la famille ».

En 1936, la troisième conférence internationale de service social se déroule à Londres du 12 au 18 juillet 1936, la thématique de travail est « le service social et les collectivités ». Le professeur Armand Delille y affirme que la mission du service social est *« d'élever les esprits et les cœurs à une compréhension plus altruiste des rapports sociaux et l'assistante sera un facteur de paix pour la collectivité ».*

La seconde guerre mondiale annulera les conférences prévues en 1940 et 1944.

La ville d'Atlantic City accueillera une nouvelle conférence internationale en 1948, la thématique de travail retenue est *« le service social rural et urbain »*, mais du fait d'une certaine proximité avec la fin de la guerre et ses conséquences, (la situation économique et sociale de nombreux pays était dégradée, les transports internationaux réguliers commençaient seulement à se remettre en place …), la conférence n'attirera qu'un nombre restreint de participants.

Ce n'est que lors de la Vème conférence internationale de service social que le caractère international revit. La conférence avait lieu à Paris du 23 au 28 Juillet 1950, son thème était *« état actuel du service social, son évolution pour s'adapter aux conditions changeantes du monde contemporain ».*

---

[202] Elle a lieu du 8 au 13 Juillet 1928.

[203] Son ouvrage, *« What is social case work »* est paru aux Etats Unis en 1922, une première traduction française sera publiée en 1926.

Différentes questions y sont traitées, concernant notre thématique de recherche, les questions portent sur le service social et les nouvelles structures des entreprises ; sous quelle forme peut s'établir la collaboration entre le service social et le service médical dans l'entreprise ? Quelle est l'influence du service social sur l'organisation du travail de la femme ? Travail à domicile ou dans les entreprises, (travail à mi temps …).
Ces questionnements illustrent les préoccupations de l'époque.

Les premiers contacts avec le service social anglais sont mentionnés lors de l'invitation du British Council[204] de Paris pour une session d'études sur *« les conditions sociales dans l'industrie britannique »* à Birmingham du 26 juillet au 26 Aout 1947. Suite à cela, des cours démarrent à Londres en Mars 1948 sur le travail social en usine. Le 16 et le 17 Février 1948, a lieu le congrès des assistantes sociales d'usine à Vevey en Suisse.
Cette conférence internationale de 1950 débouchera sur la fondation d'une organisation internationale des travailleurs sociaux. En effet, ces différents échanges internationaux dont le recueil est loin d'être exhaustif ont permis la naissance de la Fédération Internationale des Travailleurs Sociaux[205].

Parallèlement à cela, en France, en 1924, les écoles de service social créent une coordination, le comité d'entente des écoles de service social. Le collectif espère la reconnaissance de la formation et du diplôme.
Pour cela, le comité d'entente des Ecoles va s'appuyer notamment sur cette conférence internationale de service social.

Lors de cette conférence, une définition du service social est proposée[206] : *« l'expression service social embrasse tout effort visant à soulager les souffrances provenant de la misère (assistance palliative) et à replacer les individus et leurs familles dans les conditions normales d'existence (assistance curative), à prévenir les fléaux sociaux (assistance préventive), à améliorer les conditions sociales et à élever le niveau d'existence (assistance constructive)*

[204] Il s'agit d'une institution gouvernementale du Royaume Uni, créée en 1934, chargée d'établir des relations culturelles entre le Royaume uni et les autres pays.
[205] FITS.
[206] Par le Docteur René Sand, Président du Comité français et organisateur de la conférence.

soit par le service social des cas individuels, soit par des service sociaux collectifs, soit par l'action législative et administrative de la collectivité, soit par des recherches et enquêtes sociales. Le service social englobe donc, non seulement l'assistance, la prévoyance et de l'action sociale, mais aussi jusqu'à un certain point l'hygiène et l'éducation[207] *».*

Cette conférence obtient un vif succès. Ses 2 457 pages de compte rendus[208] retracent la richesse de cet événement, elles constituent une véritable encyclopédie du travail social mondial, (Hardach, 1977). 3 000 participants sont présents. Différents pays comme l'Allemagne, la Belgique, les Etats Unis, les Pays Bas, la Suisse, la Grande Bretagne … sont représentés, ainsi que onze écoles de dix - neuf pays reparties sur trois continents.

Différentes personnalités françaises s'étant investies dans l'action sociale sont présentes ; Raoul Dautry, Directeur Général à la Compagnie des Chemins de Fer du Nord, (ce dernier a compris depuis longtemps comment les surintendantes et les assistantes de service social pouvaient être un soutien non négligeable dans sa vision du management des hommes et des affaires), Léon Jouhaux, Secrétaire Général de la CGT, Jules Zirnheld, Président de la CFDT[209].

Une section de la conférence a concerné l'enseignement du service social. À cette occasion eut lieu la première rencontre internationale des directeurs (trices) des écoles de service social et la création d'un comité international des écoles de service social.

La profession d'assistante de service social s'établit donc sur un plan international.

Les écrits se traduisent et circulent, les expériences s'échangent, des associations professionnelles se créent et établissent des liens entre elles, les écoles partagent leurs activités et créent des structures de coopération internationales. La présence de pays étrangers et cette notion de service social

---

[207] Revue Française de service social., *« Déontologie première partie : textes de référence »*, 1er trimestre 1997, n°184, Paris.

[208] Les comptes rendus sont au Cédias - Musée social.

[209] Confédération française Démocratique du Travail.

international feront partie des éléments externes qui favoriseront la réflexion sur la reconnaissance du diplôme.

Suite à cette conférence, le comité des écoles s'est ressaisi pour demander la reconnaissance des écoles et d'un diplôme officiel. Malgré l'investissement du comité d'entente, il faudra attendre Août 1930 pour qu'une commission soit désignée par le Ministre de la Santé Publique, (commission rassemblant des représentants d'écoles et des services sociaux), un rapport sera remis en fin d'année 1930, mais le Ministère n'agira pas.

Une séance du Comité International des Ecoles de Service social a lieu à Paris en Juillet 1931. Ce dernier décide d'en faire un événement en choisissant la Sorbonne comme lieu d'intervention. Serge Gas, Conseiller d'État qui préside la séance, est impressionné par les différentes interventions et intervient auprès du Ministère.

Signé par Camille Blaisot, Ministre de la santé publique, le décret du 12 Janvier 1932 institue le brevet de capacité professionnelle, le titre d'assistant(e) de service social, la reconnaissance des écoles enseignantes, l'équivalence pour les diplômes obtenus dans ces écoles avant la date de ce décret, (cent quatre-vingt onze demandes d'équivalences seront déposées).

Ce diplôme se différencie nettement du diplôme d'infirmière visiteuse[210] institué en 1922 : il va structurer l'identité professionnelle des assistants de service social.

Un programme d'examen est fixé. La formation est de deux ans. Le diplôme est constitué d'un mémoire de fin d'études, d'une dissertation de quatre heures, puis d'un oral autour de quatre épreuves concernant la cadre de la vie sociale, le service social et son fonctionnement, la vie économique et ses troubles, la vie physique et ses troubles, la vie mentale, morale et ses troubles.

Par la publication du décret de capacité professionnelle en Janvier 1932, L'école des Surintendantes se retrouve au même niveau que les autres écoles. L'embauche indifférenciée d'assistantes de service social ou de surintendantes dans les entreprises amorce un changement pour elles.

[210] Par décret du 18 Février 1938, les infirmières visiteuses deviendront automatiquement et officiellement assistantes sociales.

On voit donc coexister à partir de cette année (ce fonctionnement est toujours d'actualité aujourd'hui), deux types de service :

- des services menés par des assistantes sociales sans formation spécifique, essentiellement centrés sur les salariés en tant qu'individus ; ils s'occupent surtout des problèmes d'ordre médico-social

- des services menés par des assistantes sociales spécialisées ou dites surintendantes, plus orientés sur des aspects collectifs comme la gestion des œuvres sociales, que le *« paternalisme social »* suscite pour améliorer les conditions de vie des salariés, (crèches, cantines…).

1.2. La formation menant au diplôme d'État

Les savoirs dispensés ont l'action pour finalité. Ainsi, deux modalités d'enseignement sont mises en valeur, dès la création des premières écoles de service social : l'alternance et la pluridisciplinarité, *« le but des connaissances est d'éclairer l'action*[211] *»*.

L'alternance est depuis le début inscrite dans le processus pédagogique[212], comme le précise dès 1928 lors de la Conférence Internationale de service social, Apoline de Gourlet, Directrice de l'Ecole d'action sociale de Levallois : *« il m'apparait que la simultanéité des études théoriques et pratiques est à peu près indispensable. Je crois que si on donne un enseignement purement livresque aux élèves, on risque d'en faire peut-être des sociologues avertis, mais pas des travailleurs sociaux vivants ; tandis que si, au contraire, on leur fait faire pendant longtemps des travaux pratiques, avant de donner les idées générales selon lesquelles ils doivent guider leur travail, on risque d'en faire de bons travailleurs qui n'ouvriront en rien de nouvelles avenues au travail social et ne feront pas des progrès énormes aux branches dont ils s'occuperont ; en tout cas, ils ne comprendront pas aussi bien l'importance des études plus élevées qu'ils abordent, parce qu'ils auront cru au début qu'ils pouvaient obtenir quelques bons résultats sans les faire »*.

---

[211] Vie Sociale, n°1-2, 1995, Op Cit.

[212] PASCAL, H., *« L'alternance, colonne vertébrale des formations en travail social »*, Les temps du social, bulletin de l'association provençale pour la recherche en histoire du travail social, APREHTS, n°10, décembre 2008.

Elle prône l'articulation entre théorie et pratique : *« il faut au contraire que la théorie et la pratique se rencontrent, se croisent, s'entremêlent, se confondent »*.

L'autre trait qui caractérise la formation des assistantes sociales, qui marque encore actuellement toutes les formations en travail social est la pluridisciplinarité.

Dans les programmes des premières écoles, on retrouve plusieurs disciplines comme le droit, l'économie, l'hygiène, la législation sociale, viendront plus tard les sciences humaines et sociales comme la sociologie, la psychologie et la psychologie sociale.

La création du Diplôme d'État en 1932 entraîne d'importantes conséquences pour l'école des surintendantes. Du fait de son agrément du 25 Avril 1933 par le Ministère de la santé publique, elle prend le même statut que les autres écoles de service social. La formation de surintendante devient donc une spécialisation après le DEASS (deux ans de formation pour le Diplôme d'État et deux ans pour la spécialisation de surintendante).

Ces enseignements disciplinaires sont dispensés dans un objectif pragmatique : ils apportent des connaissances et des outils qui permettent l'efficience de l'intervention. C'est ce qu'affirme, en 1937, Madame Fuster, Directrice de l'école d'action sociale familiale.

À la question de la formation des assistantes sociales à l'université, elle répondra : *« sans doute, on enseigne dans nos écoles sociales bien des matières professées dans les universités ; mais nos élèves ne sont pas des étudiants de faculté. Leur but n'est pas d'acquérir des connaissances en droit, en économie politique, en hygiène ou en législation d'assistance, mais bien d'éclairer et de résoudre, par le moyen de ces connaissances, les problèmes qui se posent devant elles. Aussi tout l'enseignement qui leur est donné l'est en fonction du service social*[213] *»*.

Cette pensée guide toujours à l'heure actuelle la mise en place des contenus de formation dans les écoles d'assistants sociaux et la notion d'alternance, les

[213] FUSTER, Madame, *« la formation au service social »*, in Revue française de service social, *« profession assistant de service social, repères et enjeux »*, n°240, 2011.

liens théorie – pratique guident encore aujourd'hui la pédagogie des formateurs en école d'assistant de service social.

La création du Diplôme d'État va favoriser l'extension géographique des écoles et l'augmentation quantitative du nombre d'élèves attirés par les carrières sociales et assurées d'un diplôme reconnu par l'Etat, valable sur tout le territoire français.
En 1934 : *« 152 jeunes filles, élèves des 6 écoles sociales agréées par le Ministère de la Santé, se présentèrent à la 1ère session du diplôme d'État. On en reçut 119[214] ».*
La création du D.E va de pair avec une différenciation claire entre assistante sociale et visiteuse d'hygiène sociale, ces dernières fondent leur action sur l'acte médical, alors que pour les assistants sociaux, l'acte médical est une conséquence de leur action, leur relation au médecin n'est pas marquée par la soumission qu'on exige des infirmières visiteuses[215].

Pour Christine Garcette[216], la professionnalisation du social est rendu nécessaire pour différentes raisons :
-pour se démarquer de tous ceux qui font du social à un titre ou à un autre,
-pour définir de façon précise l'action sociale que l'on entend mener et ce, au moyen d'une formation,
-pour faire reconnaitre par l'enseignement que l'on peut faire du social en professionnel et pas seulement en *« dame d'œuvre charitable »* parce que l'on y acquiert une technicité et des compétences visant à une action plus efficace,
-pour démontrer que l'action sociale dépasse l'aide individualisée pour agir de façon plus collective sur la société et cela au nom des principes religieux dont on veut témoigner en les mettant en application.

[214] GUERRAND, R-H, RUPP, M-A., Op Cit.
[215] Vie Sociale, 1986.
[216] RATER-GARCETTE., Op cit.

1.3. La réorientation de l'école

L'école des surintendantes aurait pu choisir de continuer à former seulement des surintendantes mais du fait des préoccupations sanitaires très prégnantes, l'école choisit aussi de former des assistantes sociales. Le diplôme de surintendante devient donc une spécialisation du diplôme d'assistante sociale.

F. Aballéa analyse les conséquences de cette évolution, ainsi : *« l'enseignement des surintendantes voit donc son originalité fortement atténuée par son rattachement à la formation d'assistant de service social. Ce rattachement à la formation d'assistant social va avoir, en outre, pour effet d'aligner les références des surintendantes d'usines sur les références normatives et axiologiques des assistants de service social au détriment de la recherche et de l'affirmation de références déontologiques ou d'une éthique professionnelle propre. (...) l'orientation féministe s'atténuera beaucoup, laissant la place à des orientations plus traditionnelles, plus morales, centrées sur la promotion de la famille et sur la protection de la femme en tant que mère et épouse plus qu'en tant qu'ouvrière ; et pour ce qui concerne la vie de l'entreprise, sur la paix sociale. (...). Les surintendantes ne réussiront pas à développer une déontologie que leur position « ambiguë » au sein de l'entreprise aurait sans doute réclamée pour affirmer une autonomie professionnelle. Leurs origines sociales, leur position de classe, les entraînent, presque naturellement, à partager les représentations, les valeurs et les références de leurs employeurs ; leur contact quotidien avec les ouvriers et les ouvrières et leurs conditions de travail et de vie les poussent à la compassion. Cela débouche au mieux sur le réformisme au plan collectif et sur l'intercession et l'assistance individuelle au niveau de la pratique professionnelle, non sur une doctrine élaborée[217] ».*

Pour F. Aballéa, l'ambiguïté constitutive de ce métier est présente dès l'origine comme le soulignent les discours contradictoires sur le rôle, la fonction et le positionnement de la surintendante, située entre patron et salarié. Elle se présente comme neutre, animée par le souci de la justice et de la paix sociale, mais en même temps, la publicité de l'école la définit comme *« l'alliée morale*

[217] ABALLEA, F., *« surintendante d'usines- conseiller du travail et conseiller en économie sociale familiale : deux dynamiques professionnelles divergentes »*,

du patron », ce que confirment certains employeurs qui, à l'instar d'Edouard Michelin[218], n'hésitent pas à affirmer : *« le service social est un service qui paie »* (Fourcaut, 1982).

En 1936, année du front populaire, Madame Brunschvicg est nommée sous – secrétaire d'État à l'Education Nationale. L'association et l'école vont bénéficier de son statut politique ; des assemblées générales seront présidées par Léo Lagrange, Ministre de la culture, par Marc Rucart, Ministre de la Santé publique. L'école va continuer son activité et les stages en usine se maintiendront même quand les usines sont en grève.

La même année, Henri Sellier[219], Ministre de la santé publique envisage de fondre les diplômes d'infirmière visiteuses et d'assistante sociale car il défend une approche médico-sociale, la directrice de l'époque s'en inquiète et souhaite sauvegarder à tout prix le diplôme de surintendante en mettant en valeur une école laïque et basé sur l'apprentissage d'une technique. De plus, est rappelé le nombre croissant d'élèves sorties de l'école depuis le début.

En 1928, il y a 187 surintendantes d'usine. *« En 1937, les surintendantes sont au nombre de 215, implantées depuis des années chez Citroën, Peugeot, Michelin, dans les Mines de Carmaux[220]... ».* Fin 1937, il y a 300 Surintendantes.

L'école place toutes ses élèves et ne peut faire face à la demande. Cependant, s'amorce un changement dans les entreprises avec la concurrence des assistantes de service social.

1.4. La réorientation de l'école des surintendantes

En 1938, suite au constat posé que les écoles d'assistantes sociales n'ont pas un programme médical suffisant et les visiteuses ont un programme social peu important, Henri Sellier[221] décide de fondre les deux diplômes le 18 Février 1938. Les métiers d'infirmière – visiteuse et d'assistante sociale fusionnent, le

[218] Michelin emploie 10 000 personnes à Clermont – Ferrand dès 1927.
[219] 1883 – 1943, Ministre de la santé publique du 4 Juin 1936 au 21 Juin 1937, sous le gouvernement Blum I.
[220] Comptes rendus des Assemblées Générales de l'Association des Surintendantes d'usine, in Le travail social, VERDES LEROUX, J.
[221] Maire de Suresnes pendant 22 ans, de 1919 à 1941. Sénateur de la Seine de 1935 à sa mort en 1943, Ministre de la Santé publique sous le gouvernement du Front Populaire.

titre de visiteuse disparait, celui d'assistante sociale est promu. Il s'agit de la mise en place d'un diplôme unique, La première année d'étude est médicale, la deuxième médico-sociale et la troisième sociale.

Ainsi, il faut être assistante sociale diplômée pour pouvoir se spécialiser. Le diplôme de surintendante n'est délivré qu'après deux ans de travail en entreprise. Ainsi, une distinction nette devra se faire entre les deux sections. *« En 1938, l'association a atteint ses objectifs : des locaux pour l'école, un diplôme d'État pour la profession d'assistante sociale doublé d'une reconnaissance de sa spécialisation, des finances bien alimentées, une image correcte, voire bonne*[222] *».* Les surintendantes modifient leur titre et suppriment « usines ». Cette suppression leur permet de s'ouvrir vers l'ensemble des entreprises privées ou publiques afin de ne plus rester uniquement dans le secteur de l'industrie et leur permet de s'ouvrir vers l'ensemble des entreprises privées.

Leur présence dans les entreprises dépend essentiellement du bon vouloir de la direction. Elles sont recrutées principalement par les *« patrons sociaux »* de l'époque, qui s'attachent à assurer à leur personnel un certain nombre d'avantages, pour améliorer les conditions de vies et de travail mais aussi pour les fidéliser. Ainsi pour convaincre les patrons de l'époque, les publicités de l'école présentent la surintendante comme *« l'alliée morale du patron »*. De même, une brochure est éditée, *« aux chefs d'entreprise de France, économie et progrès »,* dans laquelle sont mentionnées les économies réalisées grâce aux surintendantes : diminution du nombre et du coût des accidents de travail, stabilité de la main-d'œuvre féminine, en terminant par l'opinion de quelques grands patrons français sur les surintendantes.

Comme il n'existe pas d'obligation à recruter des surintendantes et du fait de la création du diplôme d'état d'assistant social, les surintendantes n'ont plus le monopole du travail social auprès des salariés. L'entreprise peut donc recruter aussi bien des assistantes sociales ayant une forte référence au domaine médico- social.

[222] GRADVOHL, P., Op Cit.

Ainsi, deux types de services peuvent exister dans les entreprises : soit un service conduit par les surintendantes, centré le plus souvent sur les aspects collectifs, soit un service mené par des assistantes sociales, plus orienté vers le service individuel ou familial, en relation étroite avec le médecin du travail.

1.5. Le métier de conseiller du travail

Au début de l'année 1941, le Secrétariat général à la famille et à la santé avait *déjà pris toute la mesure du danger consistant à élever, de manière « quasi anarchique », des personnes non – diplômées aux fonctions d'assistante sociale, dans le seul but de parer au plus pressé et de « boucher les trous » : « il ne peut être question à l'heure où l'on cherche à organiser et à défendre la profession d'assistante sociale de former de façon hâtive un personnel qui ne répondrait pas aux services que l'on attend de lui et jetterait peut être le discrédit sur la profession »*. D'une part, il y a des assistantes sociales diplômées par l'Etat, d'autre part, un ensemble de personnes non diplômées qui exercent la fonction d'assistante sociale sans avoir droit au titre. Le décret du 12 Novembre 1941 devait ainsi créer un Diplôme d'État d'assistante ou d'assistant social ainsi qu'un nouveau conseil de perfectionnement des écoles autorisées à préparer des candidates à passer cet examen. Il en était de même, dans le secteur « médico-social ». Le nouveau diplôme se substituait donc totalement au diplôme d'assistante ou d'assistant de service social d'État institué par le décret du 18 Février 1938, lequel avait notamment précipité la disparition du titre de « visiteuse ».

Le nouveau diplôme d'État était délivré aux candidates de nationalité française ayant suivi l'enseignement prévu et ayant subi avec succès le nouvel examen prévu par le texte du 12 Novembre 1941. Cyril Le Tallec[223] précise dans son ouvrage : *« qu'il n'était donc pas prévu de permettre aux juifs, qui sont alors nombreux à ne plus pouvoir se réclamer de la nationalité française, d'être reçus au concours »*. La durée de l'enseignement institué en vue du passage de cet examen était de deux ans et demi. Les études comprenaient un enseignement théorique, un enseignement pratique et une série de stages.

[223] LE TALLEC, C., Op Cit.

En Mars 1942, le développement effréné des services sociaux d'entreprise ou de « cantonnement », et l'enchevêtrement de lois sociales de portée variable, amène donc le Secrétaire d'État au travail à instituer un diplôme d'État visant à une spécialisation jugée « identique » à celle de surintendante, sous le titre de « conseillère sociale du travail », (laquelle serait alors apte à relayer efficacement les pouvoirs publics dans leurs missions de contrôle de la nécessaire application des textes).
Le métier de conseiller de travail a été créé le 17 Mars 1942[224] et a été confirmé par un décret du Ministère du travail et de la sécurité sociale en Novembre 1946[225].

Ce décret du 9 Novembre 1946 relatif aux cadres sociaux du travail précise la fonction des conseillers du travail dont la formation est sous la tutelle du Ministère du travail (lequel ne remet pas en cause les orientations de la foi fondatrice du 28 Juillet 1942: *« les conseillers ou conseillères du travail agissent sur les lieux mêmes en vue :*
-de veiller au bien-être du travailleur dans l'entreprise et de faciliter son adaptation au travail,
-d'étudier plus particulièrement les problèmes soulevés par l'emploi de la main-d'œuvre féminine, juvénile et des déficients,
-de coordonner et de promouvoir les réalisations sociales décidées par le chef d'entreprise et le comité d'entreprise et d'exercer auprès de ce dernier les fonctions de conseiller technique pour les questions sociales,
-de concourir à toute action d'ordre éducatif entreprise par le comité d'entreprise[226] ».

La formation est ouverte aux personnes ayant au moins 25 ans, titulaires soit du diplôme d'État d'assistant de service social, soit d'un diplôme de l'enseignement supérieur, soit avoir effectué 8 années de pratique industrielle qualifiée. La formation dure 12 mois.

---

[224] Notice 25 031 42 du secrétariat d'Etat au travail.
[225] Ministère du travail et de la sécurité sociale, décret n°46-2858 du 9 Novembre 1946 relatif aux cadres sociaux du travail, Journal Officiel du 26 Novembre 1946.
[226] Décret n°46 – 2858 du 9 Novembre 1946 relatif aux cadres sociaux du travail, (JO du 26 Novembre 1946), Ministère du travail et de la sécurité sociale.

« On assiste là à une transformation profonde, alors qu'avant la guerre, la gestion du social et de la formation est exclusivement aux mains du privé, après la guerre, elle passe en partie à l'État et à des instances représentatives des salariés ».

Ces dernières, qui disposent donc d'un certificat de spécialisation en plus du diplôme d'État d'assistant de service social, sera de travailler l'aspect social des problèmes du travail et de contribuer à tout ce qui représente un caractère social dans l'entreprise.

Ce diplôme permettrait donc de former un personnel spécialisé qui, dans les établissements industriels et commerciaux, assurerait une application efficace des lois protectrices du travail, et l'organisation des différents services sociaux. Il pouvait être préparé, à Paris et en province, dans des écoles agréées par le secrétariat d'État au travail. La préparation du diplôme de conseillère sociale du travail exigeait l'obtention préalable du diplôme d'État d'assistante sociale et comprenait six mois d'étude spécialisées : trois mois de cours théoriques et trois mois de stage (dont un mois comme ouvrière en usine).

Le 11 Avril 1942, le « Rouge et le Bleu » consacre quelques lignes à l'émergence des conseillères sociales du travail : *« il s'agit donc de multiplier dans des proportions considérables le personnel, qui, jusqu'ici, assurait les fonctions d'assistante sociale, de surintendante, ou d'ingénieur social, en le dotant d'attributions nouvelles qui doivent s'exercer dans le cadre de l'entreprise elle-même ».*

Ce décret insiste sur la nécessaire collaboration avec le service médical, comme avec les ouvriers et le patronat. La conseillère doit rechercher avant tout *« les améliorations susceptibles d'être apportées aux conditions de travail, au bien-être des travailleurs et au fonctionnement des œuvres sociales de l'entreprise ».* Il prévoit les liaisons de la conseillère sociale avec *« tout organisme d'ordre social pour faciliter aux travailleurs l'exercice de leurs droits et les orienter vers les organismes compétents ».* Il donne donc au service social un véritable rôle de conseiller technique auprès des partenaires sociaux… mais ne formule cependant aucune véritable obligation pour l'entreprise d'avoir un service social !

Il s'agit donc sur ce point précis, d'un véritable recul par rapport à la loi de juillet 1942.

1.6. Le décret du 2 Novembre 1945

Le 2 Novembre 1945, parait le décret sur les comités d'entreprise, ce texte fixe la double dépendance du service social du travail (vis-à-vis du chef d'entreprise et vis-à-vis du comité d'entreprise). Ainsi, dans son titre IV, (article 13), le décret réglera les rapports existants entre service social et comité d'entreprise : *« le comité d'entreprise utilise le service social prévu par la loi du 28 juillet 1942. La conseillère du travail exerce auprès du comité d'entreprise les fonctions de conseillère technique pour les questions sociales et peut être chargée par lui de l'organisation et de la direction des institutions sociales de l'entreprise »*. De plus, *« la conseillère technique assiste de droit, avec voix consultative, à toutes les réunions du comité ou des commissions spéciales consacrées, selon leur ordre du jour, à des questions sociales »*.
Le décret du 2 Novembre 1945 prévoit également que le service social *« assure sur les lieux de travail les tâches d'ordre social dévolues par le chef d'entreprise »*, fixant ainsi ses deux principaux (et très novateurs) axes de dépendance. C'est dans ce contexte de double concertation que le législateur sollicitera l'avis du comité d'entreprise et du chef d'entreprise en ce qui concerne la désignation, puis le maintien de toute conseillère du travail.

L'existence des deux diplômes n'est pas sans poser des difficultés dans l'exercice des assistantes sociales du travail, à l'une, on retirera ses attributions de conseillère du travail, une autre se fera licencier ; n'ayant pas le titre de conseillère… Des tensions naissent entre les assistantes sociales en fonction dans les entreprises et les conseillers de travail.
Les conseillers du travail qui ne sont pas toujours des assistants sociaux, ils peuvent avoir certaines difficultés à trouver du travail. Ayant vu le jour sous un ministre du Travail Communiste, ils peuvent être boudés par les entreprises qui craignent de retrouver parmi leurs rangs d'anciens militants syndicaux.
Finalement seules, les conseillères du travail – assistantes sociales trouvent un emploi, au même titre que les surintendantes.

Des recours seront déposés au Conseil d'État. Le commissaire du gouvernement[227], maitre des requêtes au Conseil d'État, définit le rôle de la conseillère comme semblable à celui de l'assistante sociale du travail : *« sans doute la conseillère chef du travail est elle une salariée de l'entreprise placée à l'origine sous la seule autorité du patron et chargée d'appliquer, dans le cadre du service social, ses directives. Mais son statut et son rôle la différencient nettement d'une autre salariée. (...)En réalité, la vocation sociale de la conseillère chef du travail s'exerce dans la zone intermédiaire ou l'intérêt du patron et l'intérêt des salariés coïncident avec les intérêts publics, reconnus et définis maintes fois par le législateur : protection des travailleurs, stabilité des rapports sociaux, continuité de l'activité économique. Cette assistante sociale est donc investie d'une mission d'intérêt général concomitante à sa mission sociale (...). La conseillère du travail est placée sous le double patronage du comité d'entreprise et du patron et la volonté de l'un des deux ne suffit pas pour provoquer son licenciement. C'est la contrepartie du rôle délicat qu'elle est appelée à jouer entre patron et ouvriers[228] ».*

En 1946, on compte 330 conseillères du travail, soit à peine 10% des besoins prévus par la loi[229].

En 1965, est reconnu l'équivalence entre le diplôme de surintendante et celui de conseiller du travail, (par le décret du 9 Septembre n°65-784).

La loi en vigueur sur l'obligation des services sociaux ne s'étendra pas aux assistantes de service social, la reconnaissance de l'équivalence de diplôme élimine, de fait, les assistantes de service social dans la reconnaissance de diplôme de niveau cadre. La formation de surintendante sera la seule formation spécialisée sur le travail en entreprise.

En 1961, l'ANAS cite que sur les 2 200 assistantes sociales en entreprise, 500 ont reçu la formation spécifique de l'Ecole des surintendantes[230].

---

[227] Il s'agit de Bernard Chenot. 1909 – 1995. Il a été de 1945 à 1947, secrétaire général des Houillères du Nord et du Pas-de-Calais et, à ce titre, connaissait bien les services sociaux du travail, très présents dans les mines.
[228] Feuillets de l'ANAS, n°7, Septembre 1949.
[229] Liaisons Sociales du 29 Janvier 1954.

Les exigences sont-elles, à l'heure présente, que bien des entreprises, n'ont pas hésité à recruter un personnel pas totalement formé, car, tout comme du côté ouvrier, peu nombreux avait été, du côté patronal, ceux qui avaient saisi cet aspect de la question. C'est ce qui a amené les services du Ministère du travail à envisager une formation accélérée de ce personnel spécialisé afin de répondre aux besoins les plus pressants, quitte à prévoir une formation et une spécialisation plus poussées lorsque les premiers contingents seront assurés.
À titre transitoire, il est donc institué un certificat de scolarité de conseiller social auxiliaire du travail, délivré aux candidats admis à suivre les cours de formation accélérée.
Les candidats au certificat de scolarité, seul délivré cette année, doivent être pourvus d'un diplôme de l'enseignement supérieur ; les titres de l'enseignement secondaire sont jugés suffisants lorsque le titulaire peut justifier d'au moins deux années d'exercice d'une fonction de service social. Ils doivent satisfaire en outre, un examen d'admission.

La perspective d'une sélection aussi sévère ne découragera pas les demandeurs, qui ont été nombreux, en dépit de l'annonce tardive de l'ouverture de la session, avec une majorité de femmes postulantes. Un comité spécial est créé sous la direction d'une inspectrice du travail, pour examiner ces candidatures. La sélection se portera sur des éléments jeunes et sur les plus doués, sur ceux enfin, qui possèdent des connaissances sociales développées. Pour assurer une organisation pertinente des études, le nombre de places est limité à cinquante.

La première session est organisée à l'école des surintendantes, habilitée et subventionnée par l'État, mais, par la suite, d'autres établissements pourront se consacrer à la formation des conseillères et conseillers sociaux, à la condition qu'ils obtiennent l'agrément prévu par la loi. Il est d'ailleurs souhaité qu'après la première expérience, plusieurs sessions soient ouvertes en même temps, afin qu'un nombre suffisant d'auxiliaires soit mis rapidement à la disposition des employeurs, voire des comités sociaux ; afin, aussi, que l'on puisse passer à la seconde phase : celle de la formation des conseillers et conseillères brevetés.

---

[230] PATUREL, D., *« Le service social du travail à l'épreuve de la GRH, la fonction de Tiers – Social »,* l'Harmattan, 2010.

Il est attendu que les conseillers auxiliaires et les conseillers brevetés soient dotés d'un esprit humain très développé, de grandes qualités de compréhension, et de larges possibilités d'initiative.

Le Secrétariat d'État au travail institue en parallèle un certificat de conseillère auxiliaire, lequel n'exigeait pas l'obtention préalable du diplôme d'État d'assistante sociale. La session de préparation comprenait également trois mois d'études avec une partie théorique assez dense afin de tenter de compenser, chez les candidates, l'absence d'études sociales.
Le 21 Mars 1942, la revue « le Rouge et le Bleu[231] », se prononce pour la formation de conseillers (auxiliaires) sociaux *« devant la nécessité d'une rapide organisation des services sociaux dans les établissements industriels et commerciaux »*, une session pour la formation accélérée de conseillers ou conseillères sociaux auxiliaires du travail débute à Paris le 13 Avril 1942. Candidats et candidates devront être âgées au moins 23 ans et avoir satisfait à un examen d'entrée portant sur la culture générale.
Les auxiliaires ne doivent pas être rattachées au service social du travail. Elle s'adresse aux seuls allocataires en vertu de leur charge de famille. Elle ne s'occupe pas de ce qui se passe dans l'entreprise et ses *« clients »* eux-mêmes lui sont uniquement attribués en raison de leur lieu d'habitation[232]. Il était également prévu que les auxiliaires puissent voir leur certificat se transformer en diplôme de conseillère sociale du travail après cinq années d'exercice.

Cette dernière modification législative mécontentera fortement les assistantes sociales, et l'Union Catholique des services de santé et des services sociaux devait en conclure, avec satisfaction, *« qu'il se pourrait, qu'en pratique, ces dispositions relatives aux conseillères auxiliaires ne soient que temporaires en vue de répondre à des besoins immédiats »*.

Cet enthousiasme en faveur des auxiliaires est partagé par un véritable précurseur, l'hebdomadaire *« Jeunesse »*, lequel, le 21 Septembre 1941, menait

[231] Revue de la pensée socialiste française.
[232] GOURLET, De, A., *Cinquante ans de service social*, Les éditions sociales françaises, 1947.

un grand tapage autour de l'émergence de ces « *suppléantes* » d'assistante sociale…

Au grand dam des assistantes diplômés d'État : *« Pourtant, vous, jeunes filles ou jeunes femmes que pourriez-vous désespérer de cette inactivité forcée, n'ayant pas le degré d'études nécessaire au diplôme d'État, il va exister pour vous le moyen de devenir « suppléante » d'assistante sociale. Vous ferez ainsi partie des cadres, vous aurez une formation rapide, un mois d'étude en vue d'affectations précises et tout de suite la pratique où vous toucherez un salaire équivalent à ce que vous pourrez donner ».*

Il existait aussi, depuis 1938, un centre de formation sociale des cadres de l'industrie et du commerce. Fondé par un polytechnicien très influent et directeur général, honoraire des chemins de fer de l'Etat, Raoul Dautry,[233] le centre accueillait des cadres soucieux de suivre des cours donnés par des praticiennes confirmées du service social. Ces interventions étaient ensuite regroupées en volumes annuels. Ainsi, pensait, Raoul Dautry, *« Quand on aura fait du service social pendant deux ou trois siècles, il n'y aura vraisemblablement plus de grèves nulle part… »*. Durant l'Occupation, le centre de formation sociale des cadres de l'industrie et du commerce ne cessera pas de fonctionner et les conférences durant l'année 1942 porteront sur *« les contacts humains dans l'entreprise »*. Elles seront ouvertes par l'intervention d'un conseiller d'État, le secrétaire général du travail et de la main d'œuvre, partisan de la charte du travail et de l'organisation syndicale unique par famille professionnelle.

[233] 1880 – 1951. Ingénieur, dirigeant d'entreprises publiques et homme politique français. Il fut directeur général de l'administration des Chemins de Fers de 1928 à 1937, Ministre de l'Armement de Septembre 1939 à Juin 1940 et Ministre de la reconstruction et de l'urbanisme de Novembre 1944 à Janvier 1946.

1.7. La loi n°46-330 du 8 Avril 1946

Cette loi atteindra plusieurs objectifs :

La défense du diplôme d'État. La loi précise le statut de la profession et réglera la régularisation des auxiliaires sociales en fixant les conditions respectant l'exigence de qualification.

Cette loi a introduit la protection du titre : nul ne peut occuper un emploi d'assistant de service social ni faire usage du titre s'il n'est muni d'un diplôme d'État.

De plus, l'adoption d'un insigne émaillé, par ailleurs de port non – obligatoire, permettait de toute façon immédiatement l'identification certaine des praticiennes qui le souhaitaient.

Il faut savoir que les professionnelles portent déjà l'uniforme, (hérité de la Grande Guerre), cela restera la règle jusqu'à la fin de la seconde guerre mondiale dans toutes les écoles. Il en est d'ailleurs presque de même lors des activités civiles des assistantes sociales : *« une taille au moins moyenne en imposera davantage qu'une stature trop petite. Un genre très comme il faut oblige au respect. La tenue irréprochable est de rigueur puisque l'assistante sociale doit être un modèle, un exemple… Point d'assistante sociale digne de ce nom courant les rues tête nue, sans bas, négligée, en somme, comme sur une plage au sortir du bain… Une robe bien coupée et seyante, une note claire, un doigt de poudre, un feutre bien coiffant, des gants nets, je ne sais quel aspect de bon ton, de cossu, de vrai chic (...) Notre service social actuel, c'est la charité à la sauce mode*[234] *».*

De plus, dans une visée de respect de l'intimité de la vie personnelle, professionnelle et familiale des usagers des services sociaux, cette loi a aussi imposé l'obligation du secret professionnel pour la profession, (article 9).

L'élaboration d'un code de déontologie élaboré par l'ANAS en 1949, il est remanié une première fois et sera adopté à l'essai pour un an à l'assemblée

[234] BOUGE, Y., *Préparation et activités de l'assistante sociale*, 1944, in LE TALLEC, C., Op Cit.

générale de l'ANAS à Marseille en 1950. Il vivra un second remaniement en 1989, depuis cette date, il est resté inchangé.

« Dire au grand jour ce que les assistantes sociales font depuis des années », voici l'ambition affichée de ce code de déontologie.

Ce dernier est la référence de tous les assistants sociaux en matière de règle professionnelle[235].

La profession, pour salariée qu'elle soit, refuse d'être soumise à ses employeurs, revendiquant d'être au service du bien commun. Elle conseille volontiers les institutions mais elle est avant là pour aider les familles. Elle refuse d'exercer tout contrôle et tient son unique légitimité de l'usager qui valide son action. Ces orientations que la profession a défendu à ses origines, sont encore présentes dans l'exercice professionnel des assistantes de service social d'aujourd'hui.

L'ANAS aura une place centrale dans la mise en œuvre et dans la lutte pour l'application de cette loi.

En parallèle, l'ANAS prévoit dans son règlement et dans son code de déontologie une commission de contrôle aux manquements graves. Même si ce dernier est limité aux seules adhérentes, l'ANAS a déjà pu se positionner face à des situations considérées comme des agissements qui dénaturent le caractère même de la profession.

Cette loi du 8 avril 1946 sur l'exercice de la profession vient souligner le caractère de service public du service social (alors qu'il n'exécutait jusqu'à présent que des taches curatives ou caritatives dans des œuvres privées ou dans l'industrie et le commerce).

Cette loi est considérée d'une grande importance car elle condamne l'exercice illégal de la profession ainsi que l'usurpation du titre d'assistante sociale, (il faut être muni du diplôme d'État institué par le décret du 12 Janvier 1932). La défense du titre est affirmée. Avant cette loi, toute personne désireuse de se dire assistante sociale pouvait le faire.

Un article prévoit une amende et une peine d'emprisonnement pour l'exercice illégal de la profession, ainsi que l'usage frauduleux du titre et du port

[235] Il sera complété par les articles 226-13 du nouveau code pénal et par les articles 225 et suivants du code de la famille.

d'insigne. Entre la promulgation de la loi et le moment où il n'y a plus que des assistantes diplômées ou autorisées pouvant porter le titre, prés de trois années s'écouleront.

Nul ne pouvait donc, occuper un emploi d'assistante dans un service social public ou privé, ni surtout prendre le titre d'assistante de service social, s'il était muni d'un diplôme d'État exigé depuis le décret du 12 Janvier 1932.

Les assistantes sociales sont également informées que *« l'exercice illégal de la profession soit d'assistante, ou auxiliaire de service social, est puni d'une amende de 1 000 à 5 000 francs et en cas de récidive, d'une amende de 5 000 à 10 000 francs et d'un emprisonnement de 6 jours à 6 mois ».*

Une dérogation permettra à certaines professionnelles (comme les personnes titulaires d'un brevet d'infirmière, d'un certificat d'auxiliaire de service social…) d'être maintenues dans un emploi en qualité d'auxiliaire placée sous le contrôle d'assistantes diplômées.

Sous la pression des événements, les assistantes sociales passent donc d'un statut *« secondaire »* (en effectuant presque uniquement des tâches sanitaires, curatives ou caritatives à celui *« d'actrices incontournables de la politique sociale de la nation ».*

Chaque département devait dresser annuellement la liste des assistantes sociales exerçant cette profession ; (elles étaient tenues dans le mois qui suivait leur entrée en fonction d'inscrire leur diplôme à la préfecture).

La loi laisse deux ans au personnel non reconnu officiellement pour qu'il cesse son activité ou qu'il se fasse régulariser. Cette tolérance s'explique par la situation économique de la France au lendemain de la seconde guerre mondiale et aussi pour permettre aux professionnelles non diplômées issues de la mobilisation de 1939 ou de même Vichy de régulariser leur situation.

La loi instaure un signe de reconnaissance visible ; sans toutefois y être tenues, les assistantes sociales peuvent arborer un insigne distinctif[236]. Il leur est même délivré une carte professionnelle[237].

---

[236] L'insigne est une médaille ajourée comportant un cercle d'émail rouge et deux croix grecques superposées, d'égale grandeur, dont l'une en émail bleu, recouvre aux deux tiers, l'autre, en émail blanc, bordé d'un filet d'or.

[237] La carte professionnelle est de couleur blanche pour les assistantes et de couleur bleue pour les auxiliaires.

L'application de la loi du 8 Mai 1946 va quelque peu ordonner la profession. L'ampleur de la mobilisation de personnes non diplômées et non formées a été mesurable après la promulgation de la loi, quand ces derniers ont déposé des dossiers pour être autorisées à exercer soit comme assistantes sociales, soit comme auxiliaires sociales.

L'ANAS participe activement aux commissions départementales et à la commission nationale qui décideront du sort des 10 000 personnes environ ayant déposé un dossier afin d'être autorisées à porter le titre d'assistante sociale, que la plupart portaient avant la loi.

Sur ces 10 000 personnes, 1 580 seront autorisées à exercer dont 200 sans examen de récupération.

Nous avons vu que prés de 10 000 assistantes ou auxiliaires vont solliciter leur régularisation. Soit, approximativement, le double du nombre des assistantes de service social alors diplômées d'État. Ce travail de régularisation prendra fin en 1948. 3 300 personnes (1 600 assistantes et 1 700 auxiliaires) seront régularisées jusqu'en 1954. (Il faut noter que les personnes ayant 55 ans révolus le jour des épreuves étaient dispensées d'examen et systématiquement autorisées à continuer leur exercice).

Ainsi, dans son rapport moral au Congrès de Bordeaux en Novembre 1948, Andrée Boussand[238], cite le chiffre de 10 000 dossiers déposés sur lesquels environ 1 500 ont abouti à l'autorisation d'exercer comme assistante sociale et environ 500 à l'autorisation d'exercer comme auxiliaire sociale. (Pascal, 2012).

On demande à l'assistante sociale d'exercer un contrôle sur les populations qu'elle reçoit. Le service social du travail ne sera pas épargné, il sera confronté à des demandes visant à contrôler l'absentéisme des salariés.

L'ANAS, a, dès sa création, proclamé que le contrôle n'est pas dans la fonction des assistantes sociales, ce contrôle étant contradictoire avec la *« confidence nécessaire »* des usagers envers les assistantes sociales. Les situations examinées au bureau national concernent d'une part la sécurité sociale et d'autre part, les entreprises.

[238] Secrétaire Générale de l'ANAS.

La question du secret questionne souvent les assistantes sociales du travail, comme le contrôle des secours distribués par les services sociaux qui pose la double question du contrôle comptable des sommes que peuvent distribuer les assistantes sociales et du secret couvrant les noms des personnes secourues, ainsi que les motifs légitimant les secours. Dans les grandes entreprises, le budget « secours » dépend des comités d'entreprise, et les élus syndicaux ont probablement tendance à vouloir disposer du maximum d'informations sur les salariés secourus, d'où une tension avec les assistantes sociales chargées de distribuer ces secours. (Pascal, 2012).

Cette loi s'efforce donc de donner une réglementation générale dans le but d'unifier des professionnelles, (qui s'étaient grandement éparpillées depuis la mobilisation de 1939). Elle permettra donc de protéger le titre et surtout d'assurer à l'usager une garantie de compétences. Cette loi sera adoptée sur fond de polémique relative *« à ces assistantes de service social dont nul n'a jamais connu le nombre*[239] *»*.

III. L'AFFIRMATION D'UNE IDENTITE PROFESSIONNELLE PAR LA CREATION DE L'ANAS

Dès les années 1900, une partie de la société civile s'organise sous une forme nouvelle : l'association, ceci dans le but d'obtenir des pouvoirs publics et du consensus national, le vote de lois sociales ainsi que la reconnaissance et le financement d'actions immédiates et concrètes.
Nous verrons comment des femmes ont joué un rôle fondamental, notamment dans les associations médico-sociales ; on assiste à la naissance du phénomène associatif féminin[240] (Diebolt, 1999).
Les femmes ont en effet, l'ambition de se réunir en association pour passer de la charité à l'action sociale et pour professionnaliser leur domaine d'action.

Il s'agit ici de présenter l'histoire (le contexte politique, économique et social) et le rôle de certaines surintendantes, qui ont permis la création de l'ANAS.

[239] Le Franc – Tireur du 15 Mars 1946, in LE TALLEC, C., Op Cit.
[240] DIEBOLT, E., *« Les femmes engagées dans le monde associatif et la naissance de l'Etat Providence »* in Matériaux pour l'histoire de notre temps, n°53, Janvier – Mars 1999.

Nous verrons que l'ANAS s'inscrit dans une reconnaissance sociale de la profession.

Des associations avaient, avant-guerre, commencé à organiser la profession.

Les deux plus importantes, toutes deux fondées en 1922, sont l'Union Catholique des services de Santé et des services Sociaux (UCSS) et l'Association des Travailleuses Sociales (ATS).

Elles ont su s'inscrire dans le champ de la négociation et du partage. Elles ont rencontré et négocié avec l'ensemble des acteurs du champ politique et social de l'époque, non seulement pour être elles – mêmes reconnues mais aussi pour que soit affirmée la nécessité d'agir de façon professionnelle auprès des personnes les plus fragiles qui restent au cœur des préoccupations.

3.1. L'Union Catholique des services de santé

Elle est officiellement créée en 1925, alors que les débuts de l'association émergent dès Juin 1922[241].

Son orientation religieuse est clairement affichée dans son titre. Elle entretiendra, dès le début, de nombreuses relations avec les associations catholiques de défense de la famille. L'objectif de l'association est de *« promouvoir, maintenir et intensifier leur vie chrétienne, permettre aux catholiques de la grande famille des infirmiers et infirmières de la France entière de se connaitre, de se soutenir et de s'entraider [242]».*

Marie de Liron d'Airoles[243], infirmière de formation, est obsédée par le fait que ses consœurs se détournent de l'esprit de charité une fois la guerre terminée. Pour elle, leur métier est avant tout une vocation. Elle craint que les œuvres sociales deviennent un service public qui enlèverait le caractère sacré de cette entreprise. La création de l'Association des Travailleuses Sociales que nous

---

[241] Par la création d'un cercle d'étude et d'amitié par Marie de Liron d'Airolles et Madame Sturel. Elles rassemblent donc une vingtaine d'infirmières catholiques venues d'horizons divers autour du nom et de la foi de Geneviève Hennet de Goutel[241], (infirmière décédée dans l'exercice de son métier en 1917).

[242] KNIBIEHLER, Y., « *Histoire des infirmières en France au XX ème siècle »*, Paris, Hachette Littératures, 2008 in PASCAL, H., Op Cit.

[243] 1884-1945, infirmière diplômée de la société de recours aux blessés militaires (SSBM). Animatrice de la Ligue patriotique des Françaises. *Elle appartient au tiers-ordre des filles de Marie. Elle est la présidente fondatrice et restera à la tête de l'UCSS* jusqu'à sa mort en 1945.

verrons dans un second temps, la préoccupe dans le sens où la laïcisation de la charité semble s'affirmer à travers les objectifs de l'association. A travers cette association, elle souhaite fonder un lieu d'attraction suffisamment fort pour conserver l'âme chrétienne : *« soyez les meilleures dans la profession, les meilleures parce que catholiques ; ne prêchez pas, ne soyez pas intransigeantes, mais rayonnez votre foi ».* (Paturel, 2010).

Pour porter son discours, elle organisera de nombreuses réunions spirituelles à Paris comme en Province, dans le but que les adhérentes se connaissent, approfondissent leur mission et établissent entre elles de forts liens d'amitié.

L'UCSS rassemble donc des infirmières catholiques dans le but d'approfondir leur foi et leur réflexion sur leur profession.

Marie de Liron d'Airoles ne souhaite pas seulement fonder une organisation mettant l'accent sur la profession mais souhaite former un mouvement catholique de professionnelles afin, si possible, de dégager une élite *« qui sait, qui veut, qui agit ».* En effet, elle pensait qu' *« aucun mouvement ne peut se développer et durer sans être soutenu par une élite de ce genre [244]».*

En 1927, une scission intervient et le mouvement éclate en deux associations spécialisées, l'une pour les assistantes sociales, le mouvement chrétien des professionnels de santé et l'autre pour les infirmières, le centre chrétien des professionnels de santé.

La revue « Le Document[245] » présentait cette union avant tout un groupement professionnel : *« groupant sur le terrain catholique et social des catholiques exerçant la même profession, s'entraidant mutuellement, veillant à leurs intérêts et devoirs professionnels, fortifiant leur vie religieuse et faisant pénétrer les principes chrétiens dans leur vie professionnelle ».*

L'association connaitra un développement très rapide et permettra de rendre compte de la force du catholicisme dans ce milieu professionnel.

Les journées sociales sont un regroupement annuel et se mettent en place dès 1923. Un journal nait en 1930.

---

[244] LE TALLEC, C., Op Cit.

[245] Revue Illustrée proche de la droite conservatrice, Janvier 1936.

L'union se développe très rapidement : elle passe de 5 comités régionaux à 17 en 1926, 23 en 1927 et 37 en 1930[246]. En 1931, l'association compte 7500 adhérents, 12 000 en 1936, 14 000 en 1939. Le nombre décroit ensuite. (Diebolt, 1999). Dans l'association, on peut distinguer les membres actifs[247], les membres participants[248] et les membres honoraires[249].

Les « Pages Documentaires[250] » qui s'appuient sur la doctrine chrétienne, apportaient un enseignement, une documentation sociale et médicale dans tous les milieux concernés.

Elle encourage ses collègues à suivre la voie tracée par l'influence de l'église catholique, notamment le célibat et le port de l'uniforme. L'UCSS deviendra en 1933, l'Union Catholique des services de santé et des services sociaux. Séparant l'action professionnelle, conduite en tant que mouvement d'action catholique, de l'activité revendicative, elle milite en faveur de l'adhésion des travailleuses sociales et des infirmières au Syndicat national des infirmières et travailleuses sociales. (Pascal, 2012).Elle compte plus de 11 000 adhérentes en 1934, 14 000 en 1939, c'est l'association la plus importante en nombre d'adhérentes. En 1936, l'UCSS regroupe environ 80% du personnel d'action sociale. Elle organise chaque année, les journées sociales de l'Union et de nombreuses conférences. (Pas moins de 400 conférences, pour l'année 1939).

En 1943, l'UCSS participe à la création du Comité d'entente et de liaison.

3.2. L'Association des Travailleuses Sociales

Elle verra le jour le 18 Septembre 1922 d'après l'idée d'une surintendante ; Madame Hélène Gervais-Courtellemont[251] ; cette dernière s'étant émue de l'isolement et des conditions de vie précaires dans lesquelles vivaient ses collaboratrices. La création de cette association reste la seule solution pour que les professionnelles ne sombrent dans pas dans la misère.

---

[246] PASCAL, H., Op Cit.

[247] De religion catholique, ils font partie du personnel diplômé.

[248] Elèves des écoles ou employées.

[249] Personnes liées à un service sanitaire ou social.

[250] Revue technique de perfectionnement professionnel qui parait depuis 1931. Revue tirée à 1 400 exemplaires en 1931, 2 700 exemplaires en 1934, 5 000 exemplaires en 1936.

[251] Surintendante de la 1ère promotion de 1917, chargée des services féminins d'hygiène et d'assistance du ministère des régions libérées à partir de 1919.

L'association est donc un lieu d'encouragement et d'émulation entre les assistantes sociales et un véritable réseau d'entraide pour les professionnelles touchées par les difficultés, en l'absence de protection sociale uniforme et adaptée. En effet, à l'origine de l'ATS, Madame Gervais-Courtellemont organisait des réunions informelles de travailleuses sociales dès l'année 1919. En 1922, une mort subite dans l'exercice de ses fonctions l'empêchera de mener à terme son projet. Au soir de ses obsèques, le 25 juin 1922, se réunissent Mesdemoiselles Apolline De Gourlet[252], Monod, Léonie Chaptal[253], Juliette Delagrange[254], Cécile Brunschvicg[255], Agnès Jacob[256] et Henriette Violet[257] et décident de créer l'ATS. Parmi les fondatrices, nous pouvons retrouver une part importante de surintendantes.

L'ATS regroupe donc les premières assistantes sociales, surintendantes d'usines, infirmières visiteuses et les travailleuses présentes dans l'enseignement ménager.

Le but de l'association était, comme le précisera l'article premier de ses statuts, de *« grouper les femmes qui consacrent leur vie à l'hygiène, l'éducation et l'assistance sociale, de leur fournir un organisme d'entraide, d'établir entre elles des relations suivies qui leur permettront d'étudier les questions professionnelles et le développement des institutions auxquelles elles sont attachées ; enfin de maintenir entre toutes les travailleuses sociales une même ardeur de dévouement au bien général[258] ».* Concrètement, l'ambition est de créer un lien entre les travailleuses sociales et de constituer un centre d'études sur le travail social.

Des permanences sont donc ouvertes et une caisse de secours est créée. Des visites auprès des collègues malades ou hospitalisés sont organisées. L'association devient aussi un lieu d'information. Une documentation se crée

---

[252] 1866-1952, c'est l'une des créatrices des maisons sociales et des résidences sociales. Elle sera la première présidente de la fédération des centres sociaux, (de 1922 à 1945).
[253] 1873-1937, Infirmière, a créé l'une des premières écoles d'infirmières de France.
[254] Elle sera secrétaire générale de l'ATS jusqu'à sa mort en 1936.
[255] 1877-1946.
[256] Elle sera trésorière de l'ATS et en 1941, Présidente de l'association.
[257] Fondatrice de l'association d'aide aux mères de famille de Paris.
[258] LE TALLEC, C., Les assistantes sociales dans la tourmente, 1939 – 1946, L'Harmattan, 2003.

ainsi que des séances de formation. Cette dernière proposera de multiples services pratiques : des réunions de perfectionnement professionnel, un envoi de renseignements professionnels par le moyen du bulletin et du journal *« l'hygiène sociale*[259] *»*, des réunions amicales suivies d'un repas, des visites d'institutions sociales, des voyages, une caisse d'entraide Hélène Gervais-Courtellemont …

La majorité des assistantes sociales se regroupe au sein de cette association.
A partir de 1930, l'association décernera un prix annuel à une recherche professionnelle concernant un aspect de la question sociale, (médaille d'or Anne Murray Dike, prix annuel de 5 000 francs).
Elle proposera également des bourses d'études[260] (bourse de voyage Marguerite Bourget de 3 000 francs) pour des voyages à l'étranger.
Madeleine Hardouin sera la secrétaire générale de l'ATS à partir de 1936, elle deviendra, sous le gouvernement de Vichy, conseillère municipale de Paris.
Agnès Jacob[261] en sera la présidente au 1er Octobre 1941. On vient de décerner à cette dernière, le prix Marie Laurent[262] ; le prix de 45 000 francs permettra à l'association, l'acquisition du droit au bail d'un appartement, lequel sera maintenant le siège de l'ATS.
L'association sera très prolixe sur la mise en place de diverses commissions spécialisées, (commission du travail, des jeunes, de la santé…).
En 1938, l'association regroupe environ un millier d'adhérentes actives dans le secteur social et médico-social, venues de toute la France. C'est à cette époque que les professionnelles commencent à penser au statut de leur profession, elles feront de la reconnaissance du diplôme et de la formation, un combat essentiel.
L'ATS est la moins importante en nombre d'adhérents, mais elle était entendue par les hommes politiques de l'époque car certaines de ses membres travaillaient dans les Ministères.

---

[259] Il est adressé aux adhérentes une fois par mois.

[260] La bourse d'études récompensera l'étude de la situation sociale en Belgique (1931), en Italie (1932), en Tchécoslovaquie (1933), en Hongrie (1934), en Finlande (1935), au Danemark (1936) et en Pologne (1937).

[261] L'Occupation modifie l'organisation des associations, en exigeant d'elles, de nommer un(e) président(e).

[262] Prix décerné chaque année par l'Académie des sciences morales et politiques *« à la personne la plus digne par l'accomplissement d'actes de vertu et dévouement »*.

L'ATS sera aussi le lieu d'intenses débats lors de la promulgation de la Charte du Travail.
Cette dernière pousse René Belin, Secrétaire d'État au travail, aidé par les membres du secrétariat d'État à la famille et à la santé, à inciter les assistantes sociales à organiser leur profession. Or, comme la loi prévoit que les membres des ordres (comme les médecins) et le personnel des professions régis par des statuts, chartes ou mesures législatives particulières soient exclus du champ d'activité de la Charte, les assistantes sociales animant l'ATS vont tout faire pour tenter d'obtenir un statut spécial (de groupement corporatif), lequel leur éviterait d'être noyées au sein d'une famille professionnelle bien plus vaste.
Même si les deux associations ne partageaient pas la même conception du travail social, elles ont affiché l'une et l'autre le même souci de ne pas rester uniquement sur des réalités françaises mais de s'enrichir de ce qui pouvait se faire au niveau international.

3.3. De L'ANASDE à l' ANAS

Dans le cadre de la Charte du travail, un projet de loi est préparé en 1941 pour organiser le statut des assistantes sociales. Il prévoit la défense du titre et la création d'une union nationale de service social. Le projet est relancé, en 1943 par l'ATS avec l'appui de l'UCSS. Un comité d'entente et de liaison sera constitué, il rassemblera 33 membres représentant diverses associations et regroupements. Son objectif sera de négocier le statut spécial des assistantes sociales conformément à la Charte du travail. Au printemps 1944, un projet gouvernemental de création d'une union nationale de service social est amorcé, mais il restera sans suite.

Dans le cadre de la Charte du travail, un projet de loi est préparé en 1941 pour organiser le statut des assistantes sociales. Il prévoit la défense du titre et la création d'une union nationale de service social. Le projet est relancé, en 1943 par l'ATS avec l'appui de l'UCSS. Un comité d'entente et de liaison sera constitué, il rassemblera 33 membres représentant diverses associations et regroupements. Son objectif sera de négocier le statut spécial des assistantes sociales conformément à la Charte du travail. Au printemps 1944, un projet

gouvernemental de création d'une union nationale de service social est amorcé, mais il sera sans suite.

Ces deux associations regroupent la majorité des professionnels du travail social, à leurs côtés, existent d'autres organisations parfois confessionnelles comme l'Union des auxiliaires sociales[263] ou l'Association protestante des assistantes et auxiliaires sociales, ou parfois locales comme des amicales d'anciennes élèves d'écoles.
Les créatrices ont été des porte-paroles du service social et ont largement contribué à son développement. Leur forte personnalité leur a permis d'innover, de créer et de se faire entendre des pouvoirs publics.

Les assistantes sociales dépensent beaucoup d'énergie pour la défense de leur titre. Elles se soucient donc peu de leur image face au grand public lors de la libération. Elles ne perçoivent pas l'opprobre jeté par certains médias et par un courant politique.
Le 26 avril 1941, dans le cadre d'un rapport relatif à l'organisation du service social, le secrétariat d'état à la santé et à la famille, devait déjà préciser, avec une certaine condescendance, qu'il fallait : *« veiller à ne pas donner aux assistantes sociales une idée exagérée de leur importance »* ; c'est pourquoi le mode *« ordre »* doit être réservé aux médecins, aux architectes qui exercent des professions libérales, tandis que les assistantes sociales demeurent des salariés ; le mot « *d'union* » parait pour ces raisons très préférable. On notera que la référence au corps médical n'est pas innocente car les services sociaux d'alors étaient, effectivement, en grande majorité des services médico-sociaux et se trouvaient bien souvent sous la tutelle d'une direction médicale.

Sous l'égide du secrétariat d'État à la famille et à la santé, un projet d'union se dessine lentement, dans l'année 1941.

[263] L'UAS a été créée en 1922. Son objectif était de : *« regrouper toutes les personnes sortant d'une école donnant une formation exclusivement sociale et de faire reconnaitre la spécificité de cette formation par un diplôme ».* Cet objectif s'inscrit, d'une part, dans le conflit idéologique entre le sanitaire et le social pur, et, d'autre part, dans la tentative de certaines écoles sociales d'obtenir un diplôme d'Etat, refusé par le Ministère en 1924. (Pascal, 2012)

Dans le cadre de la Charte du travail, un projet de loi est préparé en 1941 pour organiser le statut des assistantes sociales. Il prévoit la défense du titre et la création d'une Union nationale de service social, seule habilitée à représenter les intérêts professionnels des assistants sociaux auprès des pouvoirs publics : elle peut se porter partie civile, *« a la garde de l'honneur, de la morale et des intérêts des membres de l'Union »*. Ce projet restera en l'état.

Ces deux associations réussiront à s'entendre, pour créer, en urgence et à titre provisoire, un comité d'entente et de liaison, lequel sera à la fois un lien interne et un porte-parole auprès du secrétariat d'État à la famille et à la Santé. À la suite de discussions soutenues, ce Comité d'entente[264] qui devait uniquement discuter des modalités d'application de la Charte du travail, notamment pour négocier l'application de l'article 7 de la Charte, (laquelle protège, par exemple, les prérogatives des ordres particuliers), sera finalement constitué le 6 Novembre 1943. Ainsi, très vite, il s'attèle à travailler sur les statuts élaborés par les deux secrétaires d'État afin d'y apporter quelques modifications et d'obtenir un texte satisfaisant pour toutes les parties en présence. *Le comité d'entente et de liaison, créé sous Vichy, avait pour objectif de participer à l'élaboration du statut de la profession dans le cadre de la charte du travail.*

Le premier volet du projet de statut élaboré par le Comité était consacré à la défense du titre.

Le deuxième volet mettait l'accent sur la nécessaire mission de veiller à l'honneur et à la discipline : *« il est créé une Union Nationale des assistantes et des Assistants Sociaux, reconnue d'utilité publique, qui assure la défense des intérêts de la fonction et qui a la garde de son honneur et de sa discipline. L'Union peut intervenir en justice pour défendre les droits de ses membres. Toute personne exerçant la fonction (...) doit être membre de l'Union. L'exclusion temporaire ou définitive de l'Union entraine corrélativement pour l'intéressé la suspension du droit d'exercer (...) ».*

---

[264] Le comité d'entente et de liaison comporte 33 membres, lesquels représentent, respectivement, l'ATS, l'UCSS, l'union catholique des services de santé et des services sociaux, le bureau central des infirmières et des assistantes sociales, l'Association des infirmières diplômées, le syndicat chrétien des infirmières et travailleuses sociales, l'association protestante des assistantes et auxiliaires sociales, l'Association des religieuses assistantes sociales, les écoles sociales de Paris, Marseille, Bordeaux, Nantes, Lille et Reims, l'Association des assistantes du travail et les assistantes rurales.

À la lecture de ces propos, nous voyons donc, ici, le lien très prégnant entre l'activité professionnelle et l'Union Nationale.
Le troisième volet, relatif à l'organisation professionnelle, prévoyait la mise en place de la Commission nationale des assistantes et assistants sociaux chargée de prendre les décisions en matière de salaire, de conventions collectives, d'embauche et de licenciement.

Cette commission analyse également les problèmes relatifs à l'amélioration des conditions de travail et comportait l'énoncé des sanctions liées à un exercice illégal de la fonction et les poursuites pénales éventuelles en cas de manquement aux règles de discipline …

Le statut d'union corporative accorde donc aux assistantes sociales les prérogatives, très étendues, d'un ordre en ce qui concerne la défense de l'honneur de la profession et les prérogatives d'un groupement professionnel en ce qui concerne la défense des intérêts matériels des praticiennes.
L'Union Nationale qui allait être créée avait la promesse d'obtenir la reconnaissance d'utilité publique et la reconnaissance de la personnalité civile, ce qui lui donnait l'opportunité de paraitre devant les tribunaux.

Ce projet n'aboutira pas et les travailleuses sociales se retrouveront dans l'obligation du secret professionnel, dans une reconnaissance de l'obligation d'une position de neutralité et d'indépendance, sans Ordre, pour rendre cela complètement légitime.
L'union nationale permettait surtout de se regrouper autour d'un seul et unique groupement afin d'avoir plus de force et de visibilité, elle était surtout chargée de la mise en place du statut des assistantes sociales.

Suite au travail mené, le comité présente durant l'année 1943 les vœux des assistantes sociales sur le projet de statut.
Au printemps 1944, un nouveau projet gouvernemental de statut est présenté, il prévoit la création d'une Union Nationale ; *« il est créé une Union Nationale des assistantes et assistants sociaux reconnue d'utilité publique, qui assure la défense des intérêts de la fonction et qui a la garde de son honneur et de sa*

discipline. L'Union peut intervenir en justice pour défendre les droits de ses membres. Toute personne exerçant la fonction dans les conditions fixées par les articles 1er, 4 et 5 de la présente loi doit être membre de l'Union. L'exclusion temporaire ou définitive de l'Union entraine corrélativement pour l'intéressé la suspension du droit d'exercer ; toutefois si l'exclusion est envisagée pour une période de plus de deux mois, ou en cas de renouvellement de la décision d'exclusion, celle-ci est prononcée par le Secrétariat d'État à la famille ».

Nous nous situons en pleine période de Vichy, ce projet restera en l'état. Le gouvernement provisoire de la République Française, à la Libération, ne le mettra pas à son ordre du jour, mais il reprendra, dans la loi d'Avril 1946, la défense du titre prévu dans le projet.
Le 16 Aout 1944, il est annoncé qu'une loi relative aux assistantes et assistants sociaux était en préparation et allait être prochainement promulguée. Cette loi avait pour but de définir le titre d'assistant de service social public ou privé et prévoyait une organisation professionnelle et sociale particulière du secteur.
Ce projet de loi, élaboré sous le gouvernement de Vichy, deviendra rapidement caduc du fait de la Libération.

Pour autant, le travail entrepris par le Comité d'entente et de liaison aura permis de faire accepter l'idée en douceur : l'émergence d'une grande union professionnelle accueillant les assistantes sociales diplômées d'État d'obédiences variées.
La filiation est claire entre le comité de liaison et l'association. Les débats entre les délégués portent :
-sur l'objet de l'association : la protection du titre est revendiquée.
-sur la composition : est affirmé le refus de membres d'honneur et la volonté d'avoir les cotisations des adhérents comme seule ressource.
-sur la durée du mandat : elle est fixée à 3 ans avec la possibilité d'une seule réélection.
-sur l'indépendance de l'association : le refus des dons et legs est affichée, la reconnaissance d'utilité publique de l'association.

L'ANASDE s'organise progressivement, la seconde étape dans sa création se situe dans la désignation de délégués dans la France entière afin de toucher les différents territoires et d'être au plus prés des réalités des assistants sociaux. C'est sur le plan local ou régional que les assistantes sociales intéressées désignent des collègues parmi celles qui se montraient d'emblée favorables au projet.

Si l'on s'intéresse particulièrement aux assistantes sociales du travail, il est décidé de procéder par élection en désignant une assistante sociale de chaque secteur d'activités : services sociaux d'entreprises publiques, d'entreprises privées, de services interentreprises, services sociaux de comités d'organisation, de familles professionnelles, de la chambre des métiers.
Une réunion des assistantes sociales du travail est fixée pour la désignation de la sous-commission d'assistantes sociales du travail de la région parisienne.
D'après le mode d'organisation présenté ci-dessus, Ruth Libermann sera désignée pour être déléguée des assistantes sociales du travail de la région parisienne. Elle participera donc à la réunion du 9 Décembre[265].
59 déléguées sont présentes, le groupe le plus important étant constitué par les assistantes sociales du travail, (soit 12 professionnelles[266]).
Il existe également une liste des candidates proposées à l'élection du bureau provisoire. Encore une fois, le groupe le plus important est constitué par les assistantes sociales du travail, (17 sur 58, soit prés du tiers).
Ruth Libermann sera élue présidente de l'association ; *« elle avait 31 ans… moins de 10 ans d'exercice de la profession, elle était la plus jeune d'entre nous[267]»*. Le choix se serait porté sur elle *« en raison de son ouverture d'esprit et de son attachante autorité personnelle[268] »*. Dans les archives, il ressort une aisance dans la communication et une intelligence qui alimentait les débats.

---

[265] Les assistantes sociales désignées ou élues viendront de régions de France, certaines régions étant représentées par 1, 2 ou 3 assistantes, d'autres par des délégations importantes, comme le Nord, Lyon, Bordeaux, Clermont – Ferrand et l'ile de France.
[266] Compte rendu de l'assemblée, Delacommune, C., *« La création de l'association nationale des assistantes sociales diplômées d'Etat du 9 Décembre 1944 au 16 Juin 1945 »*, in ANAS, Nouveaux contextes, nouveaux rapports avec la population, Paris, ESF, 1985.
[267] *« Madeleine Hardouin synthèse »*, Vie Sociale, n°3-4, 1993.
[268] JEGER, J., *« Naissance et évolution de l'association, exposé fait aux assises 1968 »*, Feuillets de l'ANAS, 4ème trimestre 1968, n°80, in PASCAL, H., Op Cit.

« Les rapports entretenus par le Comité avec les assistantes sociales ont montré le désir impératif de celles-ci de se réunir en une association formée non pas de représentantes de groupes, mais des assistantes elles-mêmes s'inscrivant individuellement ; d'où le projet de constitution d'une association nationale des assistantes sociales diplômées d'État [269] ».

L'indépendance de l'association est soulignée dans l'élection d'une présidente jeune, une réticence manifeste à accorder trop d'influence aux assistantes sociales plus âgées, généralement responsables des grands services ou fondatrices des services sociaux.

Le climat très particulier de la Libération permet aux assistantes sociales de réaliser une union strictement professionnelle et indépendante, capable de réunir des adhérentes de toute obédience. Le 9 Décembre 1944, l'Association Nationale des Assistantes Sociales diplômées d'État (ANASDE) est créée[270], (la déclaration de l'association paraitra au Journal Officiel du 26 Janvier 1945). Il ne faut pas oublier que l'association a été créée quelques mois après l'installation à Paris du gouvernement provisoire de la République Française[271], près de six mois avant la fin de la guerre.
À la veille de la fin de la Seconde guerre mondiale, le climat économique et social de la France est bouleversé. Du point de vue économique, l'objectif est de reconstruire, de relancer la production, sur le plan social[272], il faut faire face

[269] Delacommune, C., Op Cit.
[270] Sa première présidente sera Ruth Libermann, 1913 – 1962. Elle sera présidente de l'ANAS jusqu'à la fin de son mandat, de 1945 à 1950, puis animatrice de la commission de déontologie et secrétaire générale de la Fédération Internationale des Assistants Sociaux (FIAS) entre 1950 et 1954. En parallèle de sa présidence de l'ANAS, elle exercera son métier d'assistante sociale au service social du personnel de l'Opéra de Paris, (ce qui représentait 1 400 personnes à l'époque).
[271] Le comité français de libération nationale, installé à Alger en 1943, devient le 3 Juin 1944, le gouvernement provisoire de la République française, (GPRF). Il s'installe à Paris en Août 1944. Il est composé, pour l'essentiel, d'hommes politiques nouveaux, issus de la Resistance, puisque les hommes politiques de la III ème République sont discrédités et le personnel politique de Vichy a été disqualifié du fait de la collaboration avec les nazis. De Gaulle en sera le Président du GPRF jusque Janvier 1946.
[272] D'un point de vue économique et social, la situation de la France en 1944 est catastrophique. Sous l'occupation, le pillage des richesses françaises par les nazis a été systématique, l'essentiel de la production était orienté vers le soutien de l'effort de guerre. Les destructions liées au combat sont importantes, 60 000 usines ont été intégralement détruites et 144 500 endommagées, 9 000 ponts sont détruits, 5 locomotives sur 6 sont hors d'état de fonctionner, sur 40 000 kilomètres de voie ferrées, seuls 18 000 restent utilisables. La production industrielle s'est écroulée, de 47 millions de tonnes de charbon produits en 1938, on

aux lourdes conséquences de la guerre et pour cela, une politique sociale est à l'œuvre. Les assistantes sociales s'unissent donc dans le but de créer un groupement de professionnelles diplômées d'État, de défendre leur titre, d'étudier tous les problèmes soulevés par la pratique du service social et de préserver leur neutralité à l'endroit des partis politiques et des divers mouvements issus de la Résistance. L'association s'est progressivement étoffée et structurée, (en commissions professionnelles, comités départementaux et régionaux, comité national).

En 1945, l'association regroupe 4 090 adhérentes. Plusieurs écoles, (dont l'école des surintendantes) se mobilisent pour faire connaitre l'association. Ainsi, dès Juin 1945, soit six mois après sa création, l'ANASDE est présente dans l'ensemble du territoire métropolitain, auquel s'ajoutent l'Algérie, la Tunisie et le Maroc qui sont alors des protectorats[273]. Elle rassemble une large majorité des assistantes sociales diplômées, dépassant les oppositions idéologiques et politiques.

L'association reçoit un accueil favorable des pouvoirs publics, notamment du Ministère de la santé et du Ministère du travail, où elle a reçu un accueil bienveillant. L'association avait choisi de mobiliser les assistantes sociales sur l'étude des questions professionnelles. Cela avait aidé à renforcer la crédibilité de l'association. Les assistantes sociales du travail forment quasiment le tiers des membres du bureau national.

---

passe à 35 millions en 1945, pour l'acier, aux mêmes dates, on passe de 6.5 millions de tonnes à 1.6 million. La guerre a aggravé les conditions de logement, de nombreuses familles vivent dans des maisons sans confort, dans des baraquements provisoires ou dans des bidonvilles. Le rationnement continue, les tickets de rationnement donnent un accès aux rares produits de consommation. Les français doivent faire face à une forte inflation, (par exemple, entre juin 1946 et septembre 1947, le prix du pain augmente de 128%, celui du lait de 91%, alors que dans la même période, les salaires augmentent de 11%), ce qui génère un écart croissant entre les salaires qui stagnent et les prix des denrées de première nécessité qui s'envolent. Des grèves importantes commencent à se développer, comme la grève de Renault en Avril 1947.

[273] Il s'agit d'un régime juridique caractérisé par la protection qu'un Etat fort assure à un état faible en vertu d'une convention ou d'un acte unilatéral.

L'ANASDE aura pour objectif de :

- grouper les assistantes sociales diplômées d'état afin d'assurer leur liaison réciproque sur le plan géographique et professionnel, aux échelons national et régional.

-d'étudier toutes les questions professionnelles et les problèmes techniques du service social français, notamment par des contacts avec les services et les organisations similaires à l'étranger.

-de rechercher et de définir les intérêts généraux de l'ensemble des assistantes sociales et de chacune de leurs catégories, notamment pour les porter à la connaissance des pouvoirs publics.

-d'aider à la défense de l'honneur de la profession et à la protection du titre d'assistante sociale.

-de créer et gérer des organismes destinés à faciliter la vie matérielle et professionnelle des assistantes sociales.

Très vite, l'ANASDE aura le souci de recenser toutes les assistantes sociales diplômées et d'organiser des commissions professionnelles, comme celle sur le travail.

Les premiers débats au sein de l'association permettent de définir quelques grandes idées :

-Les assistantes sociales forment une catégorie particulière de travailleurs et ne sauraient être assimilées à une autre catégorie quelle qu'elle soit.

-Elles doivent avoir une hiérarchie « prise au sein du service social ».

-Leurs traitements doivent être en rapport avec le prix de la vie, la formation reçue et les lourdes responsabilités qui leur incombent.

La première assemblée générale[274] permettra d'aborder les problèmes liés à l'embauche, aux conditions de travail, au traitement des assistantes sociales. Par exemple, la nécessité d'un contrat de travail sera donc vu comme un élément indispensable permettant à l'assistante sociale une certaine sécurité.

En 1945, lors d'un dépouillement d'un questionnaire auprès des adhérentes de l'ANASDE, les assistantes sociales du travail sont seulement 30% à voir leurs

[274]En Décembre 1945.

salaires inscrits dans un barème, (contre 2/3 des assistantes sociales dans les autres secteurs).
L'ANASDE aura le souci d'améliorer les conditions de vie des assistantes sociales, (lien avec des centres de loisirs, l'association est sollicitée pour faire partie du conseil d'administration de la caisse de prévoyance des assistantes sociales). De plus, elle est soucieuse d'amorcer une politique internationale d'échange avec des professionnelles de pays étrangers, dans le but d'améliorer leur pratique professionnelle. (Des rencontres avec des assistantes sociales anglaise, américaines et belges sont organisées).

Le 4 Juillet 1948, lors de l'assemblée générale extraordinaire réunie à Versailles, l'ANASDE devient l'Association Nationale des Assistants de Service Social (ANAS)[275].
Ce congrès traite de l'adhésion des assistantes sociales autorisées. En effet, suite à la loi du 8 Avril 1946 et au processus d'autorisation d'exercer pour les assistantes sociales non diplômées, le bureau demande à ses adhérentes toutes diplômées d'Etat, de se prononcer sur l'admission dans l'association des assistantes sociales autorisées[276]. Le vote marque donc un tournant dans la profession : il en entérine l'unité, désormais protégé par la loi.

Lorsque l'on ouvre les actes du 1er congrès de l'ANAS, on peut lire, dans l'avant-propos rédigé par le bureau de la jeune association, que l'ANAS est née spontanément d'un désir unanime et de l'effort commun des professionnelles du service social. La réalité semble différente, la création de l'ANAS est un compromis auquel aboutissent les différentes organisations professionnelles de l'époque, après de longues et difficiles tractations s'étendant sur plusieurs années.

[275] Deux propositions de nom avaient été retenues ; *« l'ANAS »* ou *« l'association des assistantes sociales diplômées d'Etat et autorisées ».*
[276] Un vote est effectué, qui se prononce massivement en faveur de l'admission des assistantes sociales autorisées à l'association. Sur 608 votantes, le oui remporte 81.9% des voix.

Un an après sa création, l'association regroupe de 58 % à 77 % des professionnel(les), en sachant que les estimations du nombre d'assistantes sociales diplômées varient de 6 000 à 8 000[277].

À cette époque, les assistantes sociales ne seront pas assez influentes pour réussir à obtenir un statut spécifique.

Après deux ans d'élaboration, l'association, ou plus précisément Ruth Libermann, première Présidente, rédige en 1950 le code de déontologie[278], qui est adopté au Congrès de Marseille.

L'ANAS est une union strictement professionnelle et indépendante qui savait réunir des adhérents de toute idéologie.

À la fin des années 1950, l'ANAS compte 7 000 adhérentes[279].

Nous voyons que l'ANAS, en moins de deux ans, a su regrouper la majorité des professionnelles diplômées alors que d'autres organisations professionnelles et syndicales existaient. Nous verrons, alors que la majorité des assistantes sociales était catholique et qu'il existait une organisation professionnelle catholique (l'Union catholique des services de santé et services sociaux, UCSS), que l'ANAS a su se construire sur une position de neutralité confessionnelle.

L'ANAS aura le souci d'unifier la profession, autour de quatre axes :

-la défense du titre,

-l'affirmation du caractère libéral de la profession en dépit de son statut de salarié,

- un travail de mise en lumière des pratiques et techniques communes, ce sera l'objectif des congrès,

Le contrôle et l'accès à la profession des non-diplômés.

Pour Pascal (2010), l'affirmation du caractère libéral de la profession répond à une double exigence d'indépendance par rapport aux employeurs. L'indépendance de l'assistante sociale se justifie car sa fonction est d'être au service de l'usager : celui auquel elle doit rendre des comptes quant à l'aide

[277]PASCAL, H., *La construction de l'identité professionnelle des assistantes sociales, l'ANAS, 1944 – 1950*, Presses de l'EHESP, 2012.

[278] Ce code a été régulièrement adapté.

[279] Source de l'INED, (Institut National des Etudes Démographiques), in PASCAL, H., Op Cit.

apportée, c'est l'usager. L'employeur apporte à l'assistante sociale un cadre et des moyens afin qu'elle puisse être au service de l'usager. La 2ème justification est d'ordre méthodologique : l'assistante sociale n'est pas là pour distribuer des prestations pré-formatées à des catégories de population ; elle est là pour aider un individu singulier, dans un moment particulier de son existence. Pour que cette aide soit effective, l'assistante sociale choisit ses modalités d'intervention, bref l'assistante sociale doit disposer d'une autonomie technique.

L'ANAS va se situer comme un syndicat de métier, en considérant que les questions salariales relèvent de son champ de compétences.
Entre 1945 et 1950, l'association va traiter des contrats de travail, des salaires, des retraites, des frais professionnels des assistantes sociales, de leur fonction, du statut des assistantes de la fonction publique et d'un projet de convention collective pour la profession.
L'association a la possibilité de conclure des conventions collectives, cette dernière élabore donc un projet de convention collective concernant les assistantes sociales du travail[280]. Il faut se rappeler que les assistantes sociales du travail sont fortement représentées à l'ANAS.
Deux articles de ce projet illustrent la vision qu'a l'association des fonctions et du statut de l'assistante sociale en entreprise et plus généralement de l'assistante sociale quel que soit son employeur et son secteur d'activité.

[280] Feuillets de l'ANAS, n°11, Octobre 1950.

L'article 12 définit ainsi les fonctions de l'assistante sociale

L'assistante sociale du travail doit accomplir un travail en équipe pour l'efficacité de son travail social :

- avec ses collègues du même service social,
- avec tous les responsables de l'entreprise ayant un mandat social (membres des comités d'entreprise), délégués d'atelier, délégués syndicaux),
- avec les services chargés de la main d'œuvre, notamment chefs du personnel, médecins du travail, psychotechniciens,
- avec les services sociaux extérieurs à l'entreprise, pour ce faire, elle demande que lui soient attribuées dans son travail assez de confiance, de souplesse et de liberté pour qu'elle puisse observer les règles de liaison et de coordination requises pour l'exercice de sa profession.

L'assistante sociale du travail doit accomplir un service impartial. Elle s'engage à ne pas prendre en considération dans ses rapports de service et relations avec les membres du personnel de l'entreprise, le fait pour ceux-ci d'adhérer à tel ou tel syndicat, groupement ou association d'ordre professionnel, confessionnel ou politique. Le respect de la liberté d'opinion faisant partie de l'essence même du service social.
En ce qui la concerne, l'assistante sociale du travail bénéficie de la même liberté. Les employeurs d'assistantes sociales du travail s'engagent à ne pas prendre en considération le fait d'appartenir ou non à un syndicat, groupement ou association, pour arrêter leur décision en ce qui concerne l'embauchage, les augmentations de salaires, l'avancement, la conduite et la répartition du travail, les mesures de discipline et de congédiement.

L'assistante sociale du travail doit observer le secret professionnel. L'organisme employeur doit donc lui garantir le secret de son courrier au départ et à l'arrivée, la fermeture à clé de ses fichiers, l'accès facile et indépendant des locaux mis à sa disposition exclusive.

L'assistante sociale du travail doit être à la disposition des usagers de son service et être à même de répondre à des tâches urgentes nécessitant des interventions en dehors de l'horaire normal de son travail. Toute liberté d'exercice doit lui être laissée en cas de grève, lock-out, eu égard au caractère particulier de sa fonction dans l'entreprise. En conséquence de la nature forfaitaire de son travail, il est nécessaire de lui laisser la disposition de ses horaires, de ne pas procéder à un pointage de ses heures de travail et de lui assurer au moins un après – midi de repos par semaine en plus du repos hebdomadaire du dimanche.

L'assistante sociale du travail doit pouvoir accueillir au sein de l'entreprise les stagiaires des écoles de service social. Elle obtiendra préalablement l'accord des organismes employeurs à leur admission. Une formation pratique indispensable à l'acquisition des techniciens de service social sera donnée aux élèves au cours de ce stage.

L'assistante sociale du travail doit respecter l'effort de production de l'entreprise et pour ce faire être tenue au courant des problèmes d'organisation économique et de gestion, d'organisation du travail et de rétribution dans l'entreprise notamment par l'assistance aux séances complètes du comité d'entreprise ou inter – entreprises.

L'assistance sociale du travail doit se tenir au courant de l'évolution des questions sociales et des techniques de service social. Aussi, les employeurs lui accorderont ils toutes facilités pour suivre les congrès annuels et les sessions d'étude de courte durée nécessaires à son perfectionnement.

L'article 13 précise sa place dans la structure hiérarchique

Les caractéristiques ci-dessus énumérées de la fonction des assistantes sociales du travail entrainent, quant à leur situation hiérarchique, les conséquences suivantes :

- l'assistante sociale du travail dépend administrativement de la direction de l'organisme qui l'emploie.
- l'assistante sociale du travail rend compte du résultat de sa mission dans les limites fixées par la loi du 8 Avril 1946.
- l'assistante sociale du travail, en raison de sa fonction, doit pouvoir entrer directement en relation avec tous les usagers du service social et tous les services de l'entreprise, sans passer par une hiérarchie préétablie.
- lorsqu'un organisme emploie plusieurs assistantes sociales du travail, une hiérarchie propre au service social est établie entre elles selon leurs responsabilités réciproques.
- dans tous les cas, une assistante sociale du travail ne peut dépendre techniquement que d'une personne qualifiée possédant son diplôme d'État de service social (loi du 8 Avril 1946).

Les actions menées par l'ANAS concernent l'amélioration des conditions de vie des assistantes sociales. En effet, les conditions de vie, (comme l'accès à la retraite), de santé, de protection sociale sont particulièrement difficiles dans la période de l'après guerre.

Les congrès de l'ANAS ont longtemps été honorés par la présence de responsables politiques. Ils se terminaient chaque fois par des motions adressées au gouvernement, pour exposer ce que réclamaient les professionnelles. (Garcette, 2007)[281].

Ces congrès permettent la formation des professionnelles et d'affirmer l'association.

[281] Lien social n°844, 14 juin 2007.

L'ANAS devient un lieu de ressourcement pour des assistantes sociales parfois isolées dans leur secteur géographique et professionnel. Ces temps de formation[282] seront précieux quand on sait que beaucoup d'assistantes sociales diplômées avaient vu leurs cursus de formation perturbés du fait de la guerre. La commission travail sera particulièrement présente dans l'organisation de ces journées de perfectionnement.

À titre d'exemple, voici deux exemples de contenus de formation dans les années 1950, destinés aux assistantes sociales du travail.

Le programme d'une session de formation de quatre jours en 1949[283]

26 Mai 1949 :

-Les textes organisant le service social du travail,

(avec Monsieur Pierre Ridet, rédacteur des Liaisons Sociales).

- Problèmes d'hygiène et de sécurité. Etudes de postes,

(avec le Docteur Auffray, Médecin chez Ford).

27 Mai 1949 :

-Textes à promouvoir en matière d'organisation des services sociaux du travail.

-Les jeunes dans l'entreprise : protection et loisirs.

28 Mai 1949 :

-Le Code de déontologie.

-La femme au travail.

29 Mai 1949 :

-Les mutuelles d'entreprise.

-Les statuts du service social du travail (avec M. Blondel, Conseiller d'État).

[282] Différents temps de formation seront programmés, notamment des journées sur le service social rural, sur des sessions de perfectionnement destinées aux assistantes sociales responsables de services sociaux …

[283] PASCAL, H., Op Cit.

Le programme des premières « Journées Nationales du Travail »

du 18 au 21 Mai 1950 à Paris[284]

1ère journée : *« Nos rapports avec le personnel d'entreprise »*

- Etude de poste.
- Utilisation rationnelle et humaine dans l'entreprise des déficients.
- Action psychologique des cadres. Importance du problème de la hiérarchie.
- Rapports humains dans le travail.

2ème journée : *« Visites d'entreprises et de services »*

- Télémécanique de Nanterre.
- Centre de psychotechnie de l'Armée de l'air à Versailles.
- Service médical de l'usine Ford.
- Centre interentreprises
- Service médical.

3ème journée : *« Problèmes intérieurs à nos services »*

- Fonctionnement administratif d'un service social.
- La documentation d'un service social d'entreprise.
- Code de déontologie.
- Conseil supérieur de service social.
- Réponse aux questions.

4ème journée : *« Problèmes de l'heure »*

- La coordination entre les services sociaux
- Les conventions collectives.

[284] Cette journée nationale du travail se déroule encore à l'heure actuelle de façon bisannuelle, sous le nom de Journée d'Etude du Travail, (JET).

Nous pouvons remarquer que le programme de ces journées nationales du travail daté de 1950 reste d'actualité. Dès les débuts, l'ANAS a eu ce souci de perfectionnement des professionnelles et a eu le souci de questionner sa pratique à la lumière de l'entreprise.

Dès ses débuts, l'ANAS a eu le souci de se faire connaitre et reconnaitre notamment par le biais de ses publications.

En effet, dès l'origine, l'association[285] s'est mobilisée pour rendre compte de son activité et pour communiquer, notamment par la création des *« feuillets de l'ANAS »* ; il s'agissait d'un bulletin d'information à destination des adhérents comportant des informations législatives, de jurisprudence, d'évolution des politiques sociales. La vie de l'association y occupait une large place.

Du fait du coût important que représentait cette parution, un partenariat a été mis en place avec la revue de l'entraide française, *« Les Pages Sociales »*, ainsi, les feuillets de l'ANAS seront encartés dans cette revue.

En 1950 les feuillets prennent un rythme de croisière et paraissent donc chaque trimestre.

Très vite, l'ANAS établira une liste de personnalités de chaque département pour leur envoyer les Feuillets, de plus, chaque nouvelle diplômée se verra offrir une série propagande, comprenant les statuts, le compte rendu de l'assemblée générale, une lettre et un bulletin d'adhésion. Par ce biais, l'ANAS effectue une véritable propagande. A partir de 1959, ces feuillets sont devenus une publication plus étoffée, avec une couverture cartonnée et s'adressant à un public plus large. Il faudra attendre 1971 pour que cette publication régulière devienne *« la revue française de service social »*, titre qu'elle porte encore aujourd'hui. La revue s'adresse à la profession mais aussi aux institutions (employeurs, centre de formation) et aux responsables décideurs des politiques sociales. La création de cette revue sera concomitante avec la publication régulière des livres des comptes rendus des congrès[286]. (Le congrès de Lyon en 1946 en sera le premier).

---

[285] Il s'agissait de la tâche prioritaire du bureau national, élu en décembre 1945.

[286] *« Service social et structures nouvelles »*, (compte rendu du congrès de Lyon en 1946), *« Service social et culture humaine »*, (compte rendu du congrès de Strasbourg en 1947), *« Service social et technique »,* (compte rendu du congrès de Bordeaux en 1948, *« Service*

L'ANAS effectuera aussi des collaborations plus ou moins régulières avec d'autres revues et publications, notamment la revue « Liaisons Sociales », « La revue santé de l'homme[287] ». L'ANAS aura même la responsabilité de la publication d'un numéro de « Droit social » en Février 1949. Le numéro sera consacré à la présentation de la formation et des différents services sociaux, dont le service social du travail.

L'association aura assuré un fonctionnement régulier de ses instances de direction, elle a commencé à se doter d'outils réguliers d'information, que ce soit en interne avec les circulaires ou en externe avec les feuillets. Elle s'est constituée en lieu de formation et de recherche sur l'intervention pour les assistantes sociales. Dans cette perspective, les congrès ont été des moments importants. Nous voyons donc une profession qui s'organise et qui donne à voir. Selon Henri Pascal[288], l'ANAS[289] a un rôle capital dans la construction de l'identité professionnelle des assistants sociaux en agissant sur tous les aspects définissant la professionnalité.

Aujourd'hui, cette association qui ne regroupe plus qu'une minorité de professionnels, est encore, malgré tout, considérée comme une référence dans la profession. L'ANAS recenserait actuellement 1 200 membres[290]. Pendant ses débuts, les traits identitaires des assistantes sociales se sont affirmés, solidifiés, pour devenir le socle sur lequel la profession a bâti son identité professionnelle et qui perdure.

Première profession du travail social à obtenir une reconnaissance légale, les assistantes de service social ont pu prendre appui sur la loi de 1946 pour construire un positionnement professionnel leur garantissant le contrôle de l'accès à la profession et une protection juridique face aux difficultés rencontrées dans leur exercice professionnel.

L'ANAS a été un élément dynamique et actif de la mise en œuvre de cette loi.

---

social : fonction, statut », (congrès de Lille en 1949), *« Service social, unité de fonction, diversité de réalisations »,* (congrès de Marseille en 1950).

[287] Revue n° 61, Août 1950.

[288] PASCAL, H., Op Cit.

[289]Depuis sa création, la qualité de ses travaux, (congrès, journées, publications, études et rapports ….) est importante et l'ANAS reste un interlocuteur privilégié du Ministère.

[290] Chiffre issu de la revue française de service social n°250, Septembre 2013.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis de comprendre la professionnalisation des surintendantes d'usine. L'accès des femmes aux études a créé un changement social ; notamment au sein des familles, De Singly, Thélot[291] (1986) ont étudié l'incidence positive du diplôme de la mère, (en l'occurrence le certificat d'études au début du XXème siècle) sur la progression scolaire et professionnelle des enfants de la famille.

On assiste donc à une transformation du marché du travail.

La création des écoles a été un lieu de la construction de l'identité professionnelle des assistantes sociales. Cette socialisation professionnelle s'effectue d'une part par une initiation à une culture professionnelle (formation théorique et pratique effectuée par des pairs) et d'autre part par une appropriation progressive du professionnel.

Les surintendantes d'usine, par leur formation pluridisciplinaire ont certainement été les pionnières d'une prévention des risques professionnels et de l'amélioration des conditions de travail. Elles se sont focalisées sur le travail. En effet, à cette époque, nombre d'entreprises n'ont pas de gestion de personnel et ne savent pas, par exemple, le nombre de salariés travaillant dans l'entreprise. Elles sont ainsi, précurseur d'une partie de la gestion des ressources humaines. Leurs techniques de travail, (tenues des fiches de poste, enquêtes sociales, suivis individuels, analyses des accidents de travail et médiations) peuvent être caractérisées d'innovantes pour l'époque et leur permet d'acquérir une bonne connaissance des salariés et du climat social.

La création de l'ANAS permettra de poser des bases éthiques et déontologiques et donne à voir d'une profession qui s'organise, ce sera la première profession du travail social à obtenir une reconnaissance légale.

[291] Ils ont comparé deux foyers d'ouvriers qualifiés au début du XXème siècle, dont l'un comporte une mère ayant obtenu son certificat d'études et l'autre, une mère sans diplôme, la descendance de la première famille se trouve dans la seconde moitié du siècle dans une position de classe moyenne, alors que la deuxième reste dans la catégorie ouvrière. In : SINGLY (de), F, THELOT, C., *« Racines et profils des ouvriers et des cadres supérieurs »*, Revue française de sociologie, 1986.

CHAPITRE III.
LA LEGISLATION APPLICABLE AU SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL ; RAPPEL DES TEXTES LEGISLATIFS FONDATEURS ET CONTEMPORAINS

La France est le seul pays d'Europe à avoir légiféré sur la thématique du service social du travail.

Il est important de s'intéresser aux textes législatifs régissant le service social du travail dès l'origine et à la jurisprudence, qui peut jouer un rôle moteur lorsque les textes n'évoluent plus, notamment au régime de Vichy qui va développer une réglementation nouvelle et spécifique.

I. L'INCIDENCE DU GOUVERNEMENT PETAIN POUR LE SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL; LA CHARTE DU TRAVAIL

La période de Vichy a favorisé le développement de la profession d'assistant de service social. En effet, cette période est marquée par l'arrivée au pouvoir de Philippe Pétain[292] comme chef du gouvernement français *« le discours du service social se superpose à celui du Maréchal de France qui voit le salut du peuple français dans et par les familles saines[293] »*.

Il s'agira de comprendre comment se sont positionnées les assistantes sociales face aux directives du gouvernement de Vichy, face à la collaboration avec l'occupant allemand et face à la doctrine de l'État sur les vertus de la famille et l'incidence de l'histoire sur la pratique contemporaine des assistantes sociales.

Sous ce gouvernement, la nouvelle devise de l'état français est : *« travail, famille, patrie[294] »*. Par cette pensée, le Maréchal Pétain veut construire un nouveau modèle d'État autoritaire, paternaliste, catholique et corporatiste qui prône des valeurs traditionnelles, comme la religion, le patriotisme, l'importance de la famille et du travail de chacun.

[292] 1856 – 1951. Militaire, diplômate, homme politique, Homme d'Etat français.
[293] MABON – FALL., *Les assistantes sociale au temps de Vichy,* L'Harmattan, 1995.
[294] Elle remplacera la devise : *« liberté, égalité, fraternité »* pendant quatre ans.

Il va instaurer une politique nationale en direction des familles autour d'un discours qui est le salut du peuple français dans et par les familles saines.
Sa volonté sera de réformer la société et la vie politique française, on appellera cette dernière, la « révolution nationale ».
Cette république sera basée sur la promotion du talent et du mérite.

La révolution nationale s'organise donc autour de trois axes :
Le « travail » : la révolution nationale souhaite rompre avec le socialisme et le capitalisme. Les professions seront réorganisées par la Charte du travail[295], que nous verrons plus loin. Il s'intéressera aussi à la corporation paysanne[296], mettra en place la légion des combattants.
La « famille » : celle-ci est mise en avant. L'État français honore les familles nombreuses[297] et de manière plus générale, la femme au foyer[298]. Pour protéger la famille, le divorce est rendu quasiment impossible et l'avortement est lourdement condamné[299]. Un commissariat général à la famille sera créé. Dans ce même mouvement, la fête des mères sera créée en 1941.
La « patrie » : la jeunesse est élevée dans le culte de la Patrie et du Maréchal Pétain au sein de l'école mais aussi lors des chantiers de la jeunesse[300].
Toute cette propagande sera largement diffusée dans les écoles de formation de service social.
Si dès les débuts de l'occupation, le service social se retrouve dans le discours pétainiste sur la famille, rien ne dit qu'il acceptait l'occupation allemande ou la signature de l'armistice. Pendant cette période, les assistantes sociales au-delà,

---

[295] Publiée au J.O le 26 Octobre 1941.
[296] Créée le 2 Décembre 1940, organisation corporatiste (qui regroupe l'ensemble des structures agricoles, syndicales, patronales y compris les sociétés de crédit et d'assurances du domaine agricole) mise en place pour servir de point d'appui dans le monde agricole à la Révolution Nationale. Sous Pétain, le monde agricole et l'artisanat deviennent des composantes majeures de la société. Il est prôné le retour à la terre.
[297] La loi du 15 Février 1941 augmente le taux des allocations familiales qui passent de 20 à 30% du salaire départemental à partir du 3ème enfant.
[298] On insiste sur la place de la femme qui doit être au foyer, son devoir est de donner la vie. Aussi, la loi du 11 Octobre 1940 interdit la titularisation des femmes mariées dans toutes les administrations de l'Etat.
[299] La loi du 2 Avril 1941 interdit de divorcer dans un délai minimum de 3 ans de mariage et nous assistons à une restriction des causes de divorce. La loi du 15 Février 1942 fait de l'avortement un crime contre la sureté de l'Etat, (une femme sera guillotinée en juillet 1943 ; Marie Louise Giraud).
[300] Organisation paramilitaire française créée le 30 Juillet 1940, dans le but d'inculquer les valeurs de la Révolution Nationale.

du discours, dans leurs actions au quotidien, travaillent pour les plus démunis et les exclus du régime.

Intéressons nous à l'axe « travail » et plus particulièrement à la « charte du travail » qui a une incidence certaine, nous le verrons sur la création du service social du travail.
Cette dernière précise les grandes règles qui régiront désormais les rapports des travailleurs, aussi bien dans l'exercice de leur métier que dans le développement de leur vie matérielle et morale.
C'est un ensemble de textes qui instaure des corporations par groupes d'activités, dans le but de favoriser l'entente entre patrons et ouvriers et d'éviter la lutte des classes. Cette charte découpe en vingt-neuf familles professionnelles le monde du travail. Le social sera indexé dans le comité social professionnel dont les attributions vont de la réglementation sur les embauches et les licenciements, l'hygiène et la sécurité au travail, l'établissement des conventions collectives.
Cette charte a donc pour but d'organiser les professions sur un plan uniforme, sauf pour celles qui auront réussi à créer pour elles un statut spécial les plaçant hors de l'application de la charte du travail.
Ainsi, sont déjà régies par un statut spécial : les professions libérales (médecins, avocats et architectes), la profession bancaire (Juin 1941), la profession notariale (Juin 1941), la profession pharmaceutique (Novembre 1941).L'enjeu est important puisqu'il s'agit pour le service social de devenir un groupement corporatif dans le cadre de l'article 7 de la Charte.

La profession a souhaité, par le biais de la loi du 8 Avril 1946, qu'un ordre professionnel, similaire, à celui soit créé. L'ANAS a soutenu ce projet législatif. La commission des lois le rejettera par 17 voix contre 14, arguant de l'absence d'un statut libéral constitutif d'un ordre professionnel. La loi ne donnera donc pas à la profession les prérogatives d'un ordre capable notamment de sévir directement à l'encontre des usurpateurs et autres délinquants et de proposer immédiatement au ministère des suspensions de service. (Cela se fait donc par voie de citation directe devant la juridiction correctionnelle). Les assistantes sociales ne réussiront pas à obtenir cet ordre.

Pour Paturel (2010), c'est lié au profil de ces professionnelles qui lie discrétion et méconnaissance : *« ces dernières n'ont pas raconté ce à quoi, beaucoup d'entre elles avaient participé. Appartenant à une longue tradition de silence, elles se sont tues sur le rôle de la résistance, le prix de leurs valeurs morales liées à la famille, de leurs participations à la politique de Vichy, de leur histoire liée à la bourgeoisie et de leur vision de la classe ouvrière font qu'il n'y aura pas d'ordre pour protéger l'exercice du secret professionnel. Cette profession restera entachée d'une suspicion ».* Pour Paturel, (2010), les assistantes sociales sont donc stigmatisées par rapport à leur histoire professionnelle, (collaboration de classe, paternalisme).
Mabon Fall (1995) pose la question du châtiment ; la profession aurait elle subi une forme d'expiation pour avoir côtoyé de trop très la révolution nationale ?

La charte du travail permet aussi à l'Etat de contrôler les corporations (ce qui lui permet de fixer les prix et les salaires) et d'encourager la mise en place des grandes entreprises contrôlées par l'État. De plus, pour lutter contre tout désordre, la charte du travail dissout les syndicats, interdit la grève et le lock out[301]. Le volet « travail » est donc débarrassé de tout ce qui est considéré comme subversif. Cette charte du travail se décline par différentes idées, comme : « le mari est le chef naturel de la femme », « la famille nombreuse est nécessaire à l'existence d'une nation », « il faut lutter contre l'avortement[302] », « les femmes mariées doivent rester au foyer »...
Dans cette configuration, le service social du travail a donc un rôle d'éducation morale à jouer : il doit faire comprendre à l'individu et à sa famille le sens, la valeur et la noblesse de cette nouvelle devise de l'État français.

Il s'agira maintenant de comprendre comment cette loi établie sous Vichy reste d'actualité. Avant la loi socle du 28 juillet 1942, il faut savoir que le 1er Juin 1940, est promulguée une recommandation du Ministère du travail. Cette dernière n'aura pas force d'une loi. Il s'agit d'une incitation faite aux chefs

[301] Fermeture provisoire d'une entreprise, décidée par l'employeur pour répondre à une grève. Cela permet de ainsi, de faire pression sur les grévistes, les salariés non-grévistes n'étant alors plus rémunérés.
[302] La loi du 15 Février 1942 interdira les avortements. De nombreuses infirmières, sages femmes seront condamnées pour avoir pratiqué ou facilité ces avortements, (peine de travaux forcés, peine de mort…).

d'entreprise d'organiser un service social au sein de leur établissement. Cette recommandation, demande aux chefs d'entreprise de développer un service social assuré soit par des surintendantes d'usine, soit par des assistantes sociales ou dans les entreprises importantes, par les unes et les autres, toutes placées sous l'autorité du chef d'établissement et devant travailler en lien avec le service médical.

II. LA LOI DU 28 JUILLET 1942

Le régime de Vichy va instaurer le service social en entreprise[303].

Cette loi du 28 juillet 1942 (parue au JO[304] du 29 Juillet 1942 et codifiée à l'article L.4631-1, anciennement article R.250-2 du code du travail) a rendu obligatoire un service social du travail dans les établissements occupant habituellement au moins 250 salariés (article 9 de la loi ; *« les établissements qui occupent d'une façon habituelle 250 salariés au moins seront tenus d'organiser des services sociaux du travail »*).

Dans le cadre de cette loi, le service social est confié à une assistante de service social titulaire du diplôme d'État ; *« agissant sur le lieu même du travail, pour suivre et faciliter la vie personnelle des travailleurs et notamment des femmes, des jeunes gens et des déficients et également en dehors des lieux de travail, pour seconder l'action des services sociaux de la famille sur les questions qui sont en rapport avec l'activité professionnelle. L'assistante collabore étroitement avec le service médical et se tient en relation serrée avec les structures facilitant au travailleur l'exercice des droits que lui offre la législation sociale ».*

Cette loi mentionne la qualification des professionnels ; assistants sociaux ou conseillers sociaux du travail. Cette formation était accessible aux assistants sociaux, aux personnes ayant une formation supérieure ou ayant une expérience professionnelle de huit ans minimum. S'ouvre alors la possibilité pour les représentants syndicaux de bénéficier de la formation de conseiller social du travail qui reste différente de celle de surintendante.

---

[303] Pour mener à bien cette synthèse législative, je me suis notamment basée sur le mémorandum de Chassany Watrelot et Associés, (juillet 2013), avocats en droit social, document établi à la demande de RESSIF GIE.

[304] Journal Officiel.

Aux termes de l'article 12 de la loi, la mise en œuvre de cette obligation est subordonnée à la parution de décrets d'application pour chaque branche professionnelle : *« un décret pris sur la proposition du secrétaire d'état au travail et du secrétaire d'État intéressé fixera pour chaque famille professionnelle ou profession la date d'entrée en vigueur des dispositions de la présente loi et leurs modalités particulières d'application ; il pourra notamment, suivant la nature et l'étendue des risques auxquels le personnel se trouve exposé, modifier le nombre des salariés en fonction duquel sont déterminés la composition et le fonctionnement des services médicaux et sociaux ».*

L'obligation était prévue dans un premier temps pour les entreprises de 250 salariés. À cette époque, il y avait environ 4 000 entreprises concernées sur 800 000, (soit 0.5%) regroupant 3 millions de salariés sur 7 millions[305].
Or, seuls trois décrets ont été adoptés le 13 Aout 1943 concernant les activités :

- de transformation des métaux[306],
- des cuirs[307]
- et de la céramique[308].

Ces trois branches professionnelles ne reflètent plus la réalité du tissu économique contemporain, mais à l'époque, ces trois familles professionnelles étaient économiquement importantes.
Ces décrets limitent aussi l'obligation de mettre en place un service social du travail aux établissements occupant de façon habituelle 500 salariés au moins, le seuil légal est relevé. Ces décrets sont toujours en vigueur. Il était prévu d'étendre ce texte à toutes les branches professionnelles par le biais de décrets d'application, ce qui ne se produira pas, du fait de la fin du régime de Vichy durant l'été 1944.
La France se retrouve dans une situation inédite après la guerre. Toute la législation sociale émanant de Vichy est discréditée (notamment par le biais de l'ordonnance du 9 Août 1944 qui a ôté toute légalité au gouvernement de

[305] Les services sociaux du travail, Liaisons Sociales, 29 Janvier 1954.
[306] Décret n°43-1780, 13 Août 1943, JO du 29/08/1943.
[307] Décret n°43-1540, 13 Août 1943, JO du 17/08/1943.
[308] Décret n°43-1541, 13 Août 1943, JO du 17/08/1943.

Vichy) et dans le même temps, on développe rapidement la représentation des salariés de l'entreprise. Il s'agit de représenter la classe ouvrière qui a beaucoup participé à la résistance pendant la guerre. Apparaissent ainsi, en 1945 les comités d'entreprise (CE), les délégués du personnel, (la représentation syndicale ne fera son apparition qu'en 1968[309]). S'ouvre donc une nouvelle période avec en parallèle le développement des services du personnel.
La mission du service social tourné vers les conditions de travail est réaffirmée, marquant ainsi sa différence avec le service social familial.

Par la suite, les dispositions de la loi du 28 Juillet 1942 ont été en partie abrogées, (la loi du 11 Octobre 1946 annule uniquement les articles relatifs aux services médicaux) mais les dispositions concernant l'organisation des services sociaux du travail sont restées en vigueur ainsi que l'article 12 renvoyant à la parution de décrets par branches professionnelles. Le problème de leur désuétude s'est posé, compte tenu du fait que l'article 12 de la loi se référait, pour leur mise en œuvre, aux familles professionnelles relevant de l'ordre corporatif institué par la Charte du Travail et aboli à la libération.
Suite à cette abrogation partielle, la cour de cassation[310] a considéré que les dispositions relatives au service social du travail, issues de la loi de 1942, avaient toujours vocation à s'appliquer et ce dans les conditions fixées par la loi, à savoir seulement dans les établissements relevant des branches visées par les décrets d'application intervenus. (Cass. Soc., 16 Mars 1966, n°64 – 13499).
Il en découle que l'obligation de maintenir un service social du travail, dans le cadre fixé par la loi de 1942, n'existait que pour les établissements visés par les décrets du 13 Août 1943 (industries du cuir, de la céramique et de la transformation des métaux).
L'article L.4631-1 du code du travail reprend la disposition de la loi du 28 juillet 1942 qui posait le principe de l'obligation d'un service social dans tous les établissements qui occupent 250 salariés, sans reprendre les dispositions de

[309] Loi n°68-1179 du 27 Décembre 1968 relative à l'exercice du droit syndical dans les entreprises. Cette dernière a permis à tout syndicat affilié à une organisation représentative de désigner un délégué syndical dans les entreprises de plus de 50 salariés. Auparavant, c'était la notion de représentativité qui prévalait.
[310] Cass.Soc., 16 Mars 1966, n°64-13499.

l'article 12 subordonnant la mise en application à des décrets visant chaque famille professionnelle.

Doit-on en conclure que les rédacteurs ont opté pour l'application généralisée de la loi, en raison de la situation créée par la disparition de l'ordre corporatif ? Interprétation qui aboutirait à la mise en place obligatoire de services sociaux dans toutes les entreprises occupant au moins 250 salariés.

Le Conseil d'État a, en définitive, jugé que la non-codification de l'article 12 de la loi du 11 Octobre 1946 n'était que le résultat d'une omission.

En conséquence, l'obligation de mettre en place un service social se limitait toujours aux établissements visés par les décrets du 13 Août 1943, à savoir les entreprises occupant 250 salariés au moins dans l'industrie du cuir, de la céramique et de la transformation des métaux.

La nouvelle codification du code du travail en 1973[311] avait repris ces articles explicitement, les dispositions de l'article 9 de la loi du 28 juillet 1942 ont été codifiées, dans l'article R.250-1 du code du travail, dont le texte était ainsi rédigé : *« les établissements qui occupent d'une façon habituelle 250 salariés au moins sont tenus d'organiser des services sociaux du travail ».*

Le décret portant codification n'a donc pas repris la condition tenant à l'adoption de décrets d'application. Le conseil d'État, alors saisi de l'incidence de cette omission a implicitement considéré qu'elle ne pouvait pas aboutir à une généralisation de l'obligation de mettre en place un service social à tous les établissements de plus de 250 salariés, (CE, 28 Mai 1975, n°93.848).

Aujourd'hui, bon nombre d'employeurs ont développé des services sociaux du travail de leur propre initiative, au-delà de cette obligation légale.

[311] Ordonnance du 9 Août 1944.

III. LA LEGISLATION CONTEMPORAINE

3.1. Dans le cadre du code du travail

Ce dernier a été depuis modifié par l'ordonnance n° 2007 – 329 du 12 Mars 2007 relative au code du travail, du décret 2008 – 244 du 7 mars 2008 et du Décret n° 2012-137 du 30 janvier 2012 relatif à l'organisation et au fonctionnement des services de santé au travail

Concernant la législation actuelle, le titre III de la quatrième partie du code du travail consacrée à la santé et à la sécurité au travail est dédié au service social du travail, il comprend deux articles.

L'article L. 4631 – 1 stipule qu' *« un service social du travail est organisé dans tout établissement employant habituellement au moins 250 salariés* ».

Aux termes de l'article L. 4631 –2 du code du travail, nous pouvons lire que *« le service social du travail agit sur les lieux mêmes du travail pour suivre et faciliter la vie personnelle des travailleurs. Il collabore étroitement avec le service de santé au travail. Il se tient en liaison constante avec les organismes de prévoyance, d'assistance et de placement en vue de faciliter aux travailleurs l'exercice des droits que leur confère la législation sociale ».*

L'action sur les lieux même du travail est intéressante à prendre en compte, parce qu'elle reprécise que le service social doit traiter de la question du travail et de l'homme au travail et plus généralement de l'organisation au travail. De plus, la législation souligne le travail en partenariat interne ou externe à l'entreprise pour faciliter l'adaptation des salariés à leur milieu professionnel et permettre l'accès aux droits.

À ce jour, c'est donc l'article L.4631-1 du code du travail qui détermine le champ d'application de l'obligation, de la façon suivante : *« un service social du travail est organisé dans tout établissement employant habituellement au moins 250 salariés ».* Ce texte ne restreint pas le champ d'application de l'obligation aux entreprises relevant de branches déterminées par décret.

Littéralement, il n'y aurait donc plus aucune raison de considérer que seuls les établissements relevant des trois secteurs définis par les décrets de 1943 sont

concernés par l'obligation et ce d'autant que l'article R.4745-4 du Code du travail qui sanctionne le non-respect de cette obligation vise lui aussi indistinctement tous les établissements d'au moins 250 salariés : *« le fait, pour un employer ou son préposé, de ne pas avoir organisé des services sociaux du travail dans un établissement dont l'effectif est égal ou supérieur à deux cent cinquante, en méconnaissance de l'article L.4631-1, est puni de l'amende prévue pour les contraventions de la quatrième classe, (soit 750 €) ».*
Pour autant, la survivance de l'article 12 de la loi du 28 juillet 1942 ainsi que la position adoptée jusqu'alors par les juridictions saisies de la question, laissent subsister un doute. Cela étant, une loi postérieure à celle du 28 Juillet 1942, à savoir la loi du 22 mars 2012, (loi n°2012 – 387[312]) a réécrit l'article L.4631-1 du code du travail, sans renvoyer à des décrets d'application.

Intéressons nous à la partie réglementaire, le titre III consacré au service social du travail comprend douze articles[313]. Nous reprenons ci-dessous l'intégralité des articles ;
-Article D4631-1 : *« Le service social agit sur les lieux mêmes du travail pour suivre et faciliter la vie personnelle des travailleurs, notamment des femmes, des jeunes et des travailleurs handicapés. Il peut éventuellement agir en dehors des lieux de travail pour seconder l'action des services sociaux sur les questions en rapport avec l'activité professionnelle ».*

-Article D4632-1 : *« dans l'exercice de ses missions dans le domaine social, le comité d'entreprise s'appuie sur le service social. Le comité établit chaque année un rapport sur l'organisation, le fonctionnement et la gestion financière du service social. Ce rapport est adressé à l'inspecteur du travail dont dépend l'entreprise ».*

-Article D4632-2 : *« lorsque plusieurs entreprises possèdent déjà ou envisagent de créer un service social commun et ont, par application de l'article R. 2323-33, créé un comité interentreprises chargé de sa gestion,*

[312] Cette loi n'est pas une simple loi de recodification, mais une loi modifiant certaines dispositions du code du travail et notamment, la formulation des seuils d'effectifs conditionnant la mise en œuvre de certaines obligations.
[313] Créés par le décret n°2008-244 du 7 Mars 2008.

celui-ci établit chaque année un rapport sur l'organisation, le fonctionnement et la gestion financière du service social. Ce rapport est adressé à l'inspecteur du travail. Les difficultés pouvant naître de l'application du présent article, notamment entre les employeurs et la délégation des salariés siégeant au comité, ou entre plusieurs entreprises ou des comités d'entreprise, sont portées devant l'inspecteur du travail ».

-Article D4632-3 : *« Le service social du travail dispose d'un bureau au moins ».*

-Article D4632-4 : *« Le service social est assuré par un conseiller du travail qui exerce les fonctions de conseiller technique pour les questions sociales auprès du comité d'entreprise. Le conseiller du travail peut être chargé par lui de l'organisation et de la direction des institutions sociales de l'entreprise. Il assiste de droit, avec voix consultative, à toutes les réunions du comité ou des commissions spéciales consacrées, selon leur ordre du jour, à des questions sociales. Il assure les tâches d'ordre social dévolues par l'employeur au service social sur le lieu de travail. Il réalise, tous les trois mois, un compte rendu de son activité au comité d'entreprise et à l'employeur ».*

-Article D4632-5 : *« le conseiller du travail est désigné et maintenu en fonction après accord, selon le cas, entre l'employeur et le comité d'entreprise ou entre les employeurs et le comité inter-entreprises. En cas de désaccord, la décision est prise par l'inspecteur du travail ».*

-Article D4632-6 : *« le conseiller du travail consacre au moins trois demi-journées par semaine pour chaque groupe de deux cent cinquante salariés ».*

-Article D4632-7 : *« le conseiller du travail doit être titulaire du diplôme spécial délivré par le ministre chargé du travail ».*

-Article D4632-8 : *« le conseiller du travail agit sur les lieux du travail afin de veiller au bien-être du travailleur dans l'entreprise et de faciliter son adaptation au travail, d'étudier plus particulièrement les problèmes soulevés*

par l'emploi des femmes, des jeunes et des travailleurs handicapés, de coordonner et de promouvoir les réalisations sociales décidées par l'employeur et par le comité d'entreprise après de ce dernier les fonctions de conseiller technique pour les questions sociales, de concourir à toute action d'ordre éducatif entreprise par le comité d'entreprise ».

-Article D4632-9 : *« le conseiller du travail collabore avec le service de santé au travail de l'entreprise. Il recherche, en accord avec l'employeur et le comité d'entreprise ou le comité interentreprises, les améliorations susceptibles d'être apportées aux conditions de travail, au bien-être des travailleurs et au fonctionnement des œuvres sociales de l'entreprise ou interentreprises ».*

-Article D4632-10 : *« le conseiller du travail est en liaison constante avec les organismes de prévoyance, d'assistance, de placement, des diverses institutions sociales et les services sociaux de la sécurité sociale et de la santé publique en vue de faciliter aux travailleurs l'exercice des droits que lui confère la législation sociale et de les orienter, le cas échéant, vers les organismes compétents ».*

-Article D4632-11 : *« le conseiller du travail responsable, dans les entreprises ou les services interentreprises, de l'initiative, de l'étude et de la mise en place des réalisations sociales décidées par le comité d'entreprise et l'employeur exerce les fonctions de conseiller chef du travail ».*

Pour résumer cette partie législative, il est rappelé que le service agit sur les lieux mêmes du travail et mentionne cet ancrage dans le monde professionnel. Trois populations sont indiquées comme étant plus vulnérables ; les femmes, les jeunes et les salariés en situation de handicap. Ces populations doivent donc être suivies avec attention. Il est également rappelé que le service social du travail peut agir éventuellement en dehors des lieux du travail pour seconder l'action des services sociaux sur des questions en rapport avec l'activité professionnelle ; nous pouvons donc conclure que l'interface vie professionnelle / vie personnelle vise essentiellement les problématiques des salariés en rapport avec la question du travail, c'est-à-dire ayant un impact sur les services professionnels. Les missions en lien avec le milieu professionnel

sont donc réaffirmées. De plus, le législateur emploie le singulier pour désigner le travailleur, ce qui sous entend l'homme en tant qu'individu. Le bien-être est cité, ce qui fait écho, notamment à la prévention des risques psycho-sociaux.

Le Comité d'Entreprise[314] est mis en valeur comme partenaire du service social du travail.

Le législateur mentionne le conseiller du travail à l'article D.4632-4, et non l'assistant social. De plus, il est intéressant de constater que les dossiers à forte implication sociale peuvent être traités par le conseiller du travail mandaté par le CE. Il est indiqué également que le conseiller du travail doit assister à un certain nombre de réunions, où il dispose d'une voix consultative. La relation avec l'employeur sera formalisée notamment par le biais de la mise en œuvre et de l'application de la politique sociale de l'entreprise. Le rapport d'activité est mis en valeur, c'est intéressant car c'est un moyen pour mieux faire connaitre son activité à l'employeur, c'est un levier de visibilité et de lisibilité.

3.2. La loi du 20 Juillet 2011 portant réforme de la médecine du travail

Plus récemment, la médecine du travail a été réformée par la loi du 20 juillet 2011, cette réforme eut une incidence sur notre objet de recherche car les textes relatifs à la santé au travail abordent en effet, au travers du filtre de la réforme de juillet 2011, le service social du travail.

Cette loi va dans le sens d'une généralisation de l'obligation.

La loi du 20 juillet 2011 portant réforme de la médecine du travail a créé un nouvel article L.4622-9 du code du travail qui prévoit que : *« les services de santé au travail comprennent un service social du travail ou coordonnent leurs actions avec celles des services sociaux du travail prévus à l'article L.4631.1 ».*

Cette loi a manifestement voulu remédier à un vide juridique en généralisant le service social du travail par l'intermédiaire du service de santé au travail[315]. Pour Annie Ho Dinh – Vrignaud, chargée de mission à la Direction Générale du Travail, lors des JET 2011, précise que lorsqu'un texte est écrit au présent

[314] Créé par l'ordonnance du 28 Octobre 1944.

[315] Cette volonté du législateur ressort en particulier du rapport n°3529 réalisé par M.Guy Lefrand au nom de la commission des affaires sociales sur la proposition de loi, adoptée par le sénat, relative à l'organisation de la médecine du travail.

ou au passé composé, son contenu s'impose. Ainsi par la lecture de l'article L.4622-9, pour la loi, l'inclusion du service social est impérative.

Pour autant, l'article L.4631 -1 est toujours applicable en parallèle.

Pour autant, elle n'a pas reprécisé le champ d'application de l'article L.4631-1 du code du travail, ni abrogé l'article 12 de la loi du 28 juillet 1942. Il est impossible de savoir si cette absence d'abrogation expresse résulte d'une volonté, d'une omission ou si elle a été considérée comme inutile compte tenu de l'obsolescence du texte de 1942.

De plus, les missions des services de santé au travail sont décrites à l'article L.4622-2 : *« les services de santé au travail ont pour mission exclusive d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail »*. Les enjeux de la réforme de la santé au travail sont de définir les missions des services de santé au travail uniquement préventives. Le législateur se situe sur une politique de prévention. De plus, il est à noter que l'entreprise n'a pas seulement une obligation de moyens, mais bien une obligation de résultats afin de *« préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel »*.

On peut retenir qu'outre le rôle général de conseil auprès des entreprises, des salariés et de leurs représentants pour améliorer les conditions de travail, les services de santé au travail voient leurs contributions réellement renforcées en matière de prévention de la désinsertion professionnelle. Il s'agit de prévenir certains risques professionnels, comme les RPS, la pénibilité, les troubles musculo – squelettiques (TMS), les addictions, les risques routiers, et/ou chimiques … Cette réforme introduit l'existence d'une équipe pluridisciplinaire : *« les missions des services de santé au travail sont assurées par une équipe pluridisciplinaire (...)*[316] *»*. Celle-ci *« est animée et coordonnée par le médecin du travail »*. Elle se compose de plusieurs professions : les médecins du travail, les infirmiers, les intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP), éventuellement les assistants de service de santé au travail. D'autres professions ne sont pas expressément nommées, tels les psychologues du travail, les ergonomes, les kinésithérapeutes… Mais l'article précise que l'équipe peut être complétée par *« des professionnels recrutés*

[316] Article L.4422-8.

après avis des médecins du travail ». On constate donc bien que l'équipe pluridisciplinaire élargie permet une approche très globale de la santé.

L'enjeu de cette évolution est le basculement d'une médecine du travail plutôt préventive vers une culture de prévention de la santé au travail[317]. L'article L. 4622-9 qui introduit l'équipe pluridisciplinaire est important pour le service social du travail ; il précise que *« les services de santé au travail comprennent un service social du travail ou coordonnent leurs actions avec celles des services sociaux du travail prévus à l'article L.4631.1[318] ».*

Le législateur a donc voulu établir des liens entre la législation sur le service social du travail, (Titre III issu du courant paternaliste) et la législation sur les services de santé au travail, (Titre II issu du courant préventif de la santé).

Par cet apport législatif, il est important de relever que la question du travail social est réellement aux mains du conseiller du travail ou de l'assistante sociale du travail. Ils sont les seuls professionnels chargés du travail social. Il y a donc une indépendance technique du service social du travail vis-à-vis du service de santé au travail. L'article D. 4622-15 est essentiel : *« lorsqu'il comprend un service social du travail, ce dernier est animé par un assistant social du travail ou par un conseiller du travail. L'assistant social du travail est un assistant social diplômé d'État ayant acquis un diplôme équivalent à celui de conseiller du travail ».* Pour la première fois, est mentionnée dans les textes l'appellation « assistant social du travail ». C'est le seul texte qui définit de manière succincte l'assistant du travail, qui doit donc, selon le texte législatif, avoir obtenu en plus du DEASS, un diplôme supérieur de niveau 2. L'assistant social du travail est donc un conseiller du travail ou une personne titulaire d'un diplôme équivalent à celui de conseiller du travail ressources humaines (CTRH). On peut s'interroger sur la raison de ce flou juridique ?

Notons également que pour la Direction Générale de la Cohésion Sociale, qui est la référence concernant les diplômes du travail social, le titre spécifique d'assistant social du travail n'existe pas. Les dispositions législatives entretiennent un flou juridique.

---

[317] ANAS., *« Service social du travail : quelles transformations à l'œuvre ? Enjeux et perspectives »*., La revue française de service social, n°261, Presses de l'EHESP, 2016.

[318] Pour rappel, l'article L.4631.1 est celui qui institue un service social du travail dans tout établissement employant habituellement 250 salariés.

D'autres textes du code du travail mentionnent la collaboration entre le médecin du travail et le service social du travail, notons par exemple les textes issus du décret du 30 Janvier 2012, l'article R. 4623-1 : *« le médecin du travail est le conseiller de l'employeur, des travailleurs, des représentants du personnel et des services sociaux (...) »*. Ce même article précise que *« dans les services de santé au travail interentreprises, l'équipe pluridisciplinaire et, le cas échéant, le service social du travail se coordonnent avec le service social du travail de l'entreprise »*. L'article R. 4624-21 : *« au cours de l'examen de pré-reprise, le médecin du travail peut recommander (..., à cet effet, il s'appuie sur le service social du travail du service de santé au travail interentreprises ou sur celui de l'entreprise »*. En outre, les dossiers de demande d'agrément ou de renouvellement d'agrément des services de santé au travail, qu'ils soient autonomes ou interentreprises, doivent mentionner les modalités de collaboration avec le service social du travail (arrêté du 2 mai 2012).

En tout état de cause, il existe donc à ce jour, deux textes distincts et parallèles :

-l'article L.4622-9 du code du travail qui généralise le service social du travail par l'intermédiaire des services de santé au travail, (et ce, sans condition d'effectif des établissements et/ou des entreprises adhérant aux services de santé). De ces nouvelles dispositions, il est possible de déduire que tous les établissements dont l'effectif est inférieur à 250 salariés, bénéficieront d'un service social du travail dans le cadre du service de santé du travail dont les missions ont été élargies. (La mise en œuvre de ces dispositions suppose que les services de santé au travail modifient leur organisation pour y intégrer un service social ou coordonner leurs actions avec celles d'un service social).

Pour rappel, les employeurs de droit privé[319] ont l'obligation d'adhérer à un service de santé au travail (Code du travail, art L.4622-1). En fonction de leurs effectifs, ils ont le choix d'organiser un service de santé autonome de groupe, d'entreprise ou d'établissement (si leur effectif est supérieur ou égal à 500) ou

[319] Ainsi que les établissements publics à caractère industriel et commercial, les établissements publics administratifs lorsqu'ils emploient du personnel dans les conditions du droit privé et les établissements de santé, sociaux, et médico-sociaux mentionnés à l'article 2 de la loi n°86-33 du 9 Janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

d'adhérer à un service de santé au travail interentreprises (Code du travail, art D.4622-5 et s).

-l'article L.4631-1 du code du travail qui impose toujours aux établissements employant au moins 250 salariés d'organiser un service social du travail avec lequel les services de santé au travail doivent coordonner leurs actions.

En synthèse, dans la mesure où la loi du 20 juillet 2011 n'a pas modifié l'article L.4631.1 du code du travail, ni abrogé l'article 12 de la loi du 28 juillet 1942, elle ne résout toujours pas expressément la question du sort de la condition de la loi de l'époque, qui avait fait le choix de subordonner à l'adoption de décrets d'application par branches professionnelles, l'obligation pensant sur les établissements d'au moins 250 salariés d'organiser un service social. Autrement dit, le champ d'application de cette obligation reste toujours incertain. Toutefois, compte tenu d'une part de la lettre de l'article L.4631-1 (issu d'une loi postérieure à la loi du 28 juillet 1942) et de l'article R.4745-4 du code du travail et, d'autre part, de la volonté affichée à travers la loi du 20 juillet 2011 de généraliser le service social du travail, il ne peut qu'être conseillé aux établissements d'au moins 250 salariés de mettre en place un service social du travail, y compris s'ils ne relèvent pas d'une branche visée par les décrets de 1943. En effet, le juge pénal ne serait pas lié par la position adoptée en 1966 par la cour de cassation, ni par celle adoptée en 1975 par le conseil d'État. Il pourrait donc s'en tenir à la stricte lecture de l'article R.4745-4 du code du travail.

En conclusion, cette réforme a pour objectif de recentrer le dispositif autour de la prévention et sur le fait que l'employeur a maintenant une obligation de sécurité et de résultats.

La notion de santé au travail a été élargie, la réforme insiste sur les conditions de travail et de manière plus générale sur la qualité de vie au travail.

La loi vise une culture de prévention pour répondre à l'ensemble des risques professionnels émergents.

L'introduction de la pluridisciplinarité (médicale, technique, organisationnelle) est un élément à prendre en compte pour déterminer la place du service social.

L'ANAS, lors de ses journées nationales d'étude du travail[320] appréhende ce texte de réforme de santé au travail dans lequel apparait le service social du travail comme un texte de compromis car le service social du travail est abordé par le biais des services de santé au travail, ce texte aborde sous l'angle de la prévention de la santé, la place du service social du travail.
La place du service social du travail est réaffirmée comme étant complémentaire à celle du service de santé au travail.

IV. APRES LA DEUXIEME GUERRE MONDIALE

À la libération, le métier d'assistante de service social bénéficiait aux yeux de nombreuses jeunes filles ; *« d'une aura de véritable indépendance, de promotion immédiate dans le monde des adultes, ce qui conduisait à la persistance d'un certain prestige de la profession et, même d'un certain chic issu d'une rupture librement consentie avec un passé jugé par trop morne. Toutes avaient alors en tête l'image, très séduisante au total pour des jeunes femmes en quête d'émancipation, de ces dames « un peu ridicules avec leur voile d'infirmière ou leur chapeau de bourgeoise, un peu empruntées sur leur vélo avec leurs jupes et leurs jambes nues, un peu agaçantes aussi avec leur éternel célibat, leur liberté de mouvement et leur fichu caractère ».*
Ainsi, on peut dire à cette période que « *le service social n'a pour ainsi dire plus besoin de maitres à penser, ce sont des praticiennes confirmées*[321] *».*

Le souffle novateur de la Libération passe et lors des sessions syndicales de Septembre 1945, les jeunes assistantes sociales de l'Union Catholique avaient elles – mêmes annoncé *« qu'il n'y a pas de raison pour qu'on s'habille comme des vieilles filles ! ».* Le port du chapeau semblait vécu comme une véritable contrainte. Néanmoins, une tenue classique, passe – partout était de rigueur, tout en sachant que le pantalon n'était pas encore admis.À cette période, les assistantes sociales n'ont jamais tant publié. C'est une période faste ; une collection chez l'éditeur catholique Bloud et Gay « Réalités du travail social »

[320] Le titre de ces journées était : *« Service social du travail : quelles transformations à l'œuvre ? Enjeux et perspectives »*, 5 – 6 Novembre 2015.
[321] GUERRAND, R-H, RUPP, M-A., Op cit.

est presque exclusivement alimentée par des ouvrages signés par des professionnelles connues.

Concernant le service social du travail, nous avons vu que de nombreux textes réglementaires et législatifs concernant les assistantes sociales commencent à voir le jour.

Des changements apparaissent au sein du service social du travail. La représentation des salariés dans l'entreprise se développe, il s'agit de représenter la classe ouvrière, qui a beaucoup participé à la Résistance pendant la guerre. Les comités d'entreprise[322], les délégués du personnel apparaissent dès 1945, les services du personnel se développent également.

En 1950, le second employeur[323] des assistantes sociales est le service social d'entreprises et inter- entreprises avec 1 947 assistantes sociales[324].

Avant la seconde guerre mondiale, la formation était la marque exclusive d'écoles privées, à partir de 1945, elle passe en partie entre les mains de l'État.

Les conditions de travail se sont améliorées et le service social se préoccupe du soutien individuel auprès des salariés et s'attache particulièrement à accompagner les salariés les plus en difficulté. A partir de 1946, les assistantes de service social prennent le relais des surintendantes d'usines. Pendant les Trente Glorieuses, la profession se dilue et apporte principalement une aide individuelle et psycho-sociale aux salariés les plus fragiles.

En plus, de la population traditionnelle : les femmes, et les jeunes, le service social du travail va prendre en charge :

- la population rurale qui arrivera dans les villes dans les années 1950,
- les personnes immigrées et leur famille à partir des années 1960,
- les personnes handicapées, suite à la création de la loi n°75 – 534 du 30 Juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées, qui énoncera l'obligation de l'intégration des personnes handicapées et leur maintien chaque fois que possible dans un cadre ordinaire de travail, (Paturel, 2014).

Le service social du travail aura donc la mission de veiller à l'intégration de ces populations, tout en s'assurant de leur équilibre entre la vie personnelle et la

[322] Par l'ordonnance du 22 Février 1945.

[323] Le premier employeur étant le service départemental d'hygiène sociale et de l'assistance publique.

[324] INED, *Les assistantes sociales et médico – sociales en France. Enquête conduite en 1951 – 1952 dans 5 départements sous les auspices de l'Organisation Mondiale de la Santé et de la fondation Rockefeller*, Paris, 1954, in PASCAL, H., Op Cit.

vie au travail. Il aura aussi une mission particulière sur la thématique du logement dans les années 1960, il travaillera aussi en lien avec le comité d'entreprise pour l'octroi d'aides financières et sera l'interlocuteur sur des thématiques particulières, comme les colonies de vacances des enfants de salariés.

Les acteurs du service du personnel se professionnalisent, notamment avec la complexification de la législation du travail, ce qui, de fait, repositionne le service social du travail sur l'aspect social.

Nous nous éloignons du rôle des surintendantes ; nous sommes dans le rôle classique des assistants de service social. La spécificité du service social d'entreprise disparait au profit d'une forme d'intervention contextualité à l'entreprise, mais ressemblant en tout point à celles des assistantes de service social s'occupant des plus défavorisés, (Paturel, 2014). La question spécifique du travail sera particulièrement prise en charge par les médecins du travail.

Jusqu'en 1982, trois professions cohabiteront : les surintendantes d'usine, les conseillers du travail et les assistantes sociales. Ainsi, les entreprises auront la possibilité de solliciter le profil le plus intéressant pour elles.

Le métier de surintendante déclinera au profit de celui d'assistante de service social. Nous avons vu que les conseillers du travail ont d'abord été formés par l'Ecole des surintendantes, puis à la fin de la seconde guerre mondiale par le centre de formation du ministère du travail (jusqu'en 1952), ensuite par l'institut de sciences sociales du travail et enfin par l'université. La formation s'arrêtera en 1983 et reprendra en 2004, si l'association continue à s'appeler association des surintendantes, le diplôme est celui de conseiller du travail, option ressources humaines.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de comprendre la législation applicable au service social du travail par le rappel des textes fondateurs et contemporains[325]. La France a été le seul pays d'Europe à avoir légiféré sur la thématique du service social du travail par la loi du 28 Juillet 1942 ; le gouvernement Pétain ayant eu une forte incidence sur le développement de la profession. Aussi, nous avons vu comment les assistantes sociales se sont positionnées face aux directives du gouvernement de Vichy.

Aujourd'hui, le code du travail pose les bases législatives du service social du travail : *« un service social du travail est organisé dans tout établissement employant habituellement au moins 250 salariés ».* La loi récente du 20 juillet 2011 portant réforme de la médecine du travail aborde le service social du travail par le prisme de la santé au travail. Cette dernière étant devenue un enjeu politique pour l'entreprise, nous nous sommes intéressés à la place que les assistantes sociales d'entreprise prenaient dans cette thématique.

[325] Pour mener à bien cette synthèse législative, je me suis notamment basée sur le mémorandum de Chassany Watrelot et Associés, (juillet 2013), avocats en droit social, document établi à la demande de RESSIF GIE.

Il s'agit dans ce quatrième chapitre de s'intéresser à la naissance du management moderne, du passage de l'échoppe familiale à l'usine.

En effet, pendant des siècles, la fabrication et le commerce restaient des activités intégrées à la vie familiale de l'artisan ou du commerçant. La question du changement se pose donc avec force lors de la généralisation de la manufacture, à partir du XVIIIe siècle. Cette usine nouvelle viendra remplacer la tradition ouvrière professionnelle où le métier est dirigé par un savoir complexe et une organisation autonome, (Bouchez, 2005).

Entre la fin du XIXème siècle et le début du XXème siècle, les entreprises des pays industrialisés ou en cours d'industrialisation du monde entier sont toutes amenées à réfléchir à une organisation plus systématisée de leur production.

De la Russie aux Etats Unis, en passant par le Japon et l'Europe, la croissance accélérée durant cette période pose des problèmes nouveaux en termes de maitrise d'une main-d'œuvre au travail, de contrôle de techniques de plus en plus complexes et de gouvernement des entreprises.

Une réflexion autour de l'organisation du travail va se mettre en place afin de pouvoir répondre à une production croissante.

Nous verrons que cette production croissante donnera lieu aux premières luttes sociales, comme des phénomènes de freinage de la production ou des pratiques d'absentéisme volontaire.

Le terme rationalisation apparaitra en France en 1926, traduction de *« Rationalisierung*[326] *»*. Ce terme désigne l'ensemble des méthodes d'organisation qu'adoptaient les industriels en s'inspirant des systèmes de production en usage aux Etats Unis.

On parlera successivement de rationalisation du travail, de processus de modernisation de l'industrie, de taylorisme ou d'organisation scientifique du travail[327].

Malgré tout, le terme de rationalisation remplacera celui d'organisation scientifique du travail qui ne désignait que le système de Taylor.

---

[326] COHEN, Y., *« Organiser à l'aube du Taylorisme, la pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919 »*, Presses universitaires Franc – Comtoises, 2001.

[327] Pour Simone WEIL, les termes « taylorisme », « rationalisation », et « organisation scientifique du travail » étaient interchangeables : *« pour caractériser le régime actuel de l'industrie et les changements introduits dans l'organisation du travail, on parle à peu près indifféremment de rationalisation ou de taylorisation ou d'organisation scientifique du travail ».*

L'adoption de ce terme aussi imprécis que la rationalisation aura permis d'y inclure tous les systèmes qui se sont répandus, le plus souvent à l'exemple des Etats Unis, pour répondre aux problèmes que posaient les mutations de l'industrie et les fluctuations de la conjoncture.

Dans ce chapitre, l'objectif est de comprendre l'apparition des différentes formes d'organisation du travail dans un contexte de guerre en France et d'appréhender le rôle des surintendantes d'usines à cette époque.

Le système d'organisation proposé par Taylor émerge aux Etats Unis et s'impose dans le monde comme une référence obligée dans les quatre ans qui précédent la première Guerre Mondiale.

Nous verrons, que dès 1920, l'essentiel des méthodes utilisées dans l'entre-deux guerres avaient déjà fait leur apparition : des modes d'organisation ont été créés dans le tournant du XIXème siècle et du XXème siècle pour répondre aux besoins créés par la seconde industrialisation, le système Taylor viendra les compléter sur un certain nombre de points touchant à la gestion de la production en atelier et à celle de la main-d'œuvre et les méthodes de production de masse inspirées de l'exemple de Ford, et introduites en France à l'occasion du 1er conflit mondial.

La tradition française d'organisation du travail était orientée vers la gestion de la main d'œuvre. En effet, elle prenait la forme d'œuvres sociales destinées à attacher physiquement et mentalement le personnel à l'entreprise[328].

La rémunération au rendement devait convaincre l'ouvrier de donner le plein de son effort. [329]

La division du travail s'installa en premier lieu, dès la fin des années 1880 dans les Manufactures d'armes de l'Armée. Au-delà de ce système qui répondait aux besoins propres à l'armée, c'est dans l'ensemble du secteur métallurgique[330], qu'ont été créées des nouvelles méthodes. Le secteur automobile, du fait d'une exigence de qualité d'un secteur à haute technologie et en même temps la volonté d'abaisser les prix de revient, s'intéressera de près à la méthode Taylor.

---

[328] COHEN, Y., 1976.

[329] MOTTEZ, B., 1966.

[330] Dans ce secteur, la France a une position de pointe due en partie aux besoins de l'armement.

Elle sera d'abord étudiée en rappelant la référence à Adam Smith, puis à Frederic Winslow Taylor qui posera les principes de l'Organisation Scientifique du Travail, (l'organisation proposée par Taylor émergera aux Etats Unis et s'imposera très vite dans le monde comme étant la référence), à Henri Ford qui développera le système fordiste et apportera la preuve qu'une augmentation des rendements peut être obtenue par des réorganisations mais aussi en contrepartie de bons salaires, à Taiichi Ono, fondateur du toyotisme ou *« juste à temps »* avec le souci d'une amélioration continue de la qualité[331].

Il s'agira ensuite de comprendre l'apparition de l'école des relations humaines, qui prend sa place après le développement et l'application à grande échelle du Taylorisme et qui cherche à redonner à l'homme au travail, une place centrale.

Deux grands courants sociologiques se sont donc constitués (diamétralement opposés) ; l'un envisage l'ouvrier comme un élément mécanique, un rouage de machine, (l'OST) dont est possible de modeler et rationnaliser le comportement au travail, l'autre, envisage l'ouvrier comme un élément humain (les relations humaines) qui éprouve des besoins, qui est animé par des motivations dont il faut tenir compte. Dès l'après 2ème guerre Mondiale, Friedmann[332] discerne dans les pratiques des entreprises, l'émergence de nouvelles formes d'organisation et d'humanisation du travail.

Nous verrons que l'introduction et la mise en œuvre de la rationalisation par les entreprises a correspondu à la conjonction de trois logiques : une logique économique, technologique et sociale.

L'OST a une incidence directe sur le quotidien professionnel du service social du travail : en effet, l'organisation du travail, les conditions de travail ont une incidence directe sur le quotidien des hommes et des femmes au travail.

---

[331] L'annonce de l'arrivée de Toyota Motor Manufacturing France (TMMF) en France en Décembre 1997 a été un fait marquant de l'histoire industrielle française.

[332] FRIEDMANN, G., 1902 – 1977. Sociologue français, il consacra la plus grande partie de ses travaux à l'étude des relations de l'homme avec la machine dans les sociétés industrielles de la première moitié du XXème siècle.

Nous verrons que c'est d'abord l'acte productif qui a le premier, fait l'objet d'analyses. A travers l'étude des tâches, des conditions de travail, c'est la science de l'organisation qui fera son apparition. Ensuite l'objet d'étude se déplacera vers le facteur humain avec les travaux de psychologie (notamment la théorie de la motivation, l'école des relations humaines…).

Une réflexion sur la division du travail était déjà connue avant Adam Smith[333]. En effet, des auteurs grecs classiques l'évoquent, mais aussi des auteurs anglais de la fin du XVIIème siècle.

Tout d'abord, dans *« la République »*, Platon assigne un métier à chaque personne ; *« lequel vaut le mieux, de faire à soi seul plusieurs métiers ou de n'en faire qu'un seul ? - De n'en faire qu'un seul (...) Si on laisse passer le moment de faire une chose, on la manque (...) On fait plus et mieux et plus aisément, lorsque chacun ne fait qu'une chose, celle à laquelle il est propre, dans le temps voulu, sans s'occuper des autres. (...) S'il se veut parfait dans sa profession[334] ».*

Pour Peaucelle[335], il n'y a pas de vocable pour désigner le phénomène. Platon le développe par une expression entière : *« Faire un seul métier ».* Xénophon[336] évoque plus précisément la spécialisation au sein d'un même métier, par *« branche de spécialité»*, en décrivant la fabrication des chaussures[337].

« Dans les grandes villes, du fait que beaucoup de gens ont besoin de chaque objet, chaque spécialité suffit à elle seule pour faire vivre son artisan et souvent même une simple branche de spécialité (...). Il est donc nécessaire que

[333] 1723-1790, Philosophe et économiste écossais des Lumières.
[334] PLATON, *« La République »*, Livre II, traduction d'Emile Chambry, 1971, Paris.
[335] PEAUCELLE, J-L., Op Cit.
[336] Philosophe, historien et chef militaire de la Grèce Antique, né en 426 avant JC, mort vers 355 avant JC.
[337] Athènes qui importait les peaux et exportait ses chaussures dans toute sa zone d'influence.

celui qui se consacre au travail le plus délimité soit aussi forcé d'être le meilleur fabricant[338] *».*

La spécialisation des tâches s'observe d'abord dans les grandes villes et dans les industries importantes. Elle est liée à la notion de volume produit et comporte l'idée d'une perfection à atteindre.

Les industries phares à l'époque, comme les industries de la métallurgie, du fer, de l'acier, les industries automobiles et celles créant des appareils électriques ont connu des évolutions proches, elles s'éloignèrent de la production à petite échelle fondée sur l'artisanat et s'engagèrent sur la voie de la fragmentation du travail et de la production en série.

I. LES DEBUTS DE LA RATIONALISATION

1.1. Le précurseur, Adam Smith

Adam Smith[339], considéré comme *« le père de l'économie politique »* choisira l'expression *« division of labour »,* (division du travail) qui est pour lui, plus appropriée.

Il analyse les causes et les effets de la division du travail en distinguant deux types de division : une division sociale et une division technique. La première renvoie à la répartition des activités entre les différents membres de la société, la deuxième évoque la répartition des tâches à l'intérieur de l'entreprise et la spécialisation des travailleurs qui en découle.

La division du travail est un concept qui exprime à la fois un résultat (le travail est divisé, chacun a sa spécialité) et une dynamique (le travail se divise plus, les postes de travail sont de plus en plus nombreux) ; c'est l'action de « diviser », le passage d'un travail global à un travail découpé, morcelé, émietté, c'est-à-dire un accroissement de la spécialisation.

L'expression « division du travail » est acceptée par tous comme une bonne manière de décrire la différenciation des tâches, la spécialisation du travail[340], (Peaucelle, 2007).

---

[338] XENOPHON, *« Cyropèdie »*, Tome III, livre VIII (II) in PEAUCELLE, J-L., Op Cit.
[339] Adam SMITH, (1723-1790), Philosophe et économiste.
[340] PEAUCELLE, J-L., « *Adam Smith et la division du travail »*, L'Harmattan, 2007.

Pour Peaucelle ; Adam Smith se serait inspiré du texte *« l'art de l'épinglier »* de Duhamel en 1761 puisque selon lui, Adam Smith recopie son écrit sans effectuer de modification.

En effet, Adam Smith est connu pour l'exposé de sa théorie sur la division du travail[341], à partir de l'exemple de la fabrication d'épingles.

Les épingles sont parmi les objets les plus anciens que les hommes ont fabriqués.

Utilisées depuis plus de 4 500 ans, elles servaient à attacher les peaux ou les tissus que l'homme portait. Au Moyen Age, chaque corporation d'épingliers avait le monopole sur son territoire. A partir du XVIème siècle, malgré la protection que leur accordait leur statut corporatif, les épingliers urbains furent concurrencés.

Ces derniers se regroupaient en communautés d'Arts et Métiers, (ou corporation, mais ce terme n'a été utilisé qu'à partir du moment où elles avaient disparu).

Tout un système avait été réfléchi et mis en place pour protéger la corporation ; apprentissage, autorité du maitre d'apprentissage, fabrication et vente du produit uniquement par les membres de la corporation, prix de vente unique[342], entraide pour l'approvisionnement des matières premières, solidarité vis-à-vis des créanciers.

Les épingliers ont eu de la concurrence avec les merciers. On disait d'eux à l'époque : *« faiseurs de rien, vendeurs de tout* [343]*»*. Ils assuraient le commerce en gros, l'import-export et le commerce de détail. Mais le délai de réponse des artisans à une sollicitation de la demande était très long. Le système n'était pas adapté à des évolutions rapides.

La production d'épingles était découpée en de multiples opérations, chacune ayant sa technicité et ses outils.

Adam Smith a donc réfléchi à une organisation en spécialisant les ouvriers, la productivité a alors augmenté de manière considérable. En divisant le travail en 18 postes, la productivité a été multipliée par 240. Selon lui, cette observation sur une industrie particulière est valable pour toutes les industries.

---

[341] SMITH, A., "*An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations"*, 1776.

[342] On parle à l'époque du *« juste prix »*, c'est-à-dire celui qui couvrait les frais mais ne laissait pas trop de bénéfice.

[343] PEAUCELLE, J-L., Op Cit.

Pour Adam Smith, la productivité augmente en même temps que la division du travail, du fait notamment de la dextérité : il englobe deux concepts sous ce terme, la qualité du produit fini résultant de l'habileté et la vitesse pour l'accomplir. La vitesse d'exécution a un lien direct avec la division du travail.
Plus la tâche est réduite, plus l'apprentissage est rapide et plus la vitesse maximale est atteinte. Pour autant, Smith reconnait lui-même les effets négatifs d'une division technique du travail trop poussée, le travail répété lasse d'autant plus que la tâche est de courte durée, l'ouvrier est moins concentrée sur son travail, il le fait machinalement. Les mêmes muscles, toujours contractés, s'épuisent. Cet effet humain limite la productivité sur des taches très réduites.
Même si A. Smith souligne que le travail spécialisé est source de déshumanisation des ouvriers, sa vision reste fondamentalement optimiste. Selon lui, les effets positifs de la division du travail l'emportent sur ses effets négatifs.

1.2. Le Taylorisme

Pour bien comprendre le contexte d'apparition du Taylorisme, il faut se resituer dans le contexte d'une usine américaine au milieu du XIXème siècle ; les dirigeants s'occupaient peu de la production, l'atelier était le royaume des contremaitres qui organisaient le travail, fixaient les salaires, embauchaient et licenciaient le personnel. *« L'ouvrier de métier ne doit pas courber l'échine devant le patron, et il doit refuser de travailler quand ce dernier surveille »*, (Pinard, 2000)[344].

Dès ses premiers jours de travail comme ouvrier dans un atelier, Taylor est étonné par le faible rendement de ses camarades, qui s'organisent entre eux pour limiter leurs efforts et ne travailler le plus souvent qu'au tiers de leur capacité. Leur raisonnement est logique : s'ils sont payés à la journée, ils ne gagnent rien à en faire plus et s'ils sont payés à la pièce effectuée, ils savent que s'ils dépassent trop facilement les quotas de production, le chef d'atelier diminuera les taux… Ils travailleront alors davantage pour le même salaire. Ils

[344] PINARD, R., *La Révolution du travail. De l'artisan au manager*, Presses universitaires de Rennes, 2000.

s'arrangent donc pour freiner la production et ralentir les machines. Selon l'expression anglaise, ils *« font le soldat »*, l'armée étant alors considérée comme le modèle le plus achevé de la fainéantise.
La *« Midvale Stee »* donne à Taylor l'occasion d'expérimenter ses idées en lui confiant la conception et l'installation d'un nouvel atelier d'usinage. Il va donc étudier les temps de travail mais il ira plus loin, (car le chronométrage des opérations est déjà pratiqué), il effectuera de véritables analyses des tâches et met au point la méthode *« the one best way*[345]*»*, il va choisir de bons ouvriers, leur demande d'exécuter la même opération, décompose chacun de leurs mouvements, compare leur efficacité et reconstruit la meilleure façon d'opérer, en enchainant les gestes permettant d'effectuer le plus de travail possible et avec le moins de fatigue possible.

Les impératifs de l'industrie de guerre vont ériger le Taylorisme en cause nationale lors de la première Guerre Mondiale[346]. Le sentiment le plus répandu sur l'histoire du Taylorisme, c'est que la guerre de 1914-1918 en est le véritable point de départ, que les fabrications de guerre ont amené à une diffusion élargie du Taylorisme dans l'ensemble de l'industrie, que la guerre a servi de terrain d'expériences en grandeur nature et à grande échelle pour cette nouvelle forme d'organisation du travail. (Cohen, 2001[347]). Toutefois, les secteurs de la sidérurgie et du bâtiment seront réticents au taylorisme. Mais nombreuses sont celles qui, (de l'automobile à l'agroalimentaire et à l'industrie des biens de consommation), se sont dotées de bureaux d'étude chargés de décomposer les tâches en gestes simples, les plus efficaces et rapides possible, puis de répartir ces gestes en différents postes de travail le long d'une chaine de production.

---

[345] Les neufs étapes de cette méthode sont : étudier comment plusieurs ouvriers habiles exécutent l'opération, décomposer leurs gestes en mouvements élémentaires, éliminer les mouvements inutiles, décrire chaque mouvement élémentaire et enregistrer son temps, ajouter aux temps enregistrés un pourcentage, pour couvrir les inévitables retards, ajouter un pourcentage pour les repos, étudier les intervalles auxquels ils doivent être accordés pour réduire la fatigue, reconstituer les combinaisons des mouvements élémentaires les plus fréquents, enregistrer le temps de ces groupes de mouvements et les classer, établir des tables de temps et de mouvements élémentaires.
[346] En France, il se limitera dans un premier temps à l'étude des temps.
[347] COHEN, Y., *Organiser à l'aube du taylorisme, la pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906 – 1919*, Presses Universitaires franc-comtoises, 2001.

Rappelons que c'est au cours de cette première Guerre Mondiale que les femmes font leur entrée dans les industries, pour remplacer les hommes partis à la guerre. On assiste à une modification de la composition sexuée de la main d'œuvre et en même temps à une profonde modification de l'organisation du travail, née de la nécessité de produire rapidement et en grand nombre les armes que réclame le front. Emergent alors la mécanisation et la rationalisation du travail. L'industrie automobile fut incontestablement la terre d'élection des modes d'organisation tayloriens, de même que la fabrication de masques à gaz pendant le conflit.

Le terme de rationalisation s'est répandu en Europe, à partir du milieu des années 1920, pour désigner l'ensemble des méthodes d'organisation qu'adoptaient les industriels en s'inspirant des systèmes de production en usage aux Etats Unis. Ce terme de rationalisation a remplacé celui d'organisation scientifique du travail qui ne désignait que le système de Taylor. L'adoption d'un terme aussi imprécis a permis d'y inclure tous les systèmes qui se sont répandus, le plus souvent à l'exemple des Etats Unis, pour répondre aux problèmes que posaient les mutations de l'industrie et les fluctuations de la conjoncture.

L'Organisation Scientifique du Travail est introduite et utilisée lors de la révolution industrielle jusqu'à la fin du XIXème siècle. C'est une méthode de gestion et d'organisation des ateliers de production dont les principes ont été développés et mis en avant par Frederick Winslow Taylor à partir de 1880. L'organisation du travail se généralisera avec l'arrivée du machinisme et du processus d'industrialisation. Taylor[348] a introduit l'ordre et l'organisation scientifique du travail dans l'entreprise du XIXème siècle. Ce sera le point de départ de la science du travail qui prendra pour base la détermination d'un temps scientifiquement mesuré pour chaque tâche. Nous verrons que cette réflexion donnera naissance à de nouvelles fonctions dans l'entreprise telles que le bureau des méthodes pour la préparation du travail et le service contrôle pour le travail effectué. Cette organisation rationnelle sera censée supprimer le

[348] Frederick Winslow Taylor (1856-1915), né à Germantown, près de Philadelphie, ingénieur américain, systématise sa méthode dans son livre, The Principles Of Scientific Management, (OST).

freinage et libérer l'ouvrier qui est aidé dans sa tâche par une maitrise fonctionnelle et payé de façon attractive.

Le système de Taylor a été introduit à partir de 1906 par des ingénieurs de la métallurgie et de l'automobile réunis autour d'Henri Le Chatelier[349]. Le système de Taylor leur paraissait répondre à la fois à leurs problèmes de gestion de la main-d'œuvre (définir la tâche de l'ouvrier et obtenir qu'elle soit remplie) et à leur désir d'étendre à l'industrie la méthode des sciences exactes. La première de ces préoccupations a convaincu, dans les années qui ont précédé la guerre, quelques industriels en rapport étroit avec l'industrie américaine, de tenter l'expérience de la taylorisation, réduite à un seul élément : le chronométrage. Nous pouvons donc citer les réalisations de Louis Renault à Billancourt et le projet mis en œuvre à partir de la guerre par Michelin, le fabricant de pneumatiques à Clermont Ferrand.

Le but de l'industriel Clermontois en créant le Comité Michelin semble avoir été de favoriser la modernisation de l'industrie française comptant sur la prospérité qui en résulterait pour favoriser le développement de sa propre société. Toutefois, c'est surtout à partir de la fin du premier conflit mondial que se manifeste un véritable intérêt pour l'application de cette nouvelle méthode de travail. Pour Francesca Tesi (2008), cela s'explique si on analyse l'état de l'économie française après la guerre, le pays doit alors faire face à des besoins énormes. La main-d'œuvre est réduite en nombre et en qualité. Cette situation conduit les industriels à rechercher des modes d'organisation de production capables d'éviter le gaspillage de forces et d'obtenir le meilleur rendement possible de l'outillage mécanique et du travail humain. Elle conduit à la mise en œuvre de méthodes inspirées par l'exemple américain ; ce dernier sera interprété et adapté, il constituera un élément essentiel d'une véritable rationalisation à la française[350].

L'intérêt pour Taylor se manifeste notamment par la création d'instituts de recherches techniques, (comme le Centre d'Etudes Administratives créé par Henri Fayol).

---

[349] Polytechnicien, professeur de chimie au Collège de France puis à la Sorbonne et traducteur de Frederick Winslow Taylor. Il a rédigé un rapport au sous-secrétariat aux Poudres et Armements en 1915.

[350] TESI, F., *Michelin et le Taylorisme,* Histoire, économie et société, 2008/3.

Taylor, dès 1911, constitue l'œuvre de référence en matière d'organisation du travail, sa théorie va permettre de concevoir des ensembles productifs rationnalisés.
Le taylorisme représente encore aujourd'hui la base empirique et théorique permettant de penser l'organisation du travail.
On parle alors de rationalisation du travail ; la mise en œuvre de procédures et de moyens permettant d'atteindre les objectifs de production en réduisant les incertitudes, les aléas, et les coûts d'origine organisationnelle et humaine[351], (Alter, 2006).

La pensée de Taylor se développe dans un contexte d'évolution technique de la production, de progrès dans les disciplines des sciences humaines, (physiologie du travail) et de modifications profondes de la classe ouvrière ; l'afflux massif d'immigrants sans formation spéciale dans les Etats Unis dans la seconde moitié du XIXème siècle relègue loin derrière l'effectif des ouvriers de métier et constitue un réservoir de main-d'œuvre disponible important mais sans qualification. Cette dernière, issue du milieu rural, oppose à l'intensification des rythmes de travail une résistance moindre que les ouvriers de métier. L'idée qui est à développer est de créer un système de travail permettant l'utilisation de cette masse d'ouvriers sans qualification en rejetant la nécessité de recourir aux travailleurs les plus qualifiés.
Ancien ouvrier devenu ingénieur, Frederick Winslow Taylor bénéficie d'une connaissance empirique du travail fourni dans les ateliers[352]. Au début du XXème siècle, il constate que les politiques des entreprises s'appuient, en matière de gestion des hommes sur des initiatives et des stimulants et que ce principe est fondamentalement anti-productif. Il observe par exemple, que dans une entreprise comptant moins de 1 000 salariés, il existe plus d'une vingtaine de catégories de métiers différentes et au moins une cinquantaine de façons

[351] ALTER, N., *Sociologie du monde du travail*, Quadrige - PUF, 2006, Paris.
[352] Il commencera sa carrière comme apprenti modeleur mécanicien dans une usine de fabrication de pompes. Il sera ensuite manœuvre dans un atelier qui fabrique des essieux, des bielles de locomotives et des canons, il sera chargé de relever les temps de présence des ouvriers. Il sera ensuite tourneur, chef d'équipe, chef mécanicien responsable de l'entretien des machines. Son diplôme d'ingénieur en poche, il deviendra ingénieur – chef de l'usine pour être ensuite ingénieur-conseil et administrateur d'entreprises.

différentes de réaliser une même tâche. Par ailleurs, il remarque qu'il n'existe ni apprentissage autre que « sur le tas », ni définition précise des tâches.

Pour Taylor, le rendement des ouvriers est médiocre c'est ce qu'il appelle la « *flânerie systématique* », qui recouvre le fait que les ouvriers freinent systématiquement et régulièrement la production (forme de résistance) ou simplement travaillent à leur rythme, cela lui semble incompatible avec la production de masse. Les moyens habituellement utilisés pour accroitre la productivité au travail : amendes, primes, menaces, sanctions n'ont aucune efficacité face au pouvoir que détient l'ouvrier grâce à son savoir-faire. Celui-ci est non seulement technique, mais aussi organisationnel : il sait exécuter la tâche, mais aussi la penser, choisir les méthodes qui lui semblent appropriées, régir son temps de travail. Dans les grandes unités de production, l'employeur est complètement séparé de la production et donc n'exerce aucune surveillance immédiate sur les travailleurs ; il lui est impossible de contrôler l'activité ouvrière, dont il ignore les procédures techniques et les contraintes.
Pour empêcher cette flânerie, il faut pour la direction se rendre maitre de ce pouvoir que détient l'ouvrier et dissocier dans son savoir-faire ce qui relève du faire de ce qui relève du savoir, ce qui correspond à l'activité manuelle d'exécution de ce qui correspond à l'activité intellectuelle de préparation.

Ce faible niveau de rationalisation nécessite que les ouvriers fassent preuve d'initiative et d'ingéniosité pour que la production soit réalisée. Mais aucun employeur ne peut espérer obtenir ce type de comportement sans donner en contrepartie des stimulants financiers coûteux.
L'analyse de Taylor ne concerne pas que l'atelier. Il constate une absence d'uniformité dans les modalités de coordination de chacun des services de l'entreprise, un manque d'explicitation des relations entre les méthodes de direction utilisées et les bénéfices versés aux actionnaires, une ignorance flagrante des dirigeants et des agents de maitrise à propos des durées réellement nécessaires aux ouvriers pour réaliser leurs tâches. Selon lui, cette situation doit être rapportée à l'inadaptation de deux types de comportements : celui des responsables de services, qui devraient *« avoir une connaissance exacte de ce que les membres du personnel doivent faire, et, l'ayant, s'assurer*

qu'ils exécutent le travail de la façon la meilleure et la plus économique » ; celui des salariés qui jugeant les bénéfices de l'entreprise inégalitairement répartis, *« flânent »*, c'est-à-dire *« travaillent lentement d'une façon délibérée, afin de s'épargner d'accomplir une journée de travail normale ».*

Taylor conçoit donc l'Organisation Scientifique du Travail comme un ensemble constitué de principes, de techniques, et de formes de division du travail.

Deux principes généraux guident cette réalisation :

Le premier consiste à réduire la place des hommes dans le processus de production ; *« dans le passé, l'homme était l'atout maitre*[353] *; dans le futur, le système sera cet atout ».* Les capacités techniques de l'ouvrier qualifié furent remplacées par la vitesse pure et simple et la dextérité d'opérateurs non formés et non qualifiés.

Le second représente l'objectif économique qui vise la prospérité maximale pour les employeurs et les salariés, laquelle suppose préalablement un effort considérable en matière de productivité : *« la plus grande prospérité ne peut exister que comme la conséquence de la plus grande productivité possible des hommes et des machines de l'entreprise ».*

Le traitement technique des difficultés identifiées représente le cœur de la théorie : il faut remplacer la connaissance empirique du travail par son étude scientifique pour parvenir à l'amélioration de la productivité. Cette connaissance est présentée sous forme d'une science du travail qui s'articule autour de quatre axes :

-le classement et la codification des méthodes de travail empiriques en unités élémentaires.

-la sélection et l'instruction des ouvriers *« de façon à les amener à leur plein développement ».*

-le contrôle du travail des ouvriers de façon à avoir la certitude que le travail s'exécute conformément aux principes de la science qui a été créée.

-l'obtention de la collaboration des ouvriers de manière à ce qu'ils suggèrent de nouvelles méthodes de travail.

[353] La référence étant à cette époque l'artisanat.

Parallèlement à cette organisation scientifique du travail, Taylor définit des formes de division du travail, qui représentent le troisième élément constitutif de l'OST, que l'on peut résumer ainsi :

- la sélection des ouvriers.
- le « *one best way* », la seule meilleure manière d'exécuter une tâche doit être imposée à l'ouvrier.
- chaque poste est spécialisé et individualisé ; il réalise une activité parcellaire, répétée selon des cycles très courts, représentant un élément étroit de la réalisation de la tâche globale.
- la cadence de travail est élevée, puisqu'elle représente la source de productivité ; elle s'inscrit dans une logique d'économie d'échelle.
- la subdivision du travail en éléments simples qui s'enchainent.
- les activités de maintenance, comme celles de la coordination des tâches, sont elles mêmes spécialisées ; dans les services d'entretien pour les premières, dans les bureaux des méthodes pour les secondes.
- les flux d'informations sont verticaux et descendants : ils partent du sommet de la pyramide hiérarchique pour descendre vers les opérateurs de base, lesquels n'ont aucun droit d'expression.
- l'application d'une méthode rigoureuse d'observation.
- la responsabilité de la direction dans la préparation du travail.
- le contrôle du travail est effectué en amont (au moment de la définition des procédures et cadences) et durant la réalisation du travail (contrôle des comportements tenus sur la chaine).

Plus qu'un type d'organisation, l'organisation scientifique du travail doit donc être conçue comme l'articulation de ces éléments.

Ce système avait fortement heurté les conceptions des chefs d'entreprise, il était coûteux et le retour sur investissement était long et assez imprévisible.

Les industriels de l'époque avaient peu confiance dans des moyens invisibles d'élever les rendements. De plus, leur objection portait sur le déplacement du centre de gravité de l'entreprise, il passait des ateliers et de la main-d'œuvre productive aux services annexes, c'est-à-dire à des bureaux constitués d'employés, réputés improductifs.

Il reposait sur une analyse minutieuse, et donc fort longue, de toutes les opérations d'usinage, utilisant non seulement le chronométrage pour déterminer les méthodes les plus efficaces et l'étude des allures de marche des machines. Il impliquait de distinguer entre les services centraux spécialisés, qui constituaient le cerveau de l'organisation puisqu'ils préparaient et dirigeaient la fabrication, et les ateliers qui n'étaient que des agents d'exécution, le bras des premiers en quelque sorte. La coupure entre les deux, devait, selon Taylor, être évitée par une organisation fonctionnelle du commandement dans l'atelier. Un contremaitre y représentait les principales fonctions et services d'organisation et avait pouvoir de direction sur les ouvriers en ce domaine. Cette division du pouvoir hiérarchique n'a été admise que de façon exceptionnelle. Enfin, pour rétablir la continuité du processus de production, morcelé en une multitude d'opérations confiées à des ouvriers différents, Taylor prévoyait un processus bureaucratique de suivi du travail, dont l'élément essentiel était constitué par le tableau de planning figurant, par des crochets, tous les postes de travail et leur charge à chaque moment, ainsi que le point auquel se trouvaient les commandes en cours.

Certaines grandes entreprises, qui avaient adopté le système Taylor avant la guerre, comme Renault, avaient compris qu'il s'agissait d'une transformation de l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire d'une opération de longue haleine. Les petites et moyennes entreprises qui ignorent *« Taylor, sa doctrine, ses idées »* se sont laissées séduire par les principes de salaire, comme moyen d'élever le rendement ouvrier sans avoir à assumer l'effort d'organisation exigé par la Taylorisation.

La guerre donnera un essor à l'application du Taylorisme. Les besoins de l'armement exigent une production massive et de qualité. La pénurie de main-d'œuvre, provoquée par la mobilisation et par le manque d'ouvriers qualifiés, conduit à développer les équipements spécialisés de façon à pouvoir employer des travailleurs, le plus souvent des femmes[354].

[354] RISACHER – CALLET, F., *« Bulletin des usines de guerre »*, 8 Mai, 5 et 12 Juin, 31 Juillet, 7 et 21 Aout, 30 Octobre et 20 Novembre 1916, 15 Janvier, 12 février et 12 Novembre 1917.

Pour alléger l'effort de ce personnel féminin et supprimer les pertes de temps, les entreprises travaillant pour l'armement ont multiplié les engins de manutention mécanique. Ainsi se sont développées les premières réalisations de production en chaine pour la fabrication des obus et dans les grands ateliers métallurgiques, pour celles des matériels d'artillerie[355].

Ce travail d'observation, de décomposition et de recomposition des gestes constitue la base de la révolution taylorienne. Le bureau des méthodes prend donc le contrôle du poste de travail et ne laisse à l'ouvrier que le soin d'exécuter ce qui a été conçu par les ingénieurs. Ainsi, les tours de main et l'expérience de l'homme de métier perdent beaucoup de leur importance, et la voie est ouverte aux ouvriers dits *« spécialisés »,* c'est-à-dire n'effectuant qu'une série limitée d'opérations parfaitement définies.

Les syndicats sont hostiles à « ce travail en miettes » et la dépossession des ouvriers qualifiés de leur autonomie.

La mise en place du taylorisme ne se fera pas sans difficulté.

En 1915, après une grève dans l'arsenal de Watertown, près de Boston, le Congrès Américain interdit le chronométrage et le salaire aux pièces dans les arsenaux militaires[356].

En France, Renault, Michelin ou Panhard mettront en place cette organisation. Des surintendantes seront embauchées dans ces entreprises pour notamment permettre l'accompagnement de cette organisation du travail. Leur ouverture d'esprit vers les mutations du monde du travail les amène à s'intéresser au Taylorisme. Elles sont convaincues que cette forme d'organisation du travail permettra aux ouvriers d'avoir de meilleures conditions de travail. (Paturel, 2010).

Les surintendantes participent à la mise en place de la rationalisation du travail tout en mettant en place une observation des conditions de travail.

En 1928, un industriel du textile s'exprime à l'Assemblée générale de l'école à propos des fonctions qu'il assigne à la surintendante en poste dans son usine :

---

[355] DEMOZAY, L,. *« Une usine métallurgique moderne de production de série, Jacob Holtzer »*, La technique moderne, Mai 1919.

[356] MOUSLI, M., *Les grandes figures du management*, Alternatives Economiques, 2010.

« Tout récemment, désirant connaitre, pour une organisation plus scientifique que nous projetions dans nos tissages, la fatigue qu'occasionnait réellement à la tisseuse le travail actuel et le comparer avec le mode nouveau, votre camarade, sur ma demande, a travaillé comme une simple tisseuse pendant un mois dans nos ateliers. Nous avons obtenu un grand nombre de renseignements très intéressants non seulement sur la fatigue et ses causes, dont quelques une pourraient disparaitre ou être atténuées facilement mais elle a dans son rapport attiré notre attention sur d'autres points : défectuosité de l'éclairage, entretien mal fait. Et vous savez tous, messieurs les industriels, combien le petit détail est important pour ce fameux rendement[357] *».*

La surintendante permettra donc à l'entreprise de concilier exigences économiques et améliorations des conditions de travail, même si la dimension morale en direction des ouvriers et ouvrières reste fortement présente.

En effet, même si les surintendantes émettent un jugement sur le fait que les femmes mariées ne devaient pas travailler mais être disponibles pour leur foyer, elles savaient aussi que les conditions de rémunération étaient tellement faibles que le salaire de la femme était nécessaire. Elles ne s'opposent donc pas à l'embauche des femmes mariées même si elles ont un discours sur la place au foyer des femmes. De la même façon, elles revendiquent l'amélioration des conditions de travail des femmes plutôt que de revendiquer leur départ du marché du travail comme le préconisaient les hygiénistes. Leur participation à la rationalisation du travail dans les grandes entreprises françaises les a poussée à condamner les effets du taylorisme, notamment lorsqu'il s'agira des femmes et des jeunes. Fourcaut parle de leur vision épouvantée qu'elles transmettent dans leur rapport et de leur jugement moralisateur sur l'impact de cette forme d'organisation du travail sur le quotidien de la classe ouvrière, elle ajoute : *« percevant qu'elles se plaçaient là à contre courant de l'évolution, et notamment de l'opinion du patronat le plus moderniste, elles tentent de trouver de maladroits compromis entre le capital et le travail ».*

[357] Intervention de Monsieur MICHALIN, Industriel, Ets Réunis, Vienne, AG de l'association des surintendantes du 21 Février 1928, in PATUREL, D., Op Cit.

Taylor guidera toute sa pensée par l'élimination des gaspillages de temps, d'argent, de matières, par le recours à une méthode scientifique et non à des hommes.

Cette méthode s'intéressera donc aux ingénieurs, à la mise en place des bureaux d'études qui seront chargés d'inciter les ouvriers à donner le meilleur d'eux-mêmes grâce à l'ingéniosité des méthodes, résumée par la formule *« the one best way »*.

1.3. Ford et le fordisme

Le travail de Ford sera illustré par Charlie Chaplin dans les temps modernes.

Henri Ford[358] développe et prolonge les principes de l'organisation scientifique du travail, qu'il applique dans sa production automobile, pour faire du Fordisme, une forme d'organisation distincte, qui sera importée en France par Renault, Citroën, Berliet[359] pour ses usines automobiles après la première guerre mondiale. Selon la formule de Citroën[360], de *« la nécessité où se trouve notre pays de faire face à d'énormes besoins[361] »*, pour accroitre la production, il fallait donc élever la productivité.

Le fordisme pourra être vu comme une application point par point des idées de Taylor, mais à une échelle gigantesque. (Moutet, 1997).

Cette organisation avait pour objectif de produire des quantités croissantes d'automobiles, avec une faible variété des modèles proposés, de manière à réaliser des économies d'échelle.

Produire d'énormes quantités d'un petit nombre de modèles. C'est la raison pour laquelle toutes les Ford T étaient noires.

L'idée de Ford est donc de ne produire qu'un modèle unique, modifié seulement dans le détail, au cours des années. Ainsi le travail des techniciens se centrait sur le perfectionnement du mode de production et non sur la recherche de produits nouveaux. Le système de la chaîne, transporteur mécanique qui reliait entre elles les différentes opérations, placées aussi près l'une de l'autre

---

[358] 1863 – 1947.

[359] Il fut le premier en France à mettre en place ce système. Monsieur Berlier était constructeur d'automobiles à Lyon. Les autres industriels n'avaient pas tenté de le mettre en place car ils ne croyaient pas qu'il y eut en France un marché capable d'absorber une production de masse.

[360] Citroën est appelé le Ford Français aux Etats Unis.

[361] MOUTET, A., « *Les logiques de l'entreprise, la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres* », 1997.

qu'il était possible, constituait l'un des facteurs d'abaissement des prix de revient en élevant la productivité du travail.

La division poussée du travail qui en résultait, impliquait également l'emploi de machines spécialisées, simples et robustes, ayant un gros débit.
Le développement de machines-outils de précision et de pièces interchangeables, Womack, Jones, Roos (1991) fut l'une des clés de la réussite de la production de masse.
Le travail divisé est répété et à chaque répétition, il se fait donc plus vite. Celui qui répète s'améliore, mais après l'apprentissage, on atteint une vitesse maximale. La division du travail entraine donc une productivité élevée.
Cette recherche de productivité était imposée, selon les grands constructeurs, par la pénurie de main-d'œuvre, et très spécialement, de travailleurs qualifiés, engendrée par la guerre et par la hausse des salaires qui accompagnait l'inflation. Les grands de l'automobile étaient donc convaincus qu'il fallait réduire les prix de revient, en élevant les rendements, et qu'il existait des besoins quasi-illimités qui justifiaient une croissance massive de la production.

Seul Citroën, acceptera en convertissant son usine d'obus pour la fabrication des voitures d'adopter le modèle unique.
L'entreprise Citroën est vue comme apportant au public des produits d'excellente qualité, à profusion et à très bas prix, aux ouvriers les salaires les plus élevés jamais versés, la stabilité du travail, et la constitution d'une colossale fortune.

C'est à partir de 1913 et surtout entre l'entre-deux guerres, qu'Henri Ford afficha sa volonté de vendre à ses propres ouvriers les voitures qu'ils produisaient par une politique de doublement du salaire moyen *(« Five dollars a day»)*[362] . Son objectif était de stabiliser sa main-d'œuvre et de réduire les couts de turn-over, c'est-à-dire les frais associés aux flux permanents d'entrée et de départ des salariés.

[362] Soit 5 dollars par jour.

Les années 1920 ont connu le premier développement des méthodes d'organisations américaines en France. Haute conjoncture et manque de main-d'œuvre apparaissent comme les deux facteurs qui ont convaincu les industriels d'adopter les méthodes de rationalisation. Il leur faut, en effet, produire plus sans pouvoir accroitre leur personnel dans les mêmes proportions et en ayant recours à des ouvriers de moindre valeur professionnelle (femmes et immigrés). Cette contrainte a été aggravée en 1919 par la réduction de 10 à 8 heures de la journée de travail, (semaine de 48 heures).

De plus, à partir de 1926 – 1927, la stabilisation monétaire contraint les industriels à diminuer leur prix de revient, s'ils veulent rester compétitifs sur le marché extérieur et accroitre leurs ventes à l'intérieur. La rationalisation apparait donc comme la réponse.

Ford lance ce que l'on nomme *« l'industrie créatrice »* : persuadé qu'il fallait une production de masse destinée à une consommation de masse, il accorde une large place à la mise en œuvre des nouveaux principes de l'organisation scientifique du travail instaurés par le Taylorisme, en y ajoutant d'autres principes comme la division du travail en une division verticale (séparation entre conception et réalisation) et en une division horizontale (parcellisation des tâches) et l'apparition de la ligne de montage (et donc du travail à la chaine).

Ford affirmait que l'intérêt du montage à la chaine était d'apporter le travail à l'ouvrier et non l'inverse. Celui-ci ne devait pas avoir plus de deux pas à faire, ni se lever ou se baisser. Avec cette méthode de rationalisation, le temps de construction d'une automobile a été divisé par 12 dans les années 1920.

Ses grands principes sont :
- la standardisation, du fait de la chaine de montage et de la production en série. *« La Ford T pouvait être livrée dans n'importe quelle teinte, pourvu qu'elle soit noire !!! »*.
- l'augmentation du salaire des ouvriers afin de lutter contre le taux de roulement (c'est-à-dire la démission des ouvriers) devenu de plus en plus élevé

avec l'apparition du travail à la chaine, et de stimuler la demande de biens et donc d'augmenter la consommation.
Le fordisme devient le terme employé et désigne ainsi *« un compromis économique et social vertueux »*. Sa méthode repose sur l'idée qu'il est possible d'abaisser les coûts de production, et donc les prix de vente dans des proportions telles que les débouchés s'en trouveraient suffisamment élargis pour pouvoir absorber la masse de la production. Ce résultat n'était pas obtenu seulement par des économies d'échelle mais grâce à une organisation minutieuse du processus de production, laquelle pouvait être constamment améliorée en ne produisant qu'un modèle unique, modifié seulement dans le détail, au cours des années.

Le système de la chaîne, transporteur mécanique qui reliait entre elles les différentes opérations, placées aussi près l'une de l'autre qu'il était possible, constituait l'un des facteurs d'abaissement des prix de revient en élevant la productivité du travail.
La division poussée du travail qui en résultait, impliquait également l'emploi de machines spécialisées, simples et robustes, ayant un gros débit. L'interchangeabilité des pièces allait de soi pour assurer la continuité du processus de production entre usinage et montage. L'avance régulière des chaînes et la coordination de leur marche exigeaient enfin une préparation taylorienne du travail particulièrement poussée.

Les industriels français, sans ignorer ce système, n'avaient pas tenté de le mettre en œuvre, à l'exception du constructeur lyonnais d'automobiles, Monsieur Berliet[363], avant la guerre. En effet, ils ne croyaient pas en France, qu'il y eut un marché capable d'absorber une production massive, (comme le montre le refus de Peugeot, au lendemain du conflit encore, d'adopter le modèle unique fabriqué en longue série[364]). Mais les trois autres grands constructeurs d'automobiles (Renault, Citroën, Berliet) et certains patrons de la

[363] Paul BERLIET, 5 Octobre 1918 – 7 Août 2012. En 1949, il prend la direction des usines Berliet, créées par son père Marius. A cette date, l'Etat français restitue l'entreprise à la famille Berliet. En 1954, il devient Directeur Général adjoint, et Président Directeur Général en 1962 jusqu'à l'entrée de l'entreprise dans le groupe Renault avec la création en 1978 de Renault Véhicules Industriels.
[364] MATTERN, E., 1941.

construction électrique ont été persuadés par les méthodes appliquées dans les industries d'armement, qu'il fallait suivre l'exemple américain.
De plus, la situation de pénurie qui régnait au lendemain du conflit les a convaincus, selon la formule de Citroën, de *« la nécessité où se trouve notre pays de faire face à d'énormes besoins*[365] *»*.
Face à la concurrence étrangère envahissante, L. Renault estime qu'il n'y a qu'une solution : *« produisons beaucoup, dans un minimum de temps et par suite à un prix abaissé, tel est le triptyque de notre sauvegarde »*.

Pour accroitre la production, il fallait donc élever la productivité. Cette recherche de productivité était également imposée, selon les grands constructeurs, par la pénurie de main-d'œuvre et très spécialement de travailleurs qualifiés, engendrée par la guerre, et par la hausse des salaires qui accompagnait l'inflation. Les grands de l'automobile étaient donc convaincus qu'il fallait réduire les prix de revient, en élevant les rendements, et qu'il existait des besoins quasi-illimités qui justifiaient une croissance massive de la production. Ces derniers ont également empruntés à Ford, sa conception d'une concentration verticale complète, comme facteur de réduction des prix de revient. Mais seul Citroën a accepté, en convertissant son usine d'obus pour la fabrication des voitures, d'adopter le modèle unique.

Ainsi, les études des techniciens se concentraient sur le perfectionnement du mode de production et non sur la recherche de produits nouveaux. Si la première Guerre Mondiale a eu un rôle dans la genèse du modèle fordiste, les techniques fordistes ont été mises au point et appliquées comme solution à la crise économique de 1929, (conjonction d'un système de production de masse avec une intervention étatique à travers l'investissement et la planification). Elles ne sont transcrites que dans l'après-guerre en Europe, à travers le plan Marshall et le régime Fordiste se déploie dans un contexte d'explosion de la consommation et de boom démographique.

[365] MOUTET, A., *« Les logiques de l'entreprise, la rationalisation dans l'industrie de l'entre-deux guerres »*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, 1997, Paris.

La guerre aura donc permis d'arrêter la fusion entre la tradition française d'organisation et les systèmes importés des Etats Unis.

II. L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL, EN PRATIQUE

2.1. L'application de la rationalisation durant la première guerre mondiale

Durant la décennie qui précéda la guerre, les industriels français entendirent beaucoup parler *« des miracles économiques que les systèmes taylorisés avaient permis dans les usines américaines »*. Les industriels européens et en particulier français, se montrèrent circonspects à l'égard du modèle américain, peu convaincus de sa pertinence dans leur pays.Pour de nombreux patrons européens, l'Organisation Scientifique du Travail correspondait avant tout à des procédures adaptées aux spécificités américaines ; en effet, *« la division du travail, intensive où chaque tâche était réduite au strict minimum, qui se caractérisait par l'usage poussé de machineries automatiques, l'extraordinaire bond en avant de la productivité généré par la rationalisation et la déqualification du travail, cela convenait à une nation qui manquait d'ouvriers qualifiés et qui avait à sa disposition une masse relativement abondante et polyglotte d'ouvriers non qualifiés. D'autre part, seule une nation disposant d'une marché intérieur aux potentialités aussi prometteuses pouvait absorber la production phénoménale des usines Ford par exemple*[366] *»*. Alors qu'en Europe, le marché était autre ; plus réduit et davantage orienté vers la production sur mesure et de luxe, de ce fait, les ouvriers français y étaient plus qualifiés que leurs homologues américains.

Les entrepreneurs américains avaient été obligés de bâtir leur industrie à partir de rien, grâce à des systèmes de travail comme celui de Taylor, à l'inverse, les industriels européens n'eurent pas ce besoin de recourir à des mesures radicales, car les usines métallurgiques françaises s'étaient développées à partir d'un réseau dense de production artisanale, fondé sur le savoir-faire, qui représentait plus qu'une simple façon d'organiser les hommes et les machines. Il structurait l'autorité et correspondait à une hiérarchie particulière au sein des ateliers, où ceux qui détenaient les qualifications dirigeaient à la fois le travail

[366] LEE DOWNS, L., Op Cit.

et le comportement de ceux qui n'étaient pas qualifiés. La plupart des industriels ne voyait pas pourquoi il leur fallait abandonner cette structure toujours fonctionnelle et largement auto-régulée, pour adopter un système de travail inconnu, qui impliquait la coexistence de machines automatisées, d'une main-d'œuvre non qualifiée et d'une direction omniprésente.

Cet idéal type de l'usine entièrement rationnalisée n'avait presque rien de commun avec l'atelier du XIXème siècle centré sur le savoir-faire. Dans le système de production fondé sur le savoir-faire, l'homme qualifié planifiait et exécutait les tâches dans l'ordre qui lui semblait le plus raisonnable, à partir d'un schéma, qu'il concevait parfois lui-même, l'artisan fabriquait chaque pièce avec ses propres outils. Secondé dans son travail par des apprentis et quelques manœuvres non qualifiés qui nettoyaient les équipements, qui allaient chercher les matières premières ou qui aidaient à transporter les objets lourds, l'artisan qualifié avait rarement affaire à son patron. Sa conduite lui était dictée par sa propre conception personnelle du métier et par son rythme propre. L'homme qualifié continuait de représenter la clé de voute de la production, tant que la gamme de produits fabriqués par les entreprises de mécanique demeurait aussi étendue et tant que chaque produit restait conçu essentiellement sur mesure.
La rationalisation va donc modifier le rapport au travail, en divisant les tâches et en les simplifiant, les employeurs vont progressivement morceler le travail complexe de l'artisan.

Grâce à la standardisation des pièces et à la mécanisation des différentes opérations, chacune des phases réalisées autrefois par l'artisan qualifié sera désormais accomplie par une main-d'œuvre moins onéreuse et moins qualifiée. Les ouvriers moins qualifiés ne suivaient pas la production jusqu'à son terme, au contraire, leur travail se bordait à une tâche bien délimitée.

Ainsi, le travail qualifié qui consistait à limer et à ajuster des pièces fut remplacé par un travail moins qualifié, celui du simple assemblage de pièces de dimensions standardisées et produites par les machines.

Dans les usines modernes, comme Citroën par exemple, la disposition des équipements dans les salles des machines et les halls d'assemblage reflétait cette passation de pouvoirs entre les ouvriers et la direction. Ainsi, c'était la direction et non pas l'ouvrier qui maitrisait, et la place de chaque action s'intégrait et prenait sa place dans le flux de production, car elle déterminait l'ordre des tâches et le temps imparti à chacune d'entre elles.

Progressivement, les entrepreneurs français commencent lentement à introduire les stratégies tayloriennes. En subdivisant et en mécanisant des portions entières du processus de travail, en embauchant des hommes moins qualifiés et même des femmes pour occuper les nouveaux postes, en remplaçant la paye à la tache par un taux horaire fixe, en renforçant le contrôle sur l'atelier, les patrons cherchent à intensifier le travail et à accroitre leur mainmise directe sur l'utilisation du temps et des matières dans l'atelier. Cette transformation ne s'est pas effectuée de façon homogène dans toutes les industries, les secteurs nouveaux des biens de consommation comme les automobiles, les bicyclettes et les appareils électriques furent toujours à la pointe de ce mouvement, grâce à des marchés de produits plus grands et plus standardisés.

En 1914, les entreprises métallurgiques hésitent encore entre l'ancien système fondé sur le savoir-faire et une prudente adaptation des nouveaux systèmes mécanisés importés d'Amérique. En France, le contraste entre les différents types d'industries reste marqué. À Paris, de petits ateliers, dont le fonctionnement reposait plus ou moins sur la primauté du savoir-faire, continuaient à travailler dans l'ombre, tandis qu'il existait en parallèle de grandes usines modernes où les patrons avaient recours à la production en série. Moutet (1978)[367] illustre bien cette période en présentant l'importance des petits ateliers dans la métallurgie française. Pendant la guerre, certains de ces petits ateliers mirent la clé sous la porte, d'autres survécurent en devenant les sous-traitants de grandes entreprises.

[367] MOUTET, A., *« Patrons de progrès ou patrons de combat ? »*, Recherches, n°32/33, 1978.

En 1921, alors que la guerre avait donné l'avantage aux grandes entreprises et provoqué la disparition de nombreuses structures de petite taille, 91.6 % des usines métallurgiques de la région parisienne employaient moins de 20 personnes et 25% de la main-d'œuvre travaillaient dans 0.5 % des usines.
Les grands patrons métallurgiques comme Renault, Citroën … devinrent donc très puissants. Le patron qui employait un personnel nombreux avait tout intérêt à se convertir à la production de masse pour réduire les coûts, alors que dans les ateliers de 20 ou 30 personnes, les économies ainsi réalisées auraient été minimes.La France se situe donc dans une prudence relative face à cette nouvelle organisation scientifique du travail ; le savoir-faire reste valorisé et certains ouvriers qualifiés refusent ce système qu'ils qualifient de *« barbare et sauvage*[368] *»*.

D'autre part, le taylorisme débouchera sur la dévalorisation du travail car pour beaucoup, ce processus de production fondé sur le travail non-qualifié va de pair avec une déqualification et une dépréciation de la main d'œuvre.Alphonse Merrheim, Chef de la fédération des métaux, dénonce le taylorisme en ces termes, selon lui ; *« le taylorisme était le plus féroce et le plus barbare*[369] *»* des systèmes de travail jamais organisés par le patronat. Ce système déshumanise le travailleur, devenu un *« automate actionné par les mouvements automatiques de la machine »*. Nous verrons ci après, plus en détail les limites.

Des organisations d'ouvriers professionnels résisteront au système taylorien *« d'esclavage scientifique*[370] *»*, l'attitude ambivalente de certains patrons (certains introduisent les changements et vantent en même temps le savoir-faire des ouvriers qualifiés) et un système artisanal sur le déclin, des coûts élevés pour passer à l'organisation Taylorienne feront que le taylorisme s'installera progressivement en France. La guerre jouera un rôle fondamental dans l'application du Taylorisme.

---

[368] Expression d'Alphonse MERRHEIM, Chef de la Fédération des métaux.
Elle est tirée de son essai sur les méfaits du taylorisme, publié juste après une grève anti-Taylor chez Renault. *« Le système Taylor »*, La vie ouvrière, 1ère partie, 20 Février 1913 et 2ème partie, 5 Mars 1913.
[369] MERRHEIM, A., *« Le système Taylor »*, pp 212 et 224, in LEE DOWNS, L., Op Cit.
[370] LEE DOWNS, L., Op Cit.

Ainsi, avec le retrait progressif des hommes qualifiés de la production, comme nous l'avons plus haut et de ce fait, le travail non qualifié est exclusivement réservé aux femmes, la rationalisation va atteindre sa forme la plus achevée pendant la guerre.

Les postes qualifiés seront subdivisés en phases simples, parfois jusqu'à 22 d'entre elles[371]. La plupart furent mécanisées et attribuées à une main-d'œuvre souvent inexpérimentée. Celle-ci se contentait d'exécuter une ou deux de ces tâches simples, accomplies par des gestes continus et répétitifs. Les ouvrières étaient disposées de façon à ce qu'une tâche succède logiquement à une autre. Ainsi, quand ils regagnaient leurs stations de travail, ces travailleurs formaient une sorte *« d'ouvriers collectifs »* capable de produire rapidement ce qu'un artisan individuel aurait produit en plusieurs heures ou plusieurs jours avant la guerre. Ainsi la fragmentation du travail étendit le processus de travail à l'ensemble de l'espace de l'usine. Les opérations qui avaient été au début circonscrites à des espaces isolés dans le cadre d'un système davantage basé sur l'artisanat étaient désormais reliées par les longues chaines du travail à la pièce fondé sur la répétition des tâches. Comme le processus de travail devenait de plus en plus intégré et subdivisé, il revint aux hommes qualifiés de le coordonner et le gérer, alors qu'auparavant ils prenaient en charge les tâches de production du début à la fin avec l'aide des manœuvres et des apprentis.

Les surintendantes d'usine contribuent activement dans les années 1920, à la diffusion de l'Organisation du travail et du taylorisme dans lesquels elles voyaient un moyen d'améliorer l'hygiène et les conditions de travail. Elles participent activement aux essais de rationalisation du travail et à l'introduction de la psychotechnique. Il s'agit maintenant pour les entreprises, d'assurer la production, certes en améliorant les conditions de travail du personnel mais aussi en développant l'organisation du travail sur le modèle américain. C'est l'époque du Taylorisme, considéré en ces temps-là comme un progrès pour le travailleur, du fait de la diminution des accidents de travail.

[371] DRAKE, Women in the engineering trades, in LEE DOWNS, Op Cit.

Du fait du principe de l'efficacité, la rationalisation aura pour effet de réduire la diversité et la portée des travaux accomplis, à tous niveaux. Le travail de chacun, du manœuvre non-qualifié au plus qualifié des ouvriers de l'atelier d'outillage, se trouva rogné. Les ouvriers professionnels qualifiés voyaient d'un mauvais œil le démembrement et la recomposition du travail, car l'ancienne organisation leur laissait la possibilité de passer d'une opération qualifiée comme la finition, qui demandait un effort de concentration, aux tâches non-qualifiées de manipulation des machines, moins prenantes.

Même si les femmes occupent une place importante dans la vie de l'usine, elles sont l'objet de beaucoup de préjugés, comme par exemple ; *« plusieurs entreprises rapportent que les femmes ne sont pas autorisées à régler leurs propres outils*[372]*»*, des hommes se montrent réticents lorsqu'on leur demande d'employer des femmes pour le travail qualifié ou lourd. En Automne 1916, le Ministère lance une campagne afin de valoriser la place des femmes dans l'entreprise, le discours était celui-ci : les femmes comme les hommes, sont à même d'exécuter des tâches ardues avec une vitesse et une précision qui n'avaient rien à envier aux performances des hommes. Pour appuyer ce discours, les fonctionnaires chargés de la diffusion de cette idée *« prêtèrent »* aux patrons récalcitrants des ouvrières qualifiées et expérimentées. Ces dernières, nommées : les *« opératrices démonstratrices »*, avaient reçu une formation d'au moins six semaines (allant parfois jusqu'à six mois), dans des écoles du gouvernement et étaient ensuite placées en apprentissage auprès d'hommes qualifiés dans des usines ou des ateliers. Elles y apprenaient à exécuter diverses tâches qualifiées : l'ajustage, le façonnage au tour, la soudure et la fabrication d'outils. Ces femmes étaient positionnées dans des usines qui avaient fait état de difficultés dans le déploiement des femmes. Elles passèrent de longs mois à analyser les problèmes (adaptation insuffisante des machines, sabotage du travail, erreurs dues à la direction comme lorsque les contremaitres donnaient des ordres ambigus), puis organisèrent et formèrent les ouvrières.
Ces opératrices démonstratrices étaient aussi chargées d'aider à réaliser les objectifs à long terme du Ministère, qui souhaitait repousser les limites de

[372] LEE DOWNS, L., Op Cit.

l'emploi des femmes en augmentant progressivement le niveau. Ainsi, pour rester compétitifs sur le marché mondial, les employeurs changèrent de position sur les possibilités d'emploi des femmes dans l'industrie.

En Mars 1918, Clotilde Mulon, médecin, livre ses impressions lors d'une visite de promotion de la nouvelle usine de Javel, (usine Citroën) : *« Voyons maintenant la fabrication des shrapnells. À un bout de l'atelier, le plomb arrive en masse ; à l'autre bout, il sort en balles prêtes. Des machines surveillées par des femmes le laminent, l'étirent, le filèrent, le roulent sur d'énormes bobines, le passent sous des filons qui découpent le fil en billes sitôt polies et tirées. Les balles sont prêtes à leur rôle de mort… Les femmes montées sur des chariots électriques portent à l'atelier, où on en garnira les obus, les balles prêtes et mises en caisse… Déjà notre groupe arrive dans un autre atelier et ici l'impression de prodige augmente. Grand comme un hall de gare, il se continue par un autre hall de gare surélevé comme une scène et où circulent des trains ! 4 000 ouvrières travaillent dans ce phénoménal atelier construit en 6 semaines il y a un an, sur l'emplacement de 38 maisons. Dans le fracas, mais dans l'ordre et la propreté, on fait ici tout l'ogivage, le filetage des pas de vis, le ceinturage … L'obus arrive seulement embouti à une extrémité du hall, à l'autre il est terminé, ogivé, contrôlé, rempli de balles de shrapnells, peint en rouge, emballé et enfin chargé sur des wagons. De larges travées séparent comme des avenues les rangées de machines, chacune de ces avenues correspond à une opération différente, à une autre sorte de machine … Ces colossales dimensions, ces travées sans fin, ce bruit, cet ordre, ces chars électriques adroits et rapides montés par ces femmes blanches, tout cela accroit l'idée de prodige et de féérie*[373] *».*

Cet exemple de l'usine Citroën illustre l'importation dans l'industrie française les méthodes américaines de rationalisation de l'espace et du temps. L'usine Citroën du quai de Javel en est l'illustration la plus significative, l'usine avait été construite sur 20 hectares, pendant l'hiver 1915. En 1918, l'usine employait 11 700 ouvriers, dont presque la moitié était des femmes.

[373] MULON, C., *« Une visite à l'usine de guerre Citroën »,* La française, 2 Mars 1918.

Les observateurs étaient « émerveillés » par la taille des nouvelles usines, telles que celle du Quai de Javel, et par la puissance de leurs éclairages intérieurs.
Les femmes y travaillaient dans des halls spacieux et bien aérés. Plus encore, ils remarquèrent l'organisation de ces usines, avec leurs flux ininterrompus de matériaux et de produits finis, déplacés par des tapis roulants et des wagons électriques qui convergeaient vers un point unique et central, celui ou le produit fini était assemblé, inspecté et préparé en vue de sa sortie de l'usine. *« Ces usines soigneusement conçues n'avaient presque rien en commun avec les ateliers exigus et sombres qui existaient avant-guerre en France, où des ouvriers fixaient eux-mêmes leurs horaires de travail comme ils l'entendaient*[374]*».* Dans l'ancien système de division du travail, fondé sur les savoir-faire, chaque atelier de l'usine réalisait sa part du travail, puis envoyait sa pièce à la salle de stockage. De plus à l'usine de Javel, Citroën avait mis sur pied des services sociaux qui suscitaient l'admiration de beaucoup : un grand réfectoire et une cantine, des infirmeries bien pourvues en personnel, des salles d'eau et des vestiaires en quantité suffisante, ainsi que des crèches et des chambres d'allaitement pour les enfants des ouvriers. Les conditions de travail semblent satisfaisantes : chaque atelier disposait de tours et de presses flambant neufs qui avaient été transportés par bateau depuis l'Amérique. Les machines étant de meilleures qualités, il suffisait de se monter assidu au travail pour atteindre le rendement quotidien de base. Nous sommes loin des conditions de travail vues plus haut. En 1918, Citroën publia une brochure qui célébrait la beauté de son usine à obus de Javel, ultramoderne, entièrement rationalisée, organisée en chaines[375].

Moutet explique que la guerre a non seulement donné lieu à un consensus national autour de l'idée qu'il fallait assurer l'augmentation continue des rendements, mais qu'elle a aussi permis d'implanter les structures qui rendaient un tel changement possible. La guerre a donc intégré le taylorisme dans l'organisation générale de l'entreprise en même temps qu'elle faisait découvrir aux industriels la possibilité d'obtenir une plus grande efficacité (en qualité et

[374] LEE DOWNS, L., *« L'inégalité à la chaine, la division sexuée du travail dans l'industrie métallurgique en France et en Angleterre »*, 1914-1939, Albin Michel, 2002.
[375] *« Une visite à l'usine André Citroën »*, Brochure publiée par l'entreprise, Paris, 1918, in SCHWEITZER, *« Des engrenages à la chaine ».*

en rendement) des services directement productifs par d'autres moyens que la seule mécanisation ou le recours aux modes de salaires au rendement. La taylorisation pouvait donc fournir le cadre organisationnel indispensable à la production à la chaine[376]. La mécanisation et la réorganisation scientifique du travail améliorent le rendement et, dans le cadre d'une campagne à grande échelle pour accroitre le rendement national, le Ministère commande aux employeurs de recourir à des appareils qui permettaient d'économiser du temps de travail, (comme les appareils de levage, les tapis roulants ou des machines automatisées).

Dans les années 1930, un artisan âgé fit part de ses souvenirs : *« à un moment donné, et c'est comme cela que nous nous en souvenons tous, cette façon de travailler était le lot ordinaire de l'homme qualifié. Quand je faisais partie de l'atelier, on appelait cela « la confiture de groseilles[377] »*. Progressivement, les tâches les plus faciles furent mises à part et confiées à d'autres. De la sorte, il ne reste au chef d'atelier qualifié ou à l'ouvrier spécialisé qui réglait les outils que les tâches les plus pénibles et les plus difficiles à accomplir. Un régime de travail plus intensif supplanta le rythme de l'ancienne organisation fondée sur l'artisanat. Dans le nouveau système, l'ouvrier qualifié passait sans répit d'une tâche difficile à une autre, et généralement sans compensation financière.

Pour Laura Lee Downs (2002), Albert Thomas considérait qu'une répartition plus rationnelle des ressources humaines et matérielles donnerait lieu, inévitablement, à une augmentation indolore de la production, résultat impossible à obtenir par une exploitation plus intensive de la main d'œuvre. *« Dans ce meilleur des mondes que représentait l'usine rationnalisée »*, la mécanisation rendrait le travail moins pénible, moins dégradant et donc plus humain. L'organisation scientifique du travail relevait aussi de conceptions sociales aussi bien qu'économiques : elle était supposée mettre un terme à la lutte des classes, à travers une collaboration en vue de l'augmentation du rendement national.

---

[376] MOUTET, A., *BUG*, 8 Mai 1916.
[377] Modern Records Centre, University of Warwick, EEF, central Conference, n°66, Barrow reference, York, 11 Juin 1937, in LEE DOWNS, L., Op Cit.

Yves Lequin, montre que l'intervention de l'État dans l'industrie n'a pas débouché sur la modernisation rationnelle conformément à la position réformatrice d'Albert Thomas, elle a plutôt facilité *« l'aggravation de l'exploitation ouvrière (...), les horaires de travail sont bien souvent augmentés, les salaires baissés et de toute façon dégradés par la forte hausse des prix, les cadences sont accélérées par une extension du travail aux pièces*[378] *»*.

2.2. Un exemple d'application du Taylorisme dans l'entreprise Michelin

Il nous semble intéressant de prendre un exemple d'application dans une entreprise française ; Michelin, cette dernière est à cette époque, une entreprise qui se développe. Elle jouera un rôle important pendant la guerre puisque moins de trois semaines après la déclaration de guerre, Michelin proposera au gouvernement français de construire des avions. Les 100 premiers seront offerts gracieusement à la France et les autres à prix coûtant. Il en sera fabriqué 1884 dans l'usine des Carmes (Clermont Ferrand). De plus, un bâtiment de stockage de pneumatiques de Clermont Ferrand est transformé en Hôpital temporaire : 2993 blessés y seront soignés. En 1927, les usines de Clermont Ferrand emploient plus de 10 000 personnes. Nous verrons que Michelin s'intéresse suffisamment au Taylorisme au point d'importer cette méthode dans l'usine et de créer l'institut Michelin qui sera un outil de diffusion de cette organisation. En France, les premiers ouvrages traitant de la méthode Taylor arrivent en France au début du XXème siècle, cependant, une attention est véritablement portée vers cette organisation du travail à la fin de la première Guerre Mondiale. Du point de vue théorique, cet intérêt se révèle à travers la création d'instituts de recherches techniques. Dans ce cadre, on peut analyser le caractère assez original pour l'époque de la Maison Michelin. L'intérêt de cette maison pour le Taylorisme nait aux cours des années 1910.

Cet exemple est intéressant, car en France, généralement, le Taylorisme se limite dans une première période à l'étude des temps. Le patronat français trouvera trop longue l'analyse minutieuse des opérations d'usinage *« utilisant*

[378] Cahiers d'Histoire de l'Institut Maurice Thorez, n°31, 1979.

non seulement le chronométrage pour déterminer les méthodes les plus efficaces, mais surtout l'étude des allures de marche des machines. Il impliquait, et c'était sa principale originalité, de distinguer entre les services centraux spécialisés qui constituaient le cerveau de l'organisation puisqu'ils préparaient et dirigeaient la fabrication et les ateliers qui n'étaient que des agents d'exécution, les bras des premiers, en quelque sorte », (Moutet, 1997).
D'autre part, un processus bureaucratique du suivi des opérations est nécessaire pour rétablir la continuité du processus de production fractionné en une multitude d'opérations confiées à des ouvriers différents. Les chefs d'entreprises trouvent ce système top coûteux pour un retour sur investissement lointain.

L'État contribuera à la diffusion massive du taylorisme par le développement de l'industrie de guerre dans les grandes usines métallurgiques. En 1925, c'est la création du service de la main-d'œuvre où l'on retrouve des aspects toujours actuels comme la centralisation du recrutement, l'harmonisation des systèmes de paie…C'est une véritable gestion intégrée qui nait avec ce même objectif de régulation de la main d'œuvre, (Bouchez, 1992). Cette amélioration de la rationalisation du travail prépare alors progressivement le terrain au courant des relations humaines des années 1950.

Très intéressé sur les principes de cette méthode taylorienne, Edouard Michelin envoie son neveu Marcel[379] aux Etats Unis afin de l'initier aux principes fondamentaux du système, que nous verrons plus loin. À l'issue de son voyage d'études aux Etats Unis, celui - ci initie la maison clermontoise aux principes d'organisation rationnelle du travail. Outre la mise en œuvre dans les ateliers, la société met en place une importante activité de propagande qui la conduit en 1921 à fonder le Comité Michelin. Il s'agit d'un véritable outil de diffusion du système Taylor au sein des entreprises françaises[380]. A partir de l'année 1925, l'activité du Comité cesse. La société Michelin change d'attitude envers la

[379] Marcel Michelin est le fils d'André Michelin. Il a fait un stage à la maison de Londres pour perfectionner son anglais. En 1909, il entre à Clermont, à partir de 1913, il est placé à la tête des essais du bureau F et A et sa carrière se déroule là.
[380] L'activité du comité s'arrête à la moitié des années 1920, mais Michelin continue à poursuivre son activité de propagande. La maison réalise et publie un magazine qui traite de la méthode Taylor et de ses applications dans les ateliers Michelin.

divulgation des principes d'organisation scientifique du travail. Elle subventionne une école d'organisation scientifique du travail qui forme des jeunes ingénieurs, la Maison Michelin embauche les meilleurs dans ses ateliers.

La méthode Taylorienne va influencer le fonctionnement des ateliers Michelin à plusieurs niveaux. Trois types d'application vont donc voir le jour :
- celles du domaine de la production, le chronométrage va donc apparaitre, ainsi que la réorganisation de l'atelier de fabrication de masques à gaz et celui de la mécanique.
- celles à caractère social, comme la méthode de construction des cités ouvrières, 550 maisons sont projetées.[381] Cette construction en série donne, pour chaque opération, la définition de fiches semblables à celles utilisées dans les ateliers mécaniques.
- celles ayant une fonction pédagogique, comme la réalisation du service de suggestions (ou une boite aux idées). Celui-ci mène une double activité, d'une part, les ingénieurs des suggestions sont chargés d'informer les ouvriers des améliorations qui peuvent être menées à leur terme dans les ateliers ou les magasins. D'autre part, le service des suggestions est chargé de l'étude de l'application des idées émises par le personnel.

Les applications dans l'atelier commencent principalement après la fin de la première guerre Mondiale. A côté de la mise en œuvre dans les ateliers, la société met en place une importante activité de propagande qui la conduit en 1921, à fonder le Comité Michelin. Il s'agit d'un véritable outil de diffusion du système Taylor au sein des entreprises françaises. L'activité du comité s'arrête à la moitié des années 1920, mais Michelin continuera à poursuivre son activité de propagande. La maison réalise et publie un magazine qui traite de la méthode Taylor et de ses applications dans les ateliers Michelin. Marcel Michelin commencera à visiter les ateliers le 19 Août 1912. Il observe l'application de la méthodologie Taylorienne aux ateliers de la société « *Tabor*

[381] LAMY, C., FORNANO, J-P., Michelin – Ville. « *Le logement ouvrier de l'entreprise Michelin, 1911 – 1987* », Nonette, Créer, 1990 ; LAMY, C., « *Œuvres sociales et stratégies ouvrières. Interaction des projets patronal et ouvrier à travers les œuvres sociales : l'exemple de l'entreprise Michelin* », Mémoire de DEA, Université de Clermont II, 1994 ; MOKRZYCKI, L., *« L'habitat Michelin à Clermont – Ferrand »*, Mémoire de maitrise de géographie, Université de Clermont II, 1985, In TESI, F., Op Cit.

and Link Belt », à l'usine Michelin à Milltown dans l'Etat du New Jersey, il visite aussi les ateliers des producteurs de voitures clients de la maison Michelin, il prendra aussi connaissance de l'expérience de trois entreprises : « *la Plimton Press* », « *l'Acme Wire Co* » et « *la Brighton Mills of Passaic* ». Hathaway, (Ami et collaborateur de Taylor) chargé de faire visiter les entreprises à Marcel Michelin, lui propose de recruter deux ouvriers[382] de l'atelier clermontois afin d'en faciliter l'application en France. Il repart ainsi avec une base écrite en vue de son application dans les usines Michelin. L'application de la théorie de Taylor peut donc être adaptée aux besoins de différents sites de production.

Le document se divise en trois parties :

Il est expliqué ce que l'emploi de cette méthode implique. Il comporte un difficile travail préparatoire en un profond changement de l'attitude mentale et des habitudes des employés, c'est pour cette raison que deux ouvriers seront envoyés aux Etats Unis afin de se former à cette méthode. L'un, tout en s'initiant à l'application générale de la méthode, apprendra les technique de standardisation des machines et le système de rotation de l'homme sur la machine. Il pourra ainsi enseigner ce qu'il aura appris dans les ateliers français à son retour. L'autre ouvrier sera chargé d'analyser les différentes étapes de la production. Il aura pour mission de découvrir les possibles améliorations à apporter aux machines utilisées et de développer des appareils nouveaux chaque fois que nécessaire.

Il s'agit à chaque fois d'analyser le processus de fabrication afin de le rendre plus performant, de trouver la solution la plus adaptée grâce à la méthode Taylor. Par exemple, en ce qui concerne le secteur dédié à la production et à l'assemblage de petits objets, Hathaway propose d'embaucher de la main-d'œuvre féminine en appliquant un système de rotation et de standardisation.

Pour permettre l'application de cette méthode, il est nécessaire d'organiser une équipe d'ouvriers. Chacun est préposé à l'application d'un aspect de la méthode nécessaire aux ateliers français. Par conséquent, les deux ingénieurs

[382] L'un de ces hommes devrait être un mécanicien ayant une certaine expérience dans l'atelier comme ouvrier et contremaitre, qui pourrait, après son retour en France, présider à la mise en œuvre de la méthode dans l'atelier des jantes et celui de la mécanique ; l'autre devrait être un homme ayant une grande expérience dans le département de fabrication de jantes.

sélectionnés doivent diriger et coordonner l'emploi de la méthode dans les ateliers clermontois. Pour y parvenir, il convient de réaliser une étude préliminaire concernant la disposition de l'atelier, son organisation, ses produits, ses méthodes de fabrication. Une équipe d'ouvriers est chargée de la responsabilité d'une ou plusieurs phases dans les secteurs fondamentaux de l'usine tels que l'organisation des dépôts, le parc d'outils et de machines, le service d'entretien et de réparation, la collecte d'informations à propos des caractéristiques des machines et celle des données concernant les produits et les matières premières nécessaires à leur fabrication. L'étape suivante est de réaliser un système de rotation dans les départements, il faut donc créer un département de planification. Il permettra le passage de l'actuel système du contremaitre à une gestion rénovée et orientée vers la fonctionnalité de l'usine : *« l'étude du temps passé dans les différents processus, l'amélioration des méthodes et la définition des standards à suivre sont de la compétence d'employés sélectionnés et entrainés dans ce seul but. Les résultats de leur analyse sont classifiés et ordonnés. Ainsi, les contremaitres peuvent enseigner aux ouvriers les méthodes à mettre en place*[383] *».* Taylor estimera à un an le temps nécessaire pour que sa méthode soit introduite en France dans l'entreprise Michelin. Le fabricant de pneumatiques va donc procéder à la *« taylorisation de ces ateliers*[384] *».* Le 2ème versant de cet engouement est la création du Comité Michelin, selon F. Tesi, *« les deux frères s'engagent dans la création d'un véritable institut de propagande »*, le comité se lance dans la formation d'un groupe d'ingénieurs capable de mettre en œuvre les principes de la rationalisation. Afin de permettre la diffusion du taylorisme, entre 1922 et 1923, il est organisé six conférences sur les méthodes de rationalisation. Le comité Michelin fait du SEIN[385], (Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale), un véritable centre de diffusion du Taylorisme en France.

En parallèle, le comité Michelin entre en relation avec les grandes écoles, cela lui permet donc la programmation de cycles de conférences qui ont lieu

[383] TESI, F., *Michelin et le taylorisme*, Histoire, économie et société, 2008/3.
[384] TESI, F., Op Cit.
[385] Le SEIN a été fondé en 1801 par Chaptal et d'autres savants, ingénieurs et hommes d'Etat de l'époque. Son activité a permis la compréhension et la divulgation d'inventions et de découvertes telles que la photographie, la moteur a quatre temps, le cinématographe …

principalement au Conservatoire des Arts et Métiers, à l'Ecole des Ponts et Chaussées et à l'Ecole des Mines.

Les élèves sont donc amenés à suivre des cours d'activité pratique, notamment un cours sur le chronométrage. De plus, ils sont obligés de clôturer leur formation par un stage de deux semaines auprès d'une entreprise et de rédiger un rapport sur les activités effectuées.

Entre 1922 et 1923, 73 jeunes ingénieurs sont répartis dans 12 établissements, ce nombre augmente l'année suivante avec 105 élèves présents dans 14 ateliers. Entre 1924 et 1925, il atteint 128 étudiants, (Tesi, 2008). Afin de mener à bien toutes ces activités, le comité Michelin perçoit de la société Michelin des subventions ; 81 600 francs en 1922-1923 et de 100 000 francs, l'année suivante[386]. En 1923, grâce à l'activité du comité, se tient à Paris le 1er congrès de l'organisation scientifique du travail[387]. A partir de l'année 1925, l'activité du Comité s'arrête. La société Michelin change d'attitude envers la divulgation des principes d'organisation scientifique du travail. Elle subventionne une école d'organisation scientifique du travail qui forme des jeunes ingénieurs, la Maison Michelin embauche les meilleurs éléments dans ses ateliers. En parallèle, en vue de la réalisation d'une campagne de propagande en faveur de la méthode Taylor, l'entreprise publie une revue appelée *« Prospérité »*. Ce titre fait un lien très clair avec la finalité du Taylorisme ; en permettant la modernisation des ateliers, la méthode de Taylor aboutit à accroitre la productivité, *« elle conduit ainsi, selon Michelin à la prospérité et à l'aisance[388] »*. C'est à travers la diffusion de cette revue que la Maison continue son déploiement en vue d'affirmer la prédominance du système de rationalisation des ateliers. La société utilise son expérience propre pour mettre en lumière les améliorations que la méthode peut apporter aux entreprises.

Michelin va avoir un rôle important dans la propagande en faveur du Taylorisme, en organisant, notamment dans toutes les écoles supérieures d'ingénieurs des conférences ; ces dernières donneront pendant la guerre des

[386] MOUTET, A., *« Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux guerres »*, Editions de l'EHESS, 1997.
[387] 28-30 Juin 1923.
[388] TESI, F., Op cit.

preuves manifestes de leur compétence en matière d'organisation industrielle. La société utilise son expérience propre pour mettre en lumière les améliorations que la méthode peut apporter aux entreprises, elle donne des conseils pour débuter dans l'application de la méthode Taylor, elle insiste sur l'importance de procéder par étape en répondant d'abord à des questions élémentaires, comme : *« étudiez avec soin et individuellement vos sous-ordres, ingéniez-vous à mettre chacun à la place qui lui convient le mieux… ; démontrez lui (à l'ouvrier) qu'il ne doit pas faire de mouvement inutiles…, Pour finir, mes chers camarades, laissez-moi vous souhaiter deux qualités : ayez de l'imagination, soyez révolutionnaires, mais soyez-le dans le bon sens, débarrassez notre industrie des vieux errements qui la condamneraient à disparaitre…* [389]*»*. Elle présente aussi l'impact que la méthode Taylorienne peut avoir sur la vie de l'usine. Michelin explique que toutes les informations fournies se référent aux Etats Unis et viennent de l'expérience acquise dans l'usine américaine de Milltown. Par des exemples, Michelin témoigne de la différence en faveur des conditions des collègues d'Outre – Atlantique. A travers la personnalité de deux ouvriers, qui sont *« Sam »* et *« François »*, Michelin montre comment *« Sam »*, l'employé américain mène une vie satisfaisante alors que *« François »* n'a pas les mêmes possibilités que son collègue. Selon Michelin, cette situation peut changer seulement si l'on respecte une règle fondamentale : accroitre la production. Il démontre que l'augmentation de la production détermine la baisse des prix et par conséquent la croissance du pouvoir d'achat. De plus, la société met en garde contre les obstacles qui peuvent empêcher d'atteindre le résultat souhaité : la perte de temps et le gaspillage[390].

En ce qui concerne les relations avec le personnel, le producteur de pneumatiques s'occupe d'un aspect qui soulève beaucoup de questions : la détermination du salaire. Michelin met en évidence comment l'application des principes de Taylor peut mettre fin aux discussions entre le patron et l'employé. L'histoire de la vie du technicien américain enseigne que, grâce à l'attention et à la volonté de l'ouvrier et à travers l'étude attentive du temps de

---

[389] CAMBON, V., *« L'industrie organisée d'après les méthodes américaines »*, leçons professées à l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures, Paris, 1920.

[390] TESI, F., in Patrimoine Michelin, *« Sam et François »*, Prospérité, 2ème année, n°5, Avril – Juin 1929.

travail et la lutte contre les gaspillages effectués par l'entrepreneur, on peut finalement aboutir à un accord satisfaisant pour les deux parties[391].

Un aspect décisif du service des suggestions réside surtout dans sa fonction pédagogique : grâce aux ingénieurs, la société montre la marche à suivre. Les ingénieurs font prendre conscience aux ouvriers de l'utilité des suggestions et des économies qu'elles permettent. Afin d'arrêter le gaspillage, le technicien doit indiquer à l'employé les prix des matières premières. Il peut ainsi adopter des mesures coercitives lorsque c'est nécessaire. *« Les suggestions revêtent donc une mission pédagogique au sein de l'entreprise. Il s'agit principalement de convaincre le personnel qu'il n'existe aucune barrière entre les services de l'usine. La création d'un esprit de collaboration parmi le personnel et l'achèvement des intérêts de la maison se réalise dans la recherche continue des économies. En conduisant l'ouvrier à faire des suggestions, celui-ci peut vérifier personnellement l'application de l'initiative proposée[392] ».*

Les propositions sont encouragées par l'octroi d'une prime qui est remise par le contremaitre alors que le progrès préconisé par l'idée de l'ouvrier est mise en œuvre. La société pousse les employés à trouver par eux – mêmes les réformes désirées et le manque de suggestions de la part de l'ouvrier peut être un motif de licenciement. C'est l'ingénieur du service des suggestions qui fixe le montant des gratifications, mais le contremaitre les donne aux ouvriers, cette stratégie mène à renforcer les liens hiérarchiques chez Michelin. Ce système de suggestions aura un coût très élevé pour l'entreprise ; ainsi plusieurs entreprises décideront d'abandonner ou de ne pas utiliser cette boite à idées dans les périodes de crise. *« Chez Michelin, les effectifs du service passent de 28 personnes en 1929 à 7 en 1932[393] ».* Michelin crée un service d'économies voisin à celui des suggestions ; il s'agit d'un organe de gestion, les membres sont embauchés dans les cours de perfectionnement organisés par Michelin, mais principalement parmi les anciens élèves de L'Ecole de Droit.

---

[391] TESI, F., in Patrimoine Michelin, *« Aux dépens du gaspillage ou cela vaut-il la peine de s'occuper de la méthode Taylor ? »*, Prospérité, 1ère année, n°3, Janvier 1929.
[392] TESI, F., Op Cit.
[393] TESI, F., Op Cit.

Chaque employé est chargé d'un secteur de l'atelier, chaque jour, il doit signaler un type d'économie réalisable dans n'importe quel domaine. Ce service permet à Michelin de décider de la suppression ou de l'ouverture des dépenses fournissant les moyens de mesurer la rentabilité du capital fixe ou circulant. En ce qui concerne l'abaissement des coûts de production, c'est le service des suggestions en charge qui s'engage à rechercher les moyens pour obtenir le résultat souhaité. Aussi, Michelin va introduire la participation des ouvriers à l'adoption de l'organisation du travail ; il s'agit d'aider à vaincre les résistances des professionnels, cela va permettre à Michelin que la Taylorisation de ses ateliers soit bien assimilée. Grace aux promotions obtenues par la rationalisation de l'atelier mécanique, le reste du personnel comprend qu'il y a tout à gagner en collaborant à la rationalisation des ateliers. De manière générale, pour les entreprises, il devient nécessaire de rassurer l'ouvrier sur l'exactitude des temps alloués et sur la possibilité de toucher sans effort excessif la prime établie. Cependant, le pouvoir de décision demeure, de manière générale entre les mains des techniciens. On demande à l'ouvrier de ne pas compromettre l'efficacité du système.

Michelin va donc appliquer le système Taylor pendant la première Guerre Mondiale en mettant en œuvre la fabrication en grande série des masques en caoutchouc destinés à préserver les soldats du danger des gaz asphyxiants.
Ce masque se compose d'environ une trentaine de pièces qu'il faut donc découper, assembler, coller ensemble, sécher et enfin vérifier, *« Michelin comprend qu'en confiant la confection de chaque unité à une ouvrière, la fabrication se traine avec une lenteur insoutenable*[394] *»*. Cet élément pris en compte, les ingénieurs formés au Taylorisme étudient le moyen de fabriquer ces masques en grande série, ils chronomètrent le temps requis pour chacune des opérations. Puis, ils placent sur une longue table un tapis transporteur automatique à l'une des extrémités duquel on pose toutes les pièces entrant dans la composition d'un masque, exécutées par avance et mise en série. D'un côté et de l'autre de la table se tiennent les ouvrières. Celles-ci au fur et à mesure que ces pièces passent devant elles, prélèvent celles qui les concernent.

[394] TESI, F., Op Cit.

Le chronométrage précédemment introduit permet de déterminer de façon exacte le nombre de personnes indispensables à chaque opération en vue d'obtenir un synchronisme rigoureux dans la marche des pièces sur le tapis roulant. Au fur et à mesure que chaque ouvrière achève le travail assigné, elle replace sur le tapis l'objet sur lequel les ouvrières suivantes procèdent à l'opération suivante. Lorsque le masque est réalisé, il tombe automatiquement dans une corbeille. Celle-ci est portée à une dernière ouvrière chargée de contrôler l'étanchéité et le bon façonnage de l'appareil. *« Grâce à l'introduction de cette organisation, l'usine peut réaliser chaque jour des milliers de masques, alors qu'avec la fabrication individuelle, elle n'avait pu en confectionner qu'à peine quelques centaines*[395] *»*.

La réorganisation de l'atelier mécanique réalisé par Michelin au cours des années 1920 représente la 1ère application de l'organisation scientifique du travail dans un domaine qui n'est pas lié à la production de guerre. Elle se présente par un aspect original : la réalisation d'un système de planification préconisé par Taylor.

En conclusion, les raisons qui conduiront Michelin à modifier l'organisation de son atelier sont de plusieurs ordres : accroitre la production, baisser les prix de revient et enfin garantir un haut niveau de qualité de ses produits, tout en faisant face à la concurrence. L'atelier va donc pouvoir améliorer ses capacités de fabrication et de réparation de machines sans être contraint d'élever le nombre de mécaniciens spécialisés. *« De plus, il est devenu fondamental de respecter les délais prévus pour les réparations ainsi que d'accorder la priorité aux commandes urgentes*[396] *»*.

Michelin s'est intéressé très tôt au taylorisme, ceci dans une stratégie d'organisation fondée sur la recherche d'économies. En effet, il se trouve, à la fin des années 1920 contraint de trouver un moyen de préserver son marché. Il doit d'une part, conserver la clientèle des constructeurs français d'automobiles

---

[395] CAMBON, V., Op Cit.

[396] MOUTET, A., *« Patrons de progrès ou patrons de combat ? La politique de rationalisation de l'industrie française au lendemain de la 1ère Guerre Mondiale »*, Recherches, n°32-33 : Le soldat du travail. Guerre fascisme et Taylorisme, textes réunis par Lion Murard et Patrick Zylbermann, Septembre 1978.

et d'autre part, s'engager dans la réalisation de nouveaux produits afin de faire face à l'arrivée de la concurrence américaine. Cette stratégie permettra à Michelin de commencer au cours des années 1930, l'étude d'un nouveau type de pneu : le pneu Métalic[397]. Tous ces efforts se révèleront au cours des années 1960, en effet, Michelin prendra une place importante sur le marché américain des pneumatiques, l'entreprise Michelin représentera un modèle d'adaptation et d'hybridation des techniques et des méthodes de travail importées des Etats Unis, mettant en valeur la réussite d'un compromis, à savoir, l'adaptation d'un système étranger aux spécificités locales.

2.3. Critiques et limites de l'organisation scientifique du travail

L'organisation scientifique du travail a rencontré, après plusieurs années de succès, notamment en terme de gains de productivité, des limites qui conduisent à sa remise en cause et à l'émergence de nouvelles formes d'organisation. La gestion des temps et la chasse « aux temps morts » ne laissent que très peu de place à l'autonomie des travailleurs, la gestion serrée des salaires, renforcent les incertitudes des salariés ; l'absence de perspectives de carrière, la dégradation des conditions de travail, conduisent à des formes de luttes collectives nouvelles ou au renouveau de formes depuis longtemps abandonnées : sabotages, séquestrations de personnes, arrêt brutal de travail ou grève « sauvage », (Rabier, 1990).[398]

Un nouvel acteur apparait dans ces conflits : l'ouvrier spécialisé (OS). Très souvent jeunes, immigrés ou d'origine rurale, femmes plus souvent qu'hommes, les OS ont longtemps laissé les syndicats ouvriers indécis quant à la conduite à adopter vis-à-vis d'eux. Les syndicats, plus centrés autour des ouvriers qualifiés ou de métier, marqués par leur système revendicatif, semblent hostiles aux formes de luttes extrêmes dont la cible est l'organisation du travail elle-même et ses conséquences sur les conditions de vie, et qui se déroulent simultanément aux Etats Unis, en France, en Allemagne et en Italie.

---

[397] 1er pneu à carcasse d'acier pour poids lourds. Il résiste mieux à l'échauffement et aux fortes charges.
[398] RABIER, J-C., *Introduction à la sociologie du travail*, Editions Européennes Erasme, 1990.

Avec ces conflits, les ouvriers découvrent la vulnérabilité de l'organisation taylorienne et de la spécialisation des tâches et des sites de production. Les appareils de production rationnalisés peuvent être bloqués par des actions de grève limitées dans l'espace, (un seul site de production), le lieu, (un atelier), à quelques ouvriers, et limitées dans le temps. Ils découvrent ensuite qu'au-delà de l'individualisation des postes de travail et des modes de rémunération, il peut y avoir une lutte collective des ouvriers spécialisés qui appelle des solidarités extérieures, comme en témoigne la grève du Joint Français[399] en 1972. En fait, c'est le travail parcellisé et répétitif qui semble atteindre une limite sociale. Un rapport du CNPF sur le travail des OS au début des années 1970 le reconnait en indiquant que l'usine accroit l'instabilité sociale et que *« satisfaire des revendications salariales seulement est insuffisant, si l'on ne modifie pas les conditions psychologiques et techniques du travail »*. L'absentéisme et le taux de rotation du personnel s'accroissent dans les entreprises. Même si l'analyse des causes de ces phénomènes est complexe, il semble qu'une partie d'entre elles soit liée au rejet des modalités de l'organisation taylorienne du travail. Une désaffection vis-à-vis du travail industriel est mise en évidence chez les jeunes notamment et résultent de la dégradation des conditions de travail et de vie des salariés. Elle contribue à accentuer l'image négative de l'entreprise dans les années 1970.

Le taylorisme fait apparaitre des limites technico-économiques, le fractionnement des tâches qui mène à la multiplication des machines spécialisées et des postes de travail, la parcellisation des tâches dans les système de travail à la chaine, atteignent des limites techniques et économiques. La première concerne l'emploi, chaque subdivision nouvelle crée un poste de travail ou un ensemble de tâches qui doivent être assurés par un individu supplémentaire ou en augmentant la charge de travail des individus existant. Or le travail a un coût qui devient d'autant plus lourd pour les

[399] Grève des ouvriers de l'usine du Joint Français, (filiale de la compagnie générale d'électricité) à Saint Brieuc qui a duré 8 semaines du 13 Mars 1972 au 8 Mai 1972, la direction ayant cédé aux revendications, (égalisation des salaires avec les salariés de la maison mère). Ce qui caractérisa ce conflit social fut sa durée et la solidarité de toute une frange de la population. Une collecte de soutien permettra de récolter plus d'un million et demi de francs pour les grévistes et les paysans leur offrirent de la nourriture. In Le Télégramme, *Le Joint français, il y a 40 ans, la grève !,* 13 Mars 2012.

entreprises que la crise a fait son apparition. Pour diminuer ce coût, on peut recourir de plus en plus aux ouvriers non qualifiés, donc subdiviser les tâches de manière encore plus poussée … À moins de recourir à la suppression des emplois, ce qui oblige à reconsidérer le modèle organisationnel. La seconde limite est plus technique : la multiplication des postes de travail entraine la multiplication des distances, et donc des temps pendant lesquels le produit ne subit pas de transformation productive. Le problème nait de ce qu'on ne peut parcelliser le travail qu'en accroissant les temps de transfert. Les temps morts évacués de la production par la rationalisation des tâches, réapparaissent dans la circulation des produits. Le système génère des stocks intermédiaires, d'autant plus coûteux que les postes sont nombreux. Le résultat de cette construction apparait à la fois dans le mécontentement ouvrier et dans la baisse des résultats économiques, notamment en terme de productivité. Ce sont ces limites que les nouvelles formes d'organisation du travail vont tenter de dépasser.

L'organisation scientifique du travail est décriée (par Marx, par Friedmann) comme aliénant les ouvriers, leur laissant peu de place à une autonomie créatrice, à une autonomie sur leur poste de travail, *« il y a peu d'espoir pour qu'ils puissent, dans les limites de leur travail, trouver un champ pour y exercer leur indépendance d'esprit, peu de chances de le contrôler, de l'organiser à leur guise, d'y exprimer, en quelque mesure, leur personnalité*[400] *»*. On parle de déshumanisation.

L'historien Fridenson (1972) relate que seule la technique du chronométrage des tâches ainsi que quelques outils sont retenus lors de la mise en place de l'OST dans les usines Renault au début du XXème siècle. Des grèves longues et violentes paralysent alors l'entreprise. Cette situation amènera Louis Renault à inviter d'urgence Taylor pour comprendre la nature de ce phénomène et déterminer le moyen de l'éradiquer. Ce dernier prend explicitement position contre des modalités de gestion qui ne s'appuient aucunement sur le partage des bénéfices tirés de la rationalisation du travail.

[400] ALTER, N., Op Cit.

Le taylorisme a dépouillé le travail de son sens, selon Friedmann[401]. Pour lui, le taylorisme donne de nombreux exemples d'éclatement des tâches et de dégradation de l'apprentissage dans les branches les plus diverses de la production. La confection est une des branches modernes de la production industrielle où l'éclatement des tâches a été le plus poussé, l'exemple le plus souvent cité est une entreprise des Midlands où la fabrication du seul gilet pour complet masculin avait été morcelé en plus de 65 postes de travail différenciés, (Friedmann, 1964). La division des opérations, dans toutes les entreprises de confection de quelque importance, la forme du travail à la chaine et entrainé un planning rigoureux. Toute la pensée du travail se trouve absorbée dans sa préparation, qui va jusque dans le moindre détail. *« Coudre et piquer sur nos machines n'est pas difficile, dit un chef d'atelier. Ce qui est difficile, c'est de préparer les opérations[402] ».*

Dans une usine anglaise de Birmingham en 1933, les ateliers sont uniquement peuplés de jeunes filles et de femmes « mises au courant » en quinze jours, travaillant sur des machines semi-automatiques sous la surveillance de quelques *« contre – maitresses »* et avec l'aide occasionnelle de régleurs. Des opérations telles que le moulage, le découpage, le sciage et le perçage des peignes sont réduites à des opérations très limitées et répétées, effectuées sur des machines individuelles mais interdépendantes et groupées par cycles. Beaucoup d'entre elles, dès 1933, duraient moins d'une minute. À Lyon, dans une entreprise de textile en 1936, les travaux des tisseuses, dans certaines entreprises, sont si divisés et mécanisés qu'il faut seulement 15 jours d'apprentissage et 3 mois en tout d'expérience pour *« faire une bonne ouvrière ».*

Dans les années 1950, essentiellement d'origine britannique et nord-américaine, apparait une nouvelle variable pour expliquer les organisations : la contingence. Les travaux réunis sous le terme de *« théorie de la contingence »* montrent que le taylorisme s'avère parfaitement adapté à la production de masse, mais bien moins aux logiques industrielles fondées sur la variété et la

[401] FRIEDMANN, G., *Le travail en miettes, spécialisation et loisirs*, Gallimard, 1964.
[402] FRIEDMANN, G., Op Cit.

flexibilité, d'autres modèles d'organisation apparaitront plus efficaces. Il n'existe pas en soi, de solution optimale.

Plus tard, Friedmann portera lui aussi les critiques sur la « déqualification » du travail : *« ce système détruit toute instruction et habileté d'ordre mécanique ; il fractionne le travail en une série de petites tâches et confine les travailleurs dans l'exécution continue de l'une d'elle ; il tend à éliminer les travailleurs qualifiés, prive l'ouvrier de la possibilité d'apprendre un métier, abaisse les travailleurs qualifiés au niveau des moins qualifiés, les déplace et les oblige à entrer en concurrence avec les moins qualifiés*[403] *»*.

Enfin de nombreux modèles d'organisation du travail se veulent des alternatives radicales à l'OST. Présentés comme « post-tayloriens », ils sont nommés « démocratiques », « participatifs », « réticulaires », « matriciels », ou encore en « pyramide inversée ». Ils ont eu et disposent encore d'un véritable succès.Ainsi, se développent des pratiques organisationnelles qui prennent le contre-pied de l'OST car elle entraine la rigidité de l'organisation et réduit la possibilité de développer des travaux supposant une polyvalence et une capacité d'initiative des opérateurs. Deux faits sont régulièrement rappelés : la construction, l'entretien et la conduite des machines supposent une habileté de nature différente de celle du travailleur manuel traditionnel. Bon nombre de tâches, dans les univers largement automatisés, demeurent à la charge d'ouvriers qualifiés ; ces tâches sont d'une telle complexité qu'il parait impossible de les traduire dans les algorithmes des machines.

L'association des surintendantes va continuer à maintenir les surintendantes d'usine dans les préoccupations et les mutations du travail. Elle s'est intéressée de près à l'organisation scientifique du travail. Les surintendantes ont participé à la réflexion à propos de l'orientation professionnelle, de la psychotechnique. Elles soutiennent dans le même type de raisonnement, que certains syndicalistes, que l'organisation du travail est une amélioration de la condition ouvrière.

En 1912, suite à une grève importante chez Renault et d'autre usines automobiles, le secrétaire CGT de la fédération des métaux conclut que le

[403] ALTER, N., *Sociologie du monde du travail*, Quadridge Manuels, PUF, 2006, Paris.

« Taylorisme est inéluctable dans la mesure où il représente un progrès. Il pouvait être accepté par les ouvriers, à condition qu'il leur permette d'améliorer leur condition[404] ».

Leur ouverture d'esprit vers les mutations du monde du travail amènera donc les surintendantes d'usines à s'intéresser au taylorisme. Elles sont convaincues que cette forme d'organisation du travail permettra aux ouvriers d'avoir de meilleures conditions de travail, cependant, elles restent attentives au facteur humain.

2.4. Le Toyotisme

Les valeurs du toyotisme remontent aux origines de la société dans le Japon du XIXème siècle. L'histoire commence quand Sakichi Toyoda[405] invente le premier métier à tisser mécanique du Japon : une invention qui va révolutionner l'industrie textile du pays. En Janvier 1918, il fonde la « Toyoda Spinning and Weaving Company » et avec l'aide de son fils, Kiichiro[406], il réalise le premier métier à tisser automatisé du pays. Deux ans plus tard, il fonde l'usine « Toyoda Automatic Loom Works ». Kiichiro fut envoyé par son père à la prestigieuse université impériale de Tokyo étudier le génie mécanique. Il se spécialisera dans la technologie des moteurs, il profitera de l'expérience de « Toyoda Automatic Looms » dans la fonte et l'usinage des pièces métalliques. Lors de ses visites en Europe et aux Etats Unis durant les années 1920, il s'intéresse de près à l'industrie automobile. En 1935, il fabrique avec son cousin, Eiji Toyoda, la première voiture entièrement nippone, copie conforme de la DKW[407], une voiture allemande. Avec les 100 000 Livres Sterlings obtenues par la vente du brevet de son métier à tisser automatisé[408], il fonde en 1937, la « Toyota Motor Corporation [409]» (TMC).

Avant la seconde Guerre Mondiale, les dirigeants de Toyota comprirent qu'ils devaient adapter leur système de production pour permettre la survie à long

---

[404] MOUTET, A., *Les logiques de l'Entreprise*, EHESS, 1997.
[405] Né le 19 Mars 1867, décédé le 30 Octobre 1930, fondateur de Toyota.
[406] Né le 11 Juin 1894, décédé le 27 Mars 1952, fils de Satichi.
[407] DKW, Deutsche Kraftfahrzeug Werke, première traction avant de grande série européenne, sortie en 1931
[408] Il vendra le brevet à Platt Brothers ; premier fabricant de machines à filer et tisser.
[409] En 1937, l'entreprise prendra le nom de Toyota. En effet, Toyoda s'écrit en 10 coups de pinceau, tandis que Toyota, en 8, un chiffre porte-bonheur.

terme de l'entreprise. En effet, Ford pouvait produire 9 000 unités par mois contre seulement 900 chez Toyota. En 1950, un conflit social très dur se termine par le licenciement, imposé par les banques, de 1 600 employés. Kiichiro Toyoda, ne supportant pas cette situation, démissionnera. Le nouveau président, Taiizo Ishida, réorganise l'entreprise, secondé par le cousin de Kiichrio, Eiji Toyoda.

Taiichi Ohno[410], ou « *l'ingénieur allergique aux idées reçues, qui est l'artisan de la deuxième révolution organisationnelle du XXe siècle*[411] selon Mousli[412], il se voit donc confier une mission qui est d'améliorer le processus de production. Le contexte japonais[413] le fait réfléchir sur la nécessité d'avoir un produit de bonne qualité, d'un prix de revient faible, construit rapidement et une flexibilité. Il lui était impossible d'utiliser les mêmes méthodes que les Américains : alors que ces derniers jouaient sur les énormes quantités produites pour réaliser des économies d'échelle, les Japonais devaient abaisser les coûts tout en produisant des séries courtes, adaptées à la taille de leur marché. Kiichiro déclarait à cette époque vouloir *« rattraper les Américains en trois ans*[414] *»*, selon Mousli, le pari sera réussi en 50 ans [415]! Il mettra en œuvre le système Toyota. Pour cela l'idée développée est de produire rapidement, éliminer les coûts inutiles et vendre les voitures dès leur sortie d'usine, pour

[410] Né le 29 Février 1912 en Chine. Il obtient son diplôme d'ingénieur en 1932 en entre la même année chez Sakichi Toyoda, fabricant de métiers à tisser. En 1943, il intègre la Toyota Motor Company comme responsable des stocks puis comme directeur de l'atelier d'usinage. Il deviendra vice-président en 1975. Il renoncera a tout poste opérationnel en 1978, à 66 ans, tout en restant conseiller de la présidence jusqu'en 1982. Il meurt le 28 Mai 1990 à Toyota City.
[411] MOUSLI, M., *« Taiichi Ohno, l'homme qui pensait à l'envers »*, Alternatives Economiques, n°287, Janvier 2010.
[412] Marc MOUSLI, Chercheur associé au LIPSOR, CNAM, Paris.
[413] A cette époque, le pays vient d'être décimé par deux bombes atomiques, il n'y avait pratiquement plus aucune industrie, plus de fournisseur et les consommateurs avaient peu d'argent, (les japonais étaient très peu nombreux à avoir les moyens de s'offrir une voiture neuve). Enrichi de l'expérience de Ford, (produire d'énormes quantités d'un petit nombre de modèles), Toyota devait faire face à une autre réalité, qui était de produire de petits volumes de différents modèles en utilisant la même chaine, parce que la demande sur le marché automobile japonais était trop faible pour dédier une chaine à chaque modèle. Ford disposait d'importantes liquidités et d'un vaste marché aux Etats Unis et à l'étranger. Toyota avait peu de capitaux et un marché aussi petit que le pays ; il devait donc dégager rapidement des liquidités (depuis la commande jusqu'au paiement). Ford disposait d'un système d'approvisionnement complexe, Toyota n'en avait pas, il ne pouvait pas se couvrir avec le gros volume et les économies d'échelle que permettait le système de production de Ford. Il lui fallait donc créer un système en prenant en compte ce contexte.
[414] MOUSLI, M., *« Taiichi Ohno, l'homme qui pensait à l'envers »*, Alternatives Economique n°287, Janvier 2010.
[415] En 2007, Toyota est devenue le premier constructeur automobile au monde.

éviter les frais de stockage et rentrer de l'argent. Pour cela, la méthode devait agir à la fois sur l'organisation du travail et sur tous les postes de dépenses, de l'approvisionnement jusqu'à la distribution aux consommateurs. Il systématisera ce principe pour rattraper le retard sur les Etats Unis, sa philosophie se résumera à ne produire que la quantité suffisante à partir de commandes existantes avec le minimum de pertes, en mettant en œuvre le principe du juste à temps[416] ; c'est-à-dire *« les produits nécessaires, au moment nécessaire et en quantité nécessaire »* et de nouvelles règles de management. Taiichi Ohno fera des choix strictement inverses de ceux de ses prédécesseurs américains, Frederick Taylor et Henri Ford. Allergique aux idées reçues, il se définissait lui-même comme l'homme qui aimait *« penser à l'envers[417] »*. Contrairement au Fordisme, chez Toyota, il s'agira de produire à bon compte des séries courtes intégrant régulièrement des modifications, ce dispositif permet donc de réaliser *« des économies d'envergure »*, fondées sur la variété de la production. Le concept se veut novateur pour l'époque, totalement pensé pour la performance. S'appuyant sur une conception hyper compacte de ses ateliers. Bien évidemment, cette méthode nécessitera plusieurs décennies de pratique pour en maitriser l'entièreté.

Taiichi Ohno mettra donc en œuvre ce que l'on appelle aujourd'hui, le *« modèle Toyota »*, un modèle construit sur deux piliers :

- un système de production propre à Toyota ; le Toyota Production System, (TPS).
- une conception managériale qui repose sur une culture d'amélioration continue des processus et le développement et la formation des salariés ; c'est-à-dire : *« un système de management dans lequel les employés peuvent développer pleinement leurs capacités par une participation active à l'organisation et l'amélioration des postes de travail [418]»*. Ceci dans le but de fabriquer des produits de qualité supérieure (aux attentes du marché et aux

[416] Il sera influencé par un voyage d'études dans les usines Ford dans le Michigan mais aussi par le système de réapprovisionnement immédiat, au fil des achats des clients, mis en place par les supermarchés américains.
[417] MOUSLI, M., Op Cit.
[418] SUGIMORI, Y, KUSUNOKI, Y, CHO, F, UCHIKAWA, S., *« Toyota Production System and kamban system Materialization of just in time and respect for human system "*, International Journal of production Research, Vol 15, 6, 1977.

standards internes : de nouvelles voitures, moins chères et qui correspondent aux souhaits des clients) : *« nous ne nous contentons jamais des résultats acquis et nous nous efforçons continuellement d'améliorer notre entreprise en proposant nos meilleures idées et en y consacrant tous nos efforts. Nous respectons les personnes et nous savons que le succès de notre entreprise dépend des efforts individuels et de la qualité du travail d'entreprise ».*

Le TPS est un système dont les différents éléments sont interdépendants. En effet, il ne s'agit pas uniquement de mettre en place un principe mais il s'agit de mettre en place l'ensemble. Le TPS s'accompagne d'une conception managériale *« la Toyota Way »* dont les principes fondamentaux sont :

- le *« juste à temps »*, *« just in time »*, ou *« flux tendu »*[419] cela peut se résumer par : produire ce qui est nécessaire, quand cela est nécessaire et en quantité nécessaire. C'est un ensemble de principes, d'outils et de techniques qui permettent à une entreprise de fabriquer, de livrer des produits en petites quantités, dans des délais courts, pour répondre aux besoins spécifiques des clients. Le système du *« juste à temps »* a pour objectif de livrer les bons produits, au bon moment, dans la bonne quantité. La force du *« juste à temps »* est qu'il permet de répondre au jour le jour à l'évolution de la demande. Cela consiste donc à organiser les activités de production en fonction de la demande, cela consiste à travailler en flux tendus, sans stock intermédiaire. L'enjeu est de toujours répondre aux besoins de celui qui se trouve en aval. Les heures supplémentaires ne sont pas occasionnelles mais font partie de l'organisation du travail. De plus, elles sont toujours annoncées au dernier moment aux intéressés, ce qui peut affecter d'autant plus leur vie personnelle. La polyvalence des postes est un autre principe important. Bien qu'elle ne soit pas spécifique à Toyota, (on la retrouve aussi par exemple chez Mac Donald), elle est légitimée au nom de l'autonomie offerte à chaque opérateur.

- Le *« jidoka »* : il s'agit de garantir la qualité dans la production. C'est aussi appelé « *autonomation*[420] », les machines étant dotées d'une intelligence artificielle pour s'arrêter en cas de problème. L'autonomation répond à un

[419] Lean production, ou production dégraissée ou production au plus juste.
[420] Néologisme construit par la contraction d'autonomie et d'automatisation.

impératif du juste à temps : obtenir la qualité voulue du premier coup. On préfère ralentir la chaine qu'occuper des ouvriers à l'activité « parasite » de réparer des pièces. Au moindre dysfonctionnement, la machine s'arrête automatiquement. On évite ainsi les fabrications non conformes, sans pour cela mobiliser un ouvrier en permanence. Pour Toyota, éviter de répercuter les problèmes sur les stations suivantes de la chaine est une méthode beaucoup plus efficace et moins coûteuse que l'inspection et la correction des défauts à postériori. L'idée est de bien faire les choses dès la première fois. Par contre, avec ce système, de stocks réduits au minimum, il n'y a plus de filet de sécurité en cas de problème de qualité. L'objectif est donc de gagner en productivité, résoudre les problèmes de qualité à la source peut faire gagner du temps et donc de l'argent en aval. En faisant continuellement apparaitre les dysfonctionnements et en les corrigeant au fur et à mesure, on élimine le gaspillage, la force de travail est plus productive.

Avant la mise en place des automatismes, il fallait un homme pour surveiller chaque machine et intervenir sans délai en cas d'accident. A partir du moment, où l'arrêt est automatique, l'ouvrier dispose de plus de temps pour intervenir et peut surveiller plusieurs machines. Pour que ce système soit efficace, chaque ouvrier doit être capable de régler les incidents et de réparer les pannes les plus fréquentes. *« L'ouvrier de Toyota n'est pas l'ouvrier spécialisé fordien*[421] *».*

-Le *« fidoka »*, est un *« système anti-erreur à visage humain ».*

L'idée développée est d'arrêter la production plutôt que de produire *« des pièces insatisfaisantes »*. Cela signifie que sur la ligne de production, il ne faut jamais laisser passer un produit défectueux à l'étape suivante. Toute personne constatant un défaut peut arrêter toute la ligne de production. Cela permet ainsi aux employés sur la chaine de prendre les mesures nécessaires pour résoudre le problème sur place, même s'il faut pour cela interrompre la production. En donnant l'alerte, *« andon »*, rapidement sur la chaine, dès qu'une erreur survient, cela facilite l'identification du problème et empêche le défaut de migrer vers les étapes ultérieures de la production.

[421] MOUSLI, M., Op Cit.

L'idée développée est de s'interroger sans cesse, ne jamais laisser s'installer dans les habitudes. Pour illustrer le *« fidoka »*, il est intéressant de reprendre les propos d'un directeur d'usine Toyota de Georgetown, (ville des Etats Unis) : *« lorsque j'étais chez Ford, si on ne produisait pas à 100%, il fallait s'expliquer auprès de la division. On n'arrêtait jamais la chaine. Ici, on ne produit pas 100% du temps. La force de Toyota, selon moi, est que la haute direction connait les avantages du système « andon » (le système d'alarme) ... Ils l'ont expérimenté et ils veulent qu'il soit appliqué. Depuis que je suis chez Toyota, on ne m'a jamais fait de reproche pour avoir arrêté la production et privilégié la sécurité et la qualité au détriment des objectifs de fabrication. Tout ce qui les intéresse, c'est de savoir ce que vous faites pour résoudre les problèmes et identifier leurs causes et quelle aide ils peuvent vous apporter. Je dis à nos collaborateurs qu'il y a deux façons de se faire mal voir ici : l'absentéisme et ne pas donner l'alarme si vous avez un problème. Donner à chaque individu le sentiment de sa responsabilité dans la qualité est vraiment essentiel[422]».* On peut donc dire que Toyota a réussi à créer un climat d'apprentissage constant et un environnement qui ne se contente pas d'accepter le changement mais qui le sollicite. Le processus de développement de produit de Toyota est le plus court du monde. Il faut 12 mois au plus pour concevoir les nouveaux modèles de voitures ou de camions, alors qu'il faut en général deux à trois années à ses concurrents.

-Le « *heijunka* » : c'est l'idée de lisser la production, de fabriquer selon la demande. (Le client se comporte de la même manière pour la plupart des articles domestiques ; l'achat est déclenché par le fait qu'un produit arrive à sa fin). Le but est d'éliminer les réserves de pièces et d'instaurer le flux pièce/pièce chaque fois que cela est possible.

- Le *« genchi genbutsu »* : cela veut dire de mettre en œuvre une méthodologie pragmatique qui commence par aller voir soi-même sur le terrain. C'est-à-dire que chez Toyota, la règle est d'étudier les méthodes en face des pièces réelles et avec les personnes impliquées. Les managers doivent sortir de leurs bureaux

[422] LIKER, J., « *Le modèle Toyota, 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise* », Pearson, 2012, Paris.

et de leurs salles de réunion et les opérateurs doivent apprendre à décrire et analyser les problèmes pour en parler avec les ingénieurs ; en effet, l'idée est que ce sont les ouvriers les mieux placés pour repérer les défauts du système.
Dans les entreprises, la tentation est souvent grande, pour traiter un problème, de rassembler les informations disponible et d'en débattre en salle de réunion. Dans le modèle Toyota, la discussion a lieu sur le terrain en face des pièces réelles et avec les personnes concernées. Ce principe concerne les managers qui doivent *« sortir de leurs bureaux »* pour aller dans les ateliers mais il concerne aussi les opérateurs qui doivent apprendre à repérer, décrire et analyser les problèmes qui se posent à eux pour en faire part à leur encadrement. Tous sont encouragés à proposer des solutions et à faire des suggestions pour gagner du temps ou économiser de la matière. Cela permet d'impliquer les opérateurs dans le changement et cela évite d'avoir recours à des investissements lourds. Ainsi, lorsque le *« genchi gentutsu »* est utilisé, c'est-à-dire que tout le monde s'implique, met la main à la pâte.

- Le *« kaizen* [423]*»*, ou l'amélioration continue.

Il s'agit du processus qui consiste à apporter des améliorations successives, aussi mineures soient-elles, (la force de cette idée est de se concentrer sur toutes les modifications possibles, qu'elles soient majeures ou mineures) pour atteindre l'objectif visé par le « *lean »*, à savoir l'élimination de tout déchet qui accroit le prix de revient sans apporter de valeur. En effet, contrairement, aux solutions inhérentes à la production de masse et qui demandent des investissements conséquents, les solutions « *lean »* cherchent à maximiser les gains obtenus par l'amélioration continue, en n'ayant recours à l'investissement qu'en cas d'absolue nécessité. Ainsi, cette conception permet à Toyota d'investir massivement là où c'est nécessaire pour des produits innovants[424], par exemple.

---

[423] « Kaizen » veut dire : changer pour le mieux. On utilisera « kaikaiku » pour les changements de grande envergure.

[424] En 2005, Toyota consacrait 8% de son chiffre d'affaires à la Recherche et développement. (Renault : 6%, Peugeot PSA : 5%) et se classait à la 4ème place mondiale dans le classement 2006 des entreprises les plus innovantes de Business Week, (les constructeurs automobiles qui le suivent sont BMW (16ème), Honda (23ème), Porsche (26ème), Daimler Chrysler (31ème), Renault (49ème), Nissan (57ème). Source : *Le modèle Toyota, 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*, J. LIKER.

De plus, le *« kaizen »* est de ce fait un outil puissant de développement des compétences et cela permet une forte réactivité face au commerce mondialisé. Il enseigne des compétences individuelles pour travailler efficacement en petits groupes, résoudre des problèmes, documenter et améliorer les processus, collecter et analyser des données et autogérer son travail au sein d'un groupe de pairs. Il reporte la prise de décision (ou la proposition d'idées) sur les opérateurs, et demande un débat ouvert et un consensus avant la mise en œuvre des décisions. *« Lors d'une de mes visites à l'usine de Georgetown, on m'a cité le chiffre de 80 000 idées d'amélioration présentées par les employés. 99% d'entre elles ont été mises en œuvre. L'une des caractéristiques des travailleurs japonais est qu'ils se servent de leur cerveau tout autant que de leurs mains. Nos ouvriers nous apportent un million et demi de suggestions par an, et 95% d'entre elles sont mises en pratique* [425] *».*

Toyota a pour principe de ne pas licencier ou rétrograder les employés en surnombre suite à des gains de productivité. Cette économie à court terme créerait un mauvais climat et inciterait tous les autres employés à refuser de coopérer aux futurs efforts *« kaisen »*. Toyota cherchera toujours d'autres tâches à valeur ajoutée pour les personnes concernées.

-Le *« kanban »*, c'est un système organisé de stocks. Le stock est vu comme un gaspillage. Le kanban est donc utilisé pour éviter la surproduction. L'idée développée est de produire juste ce dont on a besoin et le faire juste à temps. La chaine de montage est organisée de façon singulière, en supprimant tout stock inutile. Le nombre et le type des véhicules qui doivent sortir de l'usine sont dictés par la demande des consommateurs. L'information part donc de la fin du processus, de l'aval et est matérialisée par des étiquettes, (kanban en japonais) qui informent chaque poste de travail sur les quantités à produire et qui rythment la production. Le kanban remonte donc la chaine de poste en poste, chacun commandant à celui qui les lui fournit, les pièces qu'il doit assembler. Personne n'a le droit de fabriquer sans avoir de commande et il lui est interdit de poser des pièces sur le sol, ce qui limite l'approvisionnement de chaque poste au contenu d'un chariot, quantité nécessaire pour 5 voitures.

[425] LIKER, J., Op Cit.

Pour Mousli, cette méthode économise les nombreux techniciens qui programment finement le travail des ateliers dans le système fordien. La régulation est assurée par les kanban ainsi que par les contremaitres et chefs d'équipe, (appelé superviseur dans le langage Toyota) qui veillent en permanence à ce que le processus fonctionne sans à coup. Le nombre de kanban en circulation définit le nombre de véhicules en construction à un moment donné.

- Le « takt time », calculé en secondes et affiché en temps réel sur des panneaux électroniques, *« takt »* désignant en allemand la mesure, le rythme, le *« takt time »* est présenté comme le rythme de production optimal pour répondre aux commandes de la clientèle. *« L'affichage du takt time bat la mesure de la production sur le pouls du marché*[426] *»*.

- Le respect et le travail d'équipe.

Par respect, cela englobe la prise en compte des souhaits des clients, des employés mais également des communautés locales et de la société au sens large. Cette prise en compte n'implique pas une satisfaction systématique, il ne s'agit ni d'un retour au paternalisme d'entreprise, ni d'une démocratie participative au sein de l'entreprise. L'objectif est de mettre en place un cercle vertueux de confiance mutuelle : le management attend de l'employé d'accomplir ses tâches avec rigueur et en s'améliorant en permanence, réciproquement, l'entreprise démontre qu'elle restitue une part du bénéfice ainsi obtenu à ses employés. L'esprit d'équipe signifie que toutes les fonctions de l'entreprise doivent travailler ensemble à la résolution des problèmes et au développement des collaborateurs.

-« Le muda » ou la chasse au gaspillage. Cinq sortes de gaspillage ont été recensées, (du développement des produits, à la saisie des commandes, aux tâches administratives) : la surproduction, l'attente, le transport ou la

[426] LIKER, J., Op Cit.

manutention inutile, l'usinage inutile ou mal fait, le stock excédentaire, les gestes inutiles, les défauts et la créativité inexploitée.

Le programme « 5S » comprend une série d'activités destinée à éliminer le gaspillage qui contribue aux erreurs, aux défauts et aux accidents de travail.

Les 5S sont :

« Seiri » : trier, conserver seulement ce qui est nécessaire et éliminer ce qui ne l'est pas.

« Seiton » : mettre de l'ordre, « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place ».

« Seiso » : nettoyer. Le nettoyage est souvent une forme d'inspection qui met au jour les anomalies ou des lacunes qui sont susceptibles de nuire à la qualité ou d'entrainer une panne mécanique.

« Seiketsu » : standardiser. Développer des systèmes et de procédures pour pérenniser les 3 premiers S.

« Shitsuke » : institutionnaliser. Maintenir la stabilité de l'environnement de travail est un processus permament d'amélioration continue.

- Le « challenge » : les trois « C » de « créativité, challenge et courage » formulés par Shoichiro Toyoda[427] animent l'esprit Toyota. Cela s'applique au détail le plus petit comme à la vision stratégique la plus large. Au-delà de cette idée, le principal problème est de penser que tout va bien. Ainsi, la capacité à mettre en cause le moindre à priori, se révèle être un pilier de la méthode.

Le président de Toyota, Katsuaki Watanabe[428] pouvait dire *: « j'ai peur de l'autosatisfaction, être content du statut quo signifie que vous ne progresserez plus[429] ».* La remise en question perpétuelle dans le but de toujours faire mieux est le fer de lance de la politique Toyota.

Chez Toyota, ce sont les équipes qui sont autonomes, pas les ouvriers, comme le suggèrent les requalifications en *« team members »* pour désigner les ouvriers, *« team leaders »* pour les chefs d'équipe, *« group leaders »* pour les contremaîtres et manager au-delà.

---

[427] Né le 27 février 1925, fils de Kiichiro, Président Directeur Général de Toyota Motors Company depuis 2009.

[428] Né le 13 Février 1942, Président de Toyota de 2005 à 2009.

[429] DE BODINAT, H., *« Today Tomorrow Toyota »,* Le nouvel économiste, 13 Avril 2006.

Officiellement, le *« team member »* est la personne clé. En réalité, sur les questions décisives que sont les cadences et l'organisation du travail, son avis ne compte pas, il n'est pas un individu autonome, il n'est qu'un *« team member »*. La réussite durable de Toyota dans l'application de ces outils tient à la philosophie plus profonde, fondée sur sa compréhension des hommes et de leurs mécanismes de motivation. Son succès est fondé sur une capacité à cultiver le leadership, les équipes et la culture, à définir une stratégie, à bâtir une relation avec les fournisseurs et à perpétuer une entreprise apprenante. Toyota forme également ses sous-traitants à cette méthode. C'est donc l'ensemble des salariés qui travaille sur un même produit, qu'il soit en interne ou non et qui adopte ce procédé.

Par cette méthode, l'entreprise est devenue numéro 1 de l'industrie automobile en volume en 2012, avec 9.74 millions d'unités écoulées[430]. Elle l'est déjà en chiffre d'affaires et en capitalisation boursière. Toyota développe son activité sur 63 sites de production dans le monde, (présence de 9 usines en Europe, dont Onnaing[431], dans le nord de la France, qui en 2001 a démarré la production de la Yaris[432]. Malgré ces chiffres importants, Toyota reste une entreprise familiale dans le sens où la famille fondatrice exerce encore aujourd'hui une influence considérable.

2.5. Critiques du Toyotisme

Au début des années 1970, des médecins japonais ont choisi d'expliciter cette désorganisation organisée de la surcharge de travail à travers le néologisme de *« maladie de sur-travail »*, ou *« karobyo »,* ce qui a donné les mots *« karoshi[433] »*, mort par sur-travail et *« karojisatsu »* ; suicide par *« sur-*

[430] Source : le Huffington Post, le 14 Janvier 2013.

[431] Le site sur 11 hectares est ultra-compact, tout a été pensé pour éviter les ruptures de charge, les stockages intermédiaires. Depuis, beaucoup d'entreprises françaises ou européennes ont décidé de copier le mode de fonctionnement de Toyota ; comme « le juste à temps » ou « kanban » (limitation des stocks, optimisation des flux) ou encore le travail en équipe réduite ; (TPS : Toyota Producting System).
D'après l'article : *« Le toyotisme à la mode nordiste »,* 1er février 2001, Libération.

[432] Une voiture par minute est produite sur le site d'Onnaing, ville du nord de la France.

[433] Littéralement, mort par *« sur-travail »*. Désigne la mort subite de cadres ou d'employés de bureau par arrêt cardiaque suite à une charge de travail ou à un stress trop important. Reconnu comme maladie professionnelle au Japon depuis les années 70. Alors que la problématique de l'impact du stress au travail sur les maladies cardiovasculaires est souvent abordée en Europe et aux Etats Unis sous l'angle du travail des cadres, le Karoshi touche aussi bien les employés

travail ». Ces mots volontairement percutants ont vite permis d'identifier ce problème en termes d'organisation du travail. Cet impact du travail sur l'état de santé global inclut aussi *« l'usure précoce »* qui résulte bien souvent d'une surcharge répétée et de pressions multiples sur le corps et l'esprit. Loin de s'être atténué avec l'automatisation et les transformations structurelles de l'économie (moins d'usines, plus de services …), *« l'intensité »* du travail tendrait globalement à augmenter, même s'il convient sur ce point d'avoir une approche nuancée, par secteurs d'activité. Malgré de multiples tentatives d'aménagement, le travail à la chaine demeure particulièrement intensif et la construction automobile reste un secteur emblématique d'une époque qualifiée beaucoup trop vite de « post industrielle ». *« Loin d'avoir assoupli le fordisme, le toyotisme n'a fait que renforcer le contrôle corporel et mental de l'ouvrier au stade le plus achevé du fordisme »*, l'encadrement en était arrivé à chronométrer jusqu'au temps d'opération, (d'où le terme « opérateur » qui a fini par disqualifier celui d'ouvrier), par exemple, prendre telle pièce, la placer à tel endroit, la fixer ou la souder …

Tout en conservant cette méthode, le toyotisme va beaucoup plus loin que le temps d'opération, et vise à obtenir une adhésion totale, corps et âme, à temps complet quasiment. Le chronométrage des postes reste présent, mais *« l'opérateur »* est incité de manière plus subtile par une norme comportementale, le *« kaisen »* ou amélioration continue, à apporter lui-même des suggestions pour réduire son temps d'opération. Afin d'étendre plus facilement à toute l'usine les performances individuelles ainsi obtenues, le « *kaizen »* est complété par une norme temporelle quasi transcendantale, le *« takt time ».* Par comparaison, chez Ford, à poste fixe, tâche fixe ; l'opérateur qui est en aval ne remonte pas aider le collègue qui prend du retard. Cette rigidité des métiers et du *« corporatisme »* qu'il entretient a été battue en brèche dans les nouvelles organisations du travail ; *« lean et flexibles ».* Certains réalisent que cette autonomie est factice et que cette conception purement fonctionnelle du travail en équipe élimine systématiquement les

---

de bureau ou le secteur des transports. La reconnaissance du lien entre décès et conditions de travail se base principalement sur le temps de travail lors de la semaine précédant l'accident. Le critère utilisé est un temps de travail de 24h, (trois fois une journée de travail normale) le jour précédant l'accident ou de 16h/jour, (deux fois le temps normal) durant toute la semaine précédente.

espaces de liberté que leurs « ainés » avaient réussi à s'aménager pour souffler un peu, créer des liens d'amitié avec leurs collègues…

Pour illustrer cette organisation, reprenons ce témoignage d'un ouvrier : *« la relève a lieu à 14h15. Je discute un peu avec Izumita, mon remplaçant. C'est un gars de 20 ans environ, qui dans ses gestes a un sens aigu de la vitesse, mais qui reste très calme. Actuellement, la vitesse de la chaine de transfert est la suivante : pour un intervalle d'un mètre cinquante, toutes les une minute vingt secondes, une boite de vitesses arrive. Jusqu'à la fin du mois dernier, c'était toutes les cinquante secondes. Une boite de vitesses toutes les cinquante secondes, à 15 ouvriers, ça fait 72 boites à l'heure. Actuellement, une boite toutes les une minute vingt secondes à 8 ouvriers, ça fait 45 boites à l'heure. Il me dit que bien que le nombre d'ouvriers ait été réduit et que la part de chacun ait augmenté, ça va mieux maintenant. Avant, la part de travail était peu importante et son contenu assez restreint, mais comme c'était plus simple, la vitesse était plus grande : le procédé actuel est beaucoup plus facile, me dit-il. Jusqu'à présent, c'était le travail à un poste : 15 ouvriers produisaient en 8 heures de travail 576 boites par jour, soit 38.4 boites par personne. Maintenant, 16 ouvriers produisent 720 boites par jour, soit 45 boites par personne. (...) On a beau travailler de toutes ses forces, qu'une pièce soit difficile à mettre en place et on prend un retard impossible à rattraper. Actuellement, pour que le travail soit le plus rapide possible, il n'y a qu'une seule méthode, c'est la standardisation : si on n'applique pas l'ordre des opérations tel qu'il est enseigné, on n'y arrive pas. Autrement dit, tous les mouvements sont à faire machinalement et il faut s'y habituer. On nous y habitue et on fait en sorte qu'on y arrive. C'est là une contrainte absurde, une espèce de « par cœur » machinal imposé au corps, (...) ce travail où il n'y a qu'à répéter toujours la même chose toutes les 90 secondes, notre travail n'est pas de construire quelque chose, c'est seulement d'assembler[434] ».*

La différence fondamentale entre le Taylorisme et Toyotisme est que le modèle Toyota semble considérer les employés comme une ressource et pas seulement

[434] KAMATA, S., *« Toyota, l'usine du désespoir »*, Les éditions ouvrières, 1976.

comme une machine à obéir aux ordres mais comme un analyste capable de résoudre les problèmes. À l'inverse, Taylor semblait considérer les ouvriers comme des machines qu'il importait de rendre aussi productifs que possible.

Toyota a inversé le management scientifique et a confié la responsabilité de la standardisation aux équipes de travail. Alors que Taylor se focalisait exclusivement sur des incitations individuelles pour améliorer la productivité, Toyota répartit le travail entre les équipes. Ce sont elles, et non les individus, qui assument la responsabilité. Les mesures de performance s'appliquent toujours au travail de l'équipe. La construction du TPS n'a pas, en effet, été un long fleuve tranquille : les ouvriers ont fortement réagi à l'intensification du travail et l'adaptation des ouvriers aux changements a pris beaucoup de temps. Pour faire accepter ses méthodes, la direction de Toyota a dû au fil des années, mettre de l'huile dans les rouages : accorder la pérennité de l'emploi, l'emploi à vie, embaucher suffisamment de main-d'œuvre, valoriser les initiatives et former avec soin l'encadrement.

Des entreprises vivent à l'époque du juste à temps ; leur production doit être parfaitement synchronisée comme la chaine de montage Renault afin que celle-ci ne s'arrête jamais. Un retard et c'est une amende qui tombe. Les ouvriers sont informés en continu des besoins, le fournisseur doit s'adapter immédiatement. Cela suppose pour les salariés de pouvoir assumer plusieurs postes de travail et plusieurs taches (production, contrôle de qualité, analyse d'information).

L'entreprise de prêt à porter Zara est un bel exemple du juste à temps, l'entreprise espagnole fait remonter au jour le jour de ses magasins des informations relatives au niveau des stocks et aux gouts de la clientèle, relayées par une équipe de 200 stylistes, capables de renouveler les collections tous les 15 jours.

Les années 1930 – 1960 sont marquées par l'avènement de l'Ecole des relations humaines. On commence à s'intéresser au bien-être des personnes et à la nécessité de connaitre leurs besoins. On comprend que la satisfaction personnelle n'est pas uniquement liée au poste, au travail ou au salaire, on prend conscience de l'importance d'être reconnu dans son poste de travail.

III. LES GRANDES FIGURES DU MANAGEMENT

3.1. Henri Fayol[435], l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management

« Administration industrielle et générale » est le livre qui le rendra célèbre, dans ce dernier, il relate une expérience de 30 ans de direction générale et plus de 50 ans de management.

Sa méthode consiste à *« observer, recueillir, et classer les faits, les interpréter, instituer des expériences s'il y a lieu et tirer de tout cet ensemble d'études des règles, qui, sous l'impulsion du chef, entreront dans la pratique des affaires[436] ».* Henri Fayol a le même objectif sur son contemporain Taylor, il s'agit d'améliorer le rendement de son entreprise, par contre, il ne s'attardera pas sur la productivité de l'ouvrier mais il cherchera à diminuer le coût de revient en travaillant sur tous les postes de charge. Pour Fayol, les opérations de toute entreprise se répartissent en six fonctions : *« technique, commerciale, financière, comptable, de sécurité et administrative ».* Les cinq premières sont confiées à des spécialistes tels que des ingénieurs, des commerciaux, des financiers et des comptables. La fonction administrative est transversale, elle s'articule autour de cinq compétences : *« prévoir, organiser, coordonner, commander contrôler »*, qui prennent de plus en plus d'importance et de place dans l'emploi du temps au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie.

Ce qui intéresse Fayol, ce sont les compétences et l'organisation de cette hiérarchie, puisque pour lui, « *apprendre à diriger, cela s'apprend* ». Avant lui, la direction d'une entreprise ne s'apprenait pas, il était plutôt attendu une bonne culture générale associée éventuellement avec un diplôme d'ingénieur, on attendait l'homme providentiel, le génie …

Il s'oppose à cette idée d'homme providentiel et propose de constituer des *« collectivités fortes… ».* Sans nier l'importance du chef, il considère qu'il est plus sûr de construire sa compétence par l'enseignement et l'expérience, plutôt que de la chercher *« prête à l'emploi ».*

---

[435] 1841 – 1925.

[436] MOUSLI, M., Op Cit.

Fayol énonce 14 principes permettant d'assurer pleinement les tâches d'un dirigeant :

La division du travail : les travailleurs sont spécialisés pour être davantage productifs.

Le principe d'autorité : elle est statutaire et personnelle et liée aux responsabilités correspondantes.

Le principe de discipline : on attend une obéissance, une assiduité des salariés.

L'unité de commandement : chaque employé ne peut avoir qu'un seul chef, la dualité de commandement n'existe pas.

L'unité de direction : il n'y a qu'un seul leader, cela facilite l'unité d'action, la coordination vers un objectif commun.

La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : privilégier l'intérêt général.

La rémunération du personnel : elle doit être encourageante et équitable.

La centralisation : pour permettre l'efficience des salariés.

La hiérarchie : le leader est nécessaire.

L'ordre : une bonne organisation : l'ordre matériel et l'ordre social : une place pour chaque personne et chaque personne à sa place.

L'équité : le sentiment de justice sociale est mis en valeur.

La stabilité du personnel : car son instabilité est signe de dysfonctionnement social.

L'initiative : c'est permettre la liberté de progresser et d'exécuter.

L'union du personnel : la coordination des efforts est nécessaire.

Fayol met en valeur un nouveau groupe social, qui est novateur pour l'époque, celui des managers, dont il est lui-même l'archétype. Ses idées s'imposeront plus lentement que celles de Taylor (ce dernier répond plus directement aux préoccupations quotidiennes des grands patrons). Avec la montée en puissance du management, Fayol réussira à s'imposer. Malgré tout, en diffusant sa théorie, Fayol ne prendra pas en compte le fonctionnement du groupe, sa psychologie et les éventuels conflits qui peuvent émerger. Il range d'ailleurs les grèves et tous les obstacles d'ordre social parmi les accidents et les catastrophes naturelles, ne relevant pas de la fonction administrative mais

plutôt de la fonction de sécurité, au même titre que le vol, l'incendie, l'inondation.

3.2. Georges Elton Mayo[437] et l'école des relations humaines

Il est considéré comme l'initiateur des recherches sur les relations humaines dans l'industrie. Grace à ses expériences menées dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric Company, il donnera naissance à l'école des relations humaines. Sa prise en compte du facteur humain au travail et son approche psychologique des conflits sociaux ne sont pas dans les courants de pensée de l'époque. Il travaillera dans une filature qui connait un turn-over important, il montrera que les dysfonctionnements sont dus à la grande monotonie des tâches et à la fatigue causée par des postures de travail physiquement éprouvantes, les ouvriers se contorsionnent sous les machines pour rattacher les fils cassés. Elton Mayo va donc modifier le rythme de travail, pour cela il va mettre en place des pauses chez les ouvriers et va leur proposant des techniques simples de relaxation, il obtiendra *« des résultats spectaculaires »*.

C'est son expérience à la Western Electric dans l'usine de Hawthorne qui va le faire connaitre,[438] selon lui, les ouvriers sont plus sensibles à l'attention dont ils sont l'objet qu'à la modification de leurs conditions de travail. Les ouvriers se savent observés et réagissent donc en conséquence.

Ce phénomène est connu sous le nom « d'effet Hawthorne », *« le simple fait d'observer un phénomène le modifie »* ; il s'agit de l'effet psychologique d'être l'objet d'une attention spéciale.

D'autres études suivront qui permettront de dire que ce ne sont pas les conditions matérielles de travail qui améliorent les résultats des ouvrières mais l'attention que leur porte l'encadrement, le fait qu'on les écoute et qu'elles soient impliquées dans l'expérience. Elton Mayo prend en compte également la situation globale de chacune d'entre elles, il s'intéresse à leur santé, leurs

[437] 1880 – 1949.

[438] Il mène une expérience visant à déterminer s'il faut ou non installer un système d'éclairage artificiel dans les ateliers afin d'améliorer le rendement. En effet, les locaux ne reçoivent alors que la lumière naturelle ; on y travaille ainsi dans la pénombre. Mayo effectue 2 groupes d'ouvriers : pour l'un, on ne change rien, par contre, le second est soumis à un éclairage de plus en plus fort. Le résultat est que la productivité augmente dans les 2 groupes.

interactions familiales… Par ses expérimentations, il en déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et des performances des salariés.

L'aspect novateur sera dans sa façon de considérer l'ouvrier, ce dernier n'est pas une machine, il pense également, que laisser une marge d'autonomie à l'ouvrier dans son organisation de travail est profitable. Il mettra en valeur l'importance du management qui s'inspire de la psychologie. Selon lui, l'appartenance au groupe dans lequel le salarié travaille est primordiale pour qu'il se sente en sécurité et heureux.

À la fin de la seconde guerre mondiale, la France commencera à porter un intérêt particulier sur le facteur humain, comme étant un indicateur de la productivité.

3.3. Les travaux de Michel Crozier[439] ou l'acteur et le système

Il aura plusieurs terrains d'études : le centre de chèques postaux de Paris dans lequel il observera la vie quotidienne des employées, leurs relations entre collègues et avec la hiérarchie et l'organisation et les relations entre ouvriers, dirigeants et techniciens du SEITA[440].

Crozier considère que la bureaucratie trouve ses limites du fait de la complexité croissante de l'environnement dans lequel les salariés évoluent[441]. Ses observations de terrain montrent que l'individu résiste en s'appropriant les règles du jeu et en les utilisant à son profit. Pour lui, pour qu'une organisation fonctionne, des zones d'incertitudes sont nécessaires. L'acteur cherchera à maitriser à son profit ces marges d'incertitude en marges de liberté, pour lui permettre d'atteindre ses propres objectifs. Il a préfère parler de *« système d'action concret »* plutôt que d'organisation ; le système sous entend les individus qui composent ce système mais aussi les relations entre eux. Il va mettre au point une méthode : l'analyse stratégique des organisations, cette dernière s'intéresse aux acteurs, aux alliances, aux conflits, à la dépendance entre acteurs …. Ainsi, on peut appréhender les questions de pouvoir, de jeux d'acteurs, de changement …

[439] 1922 – 2013.
[440] Service d'Exploitation Industrielle des Tabacs et Allumettes
[441] C'est à contre-courant de la pensée de Weber qui estime que le système bureaucratique est supérieur à toutes les autres formes d'organisation, du fait de l'impersonnalité des règles, de la compétence des professionnels et de la hiérarchie structurée.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre reprend l'organisation scientifique depuis ses débuts jusqu'aux grandes figures du management.

L'introduction et la mise en œuvre de la rationalisation correspond à un rassemblement entre trois logiques : une logique économique, technologique et sociale. Nous avons vu que l'organisation du travail avait une incidence directe sur le quotidien professionnel du service social du travail : ce dernier s'est intéressé à l'influence des conditions de travail, de son organisation sur le vécu des salariés. En effet, les surintendantes d'usines ont participé activement dans les années 1920, à la diffusion de l'Organisation du travail dans laquelle elles voyaient un moyen d'améliorer l'hygiène et les conditions de travail des ouvrières. En s'intéressant aux grandes figures du management, nous passons d'une considération de l'ouvrier comme étant une machine, à une prise en compte du salarié en tant qu'individu, notamment par le biais de l'école des relations humaines

Conclusion de la première partie :

La première partie intitulée : *« de la construction du service social du travail aux théories sociologiques des organisations du travail »* comprends 4 chapitres.Dans le 1er chapitre, nous avons abordé l'approche socio-historique du service social du travail, en reliant sa création à la question sociale de l'époque. En effet, en retraçant l'histoire, nous avons vu la place prise par les femmes pendant la 1ère guerre mondiale. Dans ses débuts, la surintendante était chargée de l'embauche, de l'affectation des postes de travail en fonction de la situation sociale ou de la condition physique de la femme. Ces professionnelles avaient une approche originale des risques professionnels, en les imputant au milieu de travail et non à la négligence des travailleurs, comme cela pouvait être le cas à l'époque. Le deuxième chapitre nous a permis de comprendre le développement de cette spécialisation qui s'est organisée autour d'une école, d'un métier et d'une association professionnelle : lieu d'échange, de confrontation et d'élaboration collective. Ce développement est le fruit du travail de quelques pionnières.

Le troisième chapitre nous apporte des éléments intéressants sur la législation actuelle et passée du service social du travail, en reliant les premiers textes législatifs au gouvernement de Pétain.

En reprenant la question sociale de l'époque (liée à une modification de la composition sexuée de la main d'œuvre alliée à une profonde modification de l'organisation du travail qui nécessitait de produire rapidement et en grand nombre …), nous avons abordé dans le quatrième chapitre, les bases de l'OST jusqu'aux grandes figures du management, tout en reliant cela à la place des surintendantes d'usine. Cette dernière permettait à l'entreprise de concilier « exigences économiques » et « améliorations des conditions de travail ».

DEUXIEME PARTIE : LE SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL FACE A LA REALITE EMPIRIQUE

Reposant sur une approche qualitative, le travail de terrain effectué dans le nord de la France s'est organisé autour d'entretiens semi-directifs, réalisés auprès de 38 assistants de service social du travail.
Ces entretiens ont été réalisés dans le nord de la France, 4ème région économique française qui bénéficie encore d'une attractivité économique malgré la crise du textile[442] et la fermeture des mines[443]. Aujourd'hui, elle trouve sa reconversion dans différents secteurs comme la logistique – la distribution, les services comme le e-commerce, les services à la personne, les centres d'appels, le numérique et l'informatique. On peut dire que la 3ème révolution industrielle est en cours dans la région.

La réflexion menée dans la suite de ce travail de recherche s'appuie sur le matériau qualitatif recueilli auprès des assistants sociaux du travail, en laissant une large place aux discours, au vocabulaire employé par les différents professionnels interviewés. Les résultats présentés dans ce travail de recherche, permettent donc de donner des éléments de réponse sur le sens que les assistants sociaux du travail donnent à leur pratique professionnelle.

Les chapitres précédents ont permis de placer notre recherche dans un cadre théorique. Les différentes lectures dans le domaine étudié permettent maintenant de mieux cerner notre problématique. Dans cette seconde partie, nous présenterons les outils pouvant répondre à notre question de départ et vérifier notre hypothèse principale.

[442] L'industrie textile a été un pilier de l'économie régionale. A partir des années 1960, le secteur est entré dans une crise profonde, notamment liée à la modernisation de l'appareil productif et à la concurrence des pays émergents.
[443] Fermeture de la dernière mine de charbons dans le nord, le 21 Décembre 1990 à Oignies.

CHAPITRE V :
APPROCHE METHODOLOGIQUE ET PROFILS SOCIOLOGIQUES DES ENQUETES

I. DU REPERAGE DE LA POPULATION A LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

1.1. La constitution de l'échantillon

Cette recherche s'intéresse aux assistants sociaux exerçant en entreprise ou dans les administrations. Nous avons choisi une méthode qualitative à travers l'entretien semi directif.

Les matériaux proviennent de deux sources :

- des entretiens semi directifs auprès d'assistants de service social diplômés
- des archives du SSTRN.

L'échantillonnage est constitué d'un service social inter-entreprises et des assistants sociaux exerçant en entreprises et dans les administrations.

La méthode utilisée a été celle *« de proche en proche »*, (Blanchet, Gotman[444]) puisque des assistants sociaux ont indiqué les coordonnés d'autres collègues. Cet effet de chaîne nous a fortement aidé.

1.2. L'entretien semi directif ; le choix de l'approche qualitative

Selon J-L Loubet del Bayle, *« l'entretien est une démarche préparée qui obéit à des règles relativement précises pour en faire un outil d'observation répondant aux exigences d'objectivité et de rigueur de la méthode scientifique[445] »*. La technique de l'entretien permet un recueil d'informations centrées sur la description des expériences. L'interaction directe avec l'interlocuteur permet d'être au cœur des pratiques et découvrir le sens donné à ces pratiques. *« L'enquête par entretien est ainsi particulièrement pertinente lorsqu'on veut analyser le sens que les acteurs donnent aux évènement dont ils*

[444] BLANCHET, A, GOTMAN, A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Ed Nathan, 1995.
[445] LOUBET DEL BAYLE, J-L., *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, l'Harmattan, 1999.

ont pu être les témoins actifs, lorsqu'on veut mettre les systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent [446]*».*

Le but étant de laisser l'interlocuteur s'exprimer sans vouloir l'influencer ou en l'influençant le moins possible. Il s'agit ici d'amener les assistants sociaux à réfléchir sur leur pratique professionnelle. Ces éléments collectés font état de situations professionnelles situées dans le temps et dans une espace social concret.

Dans un premier temps, le guide d'entretien a été soumis à différents assistants sociaux. Cela nous a permis de mesurer la facilité de compréhension des questions, y compris leurs qualités de rédaction et la capacité des instruments à répondre adéquatement aux objectifs de la recherche.

1.3. Préparation de l'enquête

(a) Construction de la grille d'entretien

La grille d'entretien contient 30 questions regroupées en quatre thématiques.

Les questions ont été préparées, non pas pour les poser systématiquement aux assistants sociaux les unes après les autres, mais pour nous guider dans la conduite de nos entretiens.

Ces questions ont permis aux assistants sociaux de s'exprimer librement. Nous souhaitions que les assistantes sociales puissent réfléchir à leurs pratiques professionnelles.

(b) Explication des thématiques

La 1ère thématique s'intéresse au profil sociologique (âge, sexe, ancienneté dans le métier, ancienneté dans l'entreprise …) et au parcours professionnel de l'assistant de service social, (sa motivation pour exercer le métier d'assistant de service social, sa motivation pour l'exercer en entreprise, sa définition du métier).

La 2ème thématique concerne le contexte d'intervention des professionnels : les caractéristiques des entreprises dans lesquelles l'assistante sociale intervient, ses missions, les problématiques rencontrées, son quotidien professionnel…

[446] BLANCHET, A ; GOTMAN, A.,Op Cit.

La 3ème thématique s'attache aux enjeux auxquels le service social du travail est confronté : sa place dans l'entreprise, l'évolution du métier, les attentes des salariés et des entreprises face au service social.

La dernière thématique examine les perspectives d'avenir et de développement du service social du travail. À presque un siècle d'existence, il s'agit de s'interroger sur l'évolution de ce groupe professionnel.

(c) Présentation du SSTRN

Créé en Novembre 1935 par un groupe d'industriels du nord, l'association : service social inter-entreprises de la région du Nord se propose d'organiser les services sociaux d'usine dans les établissements qui désirent lui confier cette tâche. L'association est née à l'initiative de Jean-Baptiste Pennel[447]. Au départ, il comptait quatre industriels avec, outre Pennel et Flipo, les établissements : Saint Gobain[448], Lesaffre[449] et Verlet. Dans les archives de l'association, on retrouve les motivations de la création du service social inter-entreprises : *« un double souci a suscité la création de l'association »* : le désir de laisser au service social le maximum d'indépendance, afin que l'assistante sociale ne soit point considérée comme une émanation patronale ; on peut estimer en effet, que la dépendance de l'assistante est moins directe à l'égard d'une association qui dispose d'un service central technique auquel l'assistante se réfère qu'à l'égard du chef d'entreprise lui-même. L'espoir que par la suite, l'association puisse continuer sur une base mixte tant par sa gestion administrative et financière que pour les réalisations d'ensemble à mettre en œuvre.

Le SSTRN a un statut associatif[450], cette association paritaire, interprofessionnelle regroupe des établissements de tailles différentes. L'idée originelle était que plusieurs industriels se regroupent pour engager une assistante sociale, afin qu'elle s'occupe des problèmes sociaux rencontrés par le personnel et les familles de ces derniers. Ainsi, l'assistante sociale n'appartenait pas aux effectifs de l'entreprise mais à une association d'entreprises qui était son employeur.

---

[447] Fondateur des établissements PENNEL et FLIPO, (inventeur de la toile cirée et du bulgomme).

[448] Entreprise française fondée en 1665 sous le nom de manufacture royale des glaces, qui produit, transforme et distribue des matériaux.

[449] Entreprise de fabrication de levure et de panification, créée en 1853 à Marquette lez Lille.

[450] Statuts du service social du travail de la région nord, SSTRN, le 5 Octobre 1955.

Ces industriels ont été attentifs à la montée en puissance des idées sociales qui à l'époque faisaient l'actualité : *« ces derniers sont très marqués par la doctrine sociale de l'Eglise qui touchait le patronat chrétien du Nord*[451] *»*.
Il faut savoir que ces industriels n'appartiennent pas à l'industrie textile telle qu'on la représente de façon habituelle dans cette région. Cet élément a son importance, car les fondateurs ont voulu que l'assistante sociale intervenant dans l'entreprise n'ait pas un lien par son contrat de travail, avec l'entreprise elle-même, pour échapper au contrôle, voire aux pressions patronales : *« on sortait d'une époque de paternalisme très appuyé dans la région, mais il faut ajouter que la dimension de chaque entreprise pouvait justifier la création d'un poste autonome à temps complet. C'est donc par choix, probablement éthique, que les industriels n'ont pas voulu retenir cette solution*[452] *»*.

La période 1940-1950 peut se caractériser par une phase de développement, le service devient inter-entreprises. L'industrie textile le rejoint. On note un début d'expansion géographique. Le départ se fait à Roubaix, le développement s'étend ensuite sur Tourcoing puis sur la métropole lilloise. Le service devient interprofessionnel. En 1951, le service social inter-entreprises devient le SSTRN, il prend sa forme actuelle et à l'initiative de son fondateur, il devient un service paritaire[453].

[451] Note interne du SSTRN.
[452] Note interne du SSTRN.
[453] A cette époque, le paritarisme connait un grand développement surtout dans la région nord.

Croissance du SSTRN, 1951 – 1956

Année	Etablissements adhérents	Nombre d'assistantes sociales
1951	80 [454]	64[455]
1952	64	45
1954	69	44
1956	74	54

Le tableau ci-dessus représente la croissance du SSTRN en termes d'effectif. Durant l'année 1956[456], le service social du travail a accompagné un effectif de 48 000 travailleurs. Dès les débuts, les principes d'indépendance du service social sont mis en valeur. Durant la période 1960-1980, l'association connait une grande expansion, liée au développement industriel de la région. Le problème rencontré était de trouver des collaboratrices acceptant de venir travailler en entreprises à un moment où cette activité n'avait pas forcément très bonne presse auprès des travailleurs sociaux. À cette époque, l'effort était mis sur la formation des assistants sociaux, (compréhension de l'environnement, mise en place d'outils, apparition du travail sur objectifs …). Dans le début des années 1980, le deuxième choc pétrolier fait prendre conscience de la crise et de ses conséquences immédiates puisque, pour le service, c'est le dépôt de bilan d'une grande entreprise, (dépôt de bilan de Boussac - Saint Frères[457]). De plus, le SSTRN a des difficultés à se situer en tant que service social inter-entreprises puisque la vague de nationalisation risquait de remettre en cause près du quart des effectifs et des postes en

[454] 73% des établissements sont dans l'activité textile.
[455] Cet historique a été rendu possible, grâce à Monsieur CACHEUX, Directeur du SSTRN, qui m'a ouvert les archives de l'association.
[456] Note sur le SSTRN, Lille, le 16 Octobre 1956.
[457] Entreprise spécialisée dans le textile.

entreprise. Certaines entreprises connaissaient aussi des vagues de départs sous formes diverses, comme le FNE[458], des licenciements secs…

Actuellement, 65 assistants sociaux composent le service social. Le service social en interentreprises est prestataire de services. Cette notion induit donc l'existence de deux clients : le client payeur avec lequel le service social entretient un lien commercial et le « client bénéficiaire de la prestation », le salarié.

(d) Pré-test et mise en application de la grille d'entretien

Avant de débuter les interviews, quelques entretiens ont permis de vérifier la pertinence des questions posées. Ce pré-test a permis de faire évoluer la grille, soit, du fait d'une question redondante par rapport aux autres, soit du fait d'une question imprécise. Notre grille a été scrupuleusement suivie lors de tous nos entretiens.

Nos entretiens ont été menés selon le cadre rigoureux suivant:

- Le rendez-vous se fait à la convenance de l'interlocuteur,
- Laisser le libre choix de l'endroit où se déroule l'entretien. (Généralement, chacun nous a reçu dans son bureau, lieu privilégié pour se sentir à l'aise),
- Se présenter et présenter son objet d'étude,
- Expliquer la nécessité de l'utilisation d'un dictaphone, le soumettre à l'approbation de l'intéressé,
- Garantir l'anonymat,
- Etre à l'écoute,
- Reformuler, si nécessaire,
- Respecter l'opinion de la personne interviewée sans jugement de valeur.

Avant d'être soumis à l'analyse, les entretiens ont été retranscrits dans leur intégralité, sur traitement de texte avec les hésitations, les défauts de langage, (comme les répétitions, les erreurs de syntaxe..), les silences, les rires, les interruptions. Ainsi, l'analyse s'intéressera au contenu thématique de l'entretien mais également au vocabulaire employé.

[458] Fonds National Emploi.

1.4. Présentation du choix de l'analyse

L'analyse choisie est thématique. Cette méthode scientifique consiste à découper le contenu des entretiens en catégories. L'analyse a été menée de façon objective, exhaustive, méthodique et quantitative[459] c'est-à-dire que nous avons dégagé les phrases indicatives en utilisant les concomitances thématiques[460]. L'identification des thèmes et la construction de la grille d'analyse s'effectue à partir de l'hypothèse de la recherche. La grille d'analyse a été hiérarchisée en thèmes principaux et en thèmes secondaires afin de décomposer l'information. Les discours des assistants sociaux nous ont permis de détacher des thèmes que nous avons regroupés et analysés.*« L'entretien ne constitue pas une finalité en soi. Il faut avant de parvenir aux résultats de la recherche effectuer une opération essentielle qui est l'analyse de discours. Elle consiste à sélectionner et extraire les données susceptibles de permettre la confrontation des hypothèses aux faits[461] »*.Il s'agira ici d'observer si les informations recueillies, si les résultats observés correspondent à l'hypothèse de départ. Le chercheur doit interpréter les faits inattendus, revoir ou affiner les hypothèses afin que dans la conclusion, il puisse être en mesure de suggérer des améliorations de son modèle d'analyse ou de proposer des pistes de réflexion ou de recherche pour l'avenir.

La diversité des réponses et leur nombre varié nous ont fait prendre conscience de la difficulté à établir une analyse totalement objective des discours des assistants sociaux du travail. Connaissant ce biais, nous nous sommes donc attaché à être le plus attentif possible aux discours des assistants sociaux.

[459] MUCCHIELLI, R., *L'analyse de contenu*, ESF, Paris, 1988.
[460] GHIGLIONE, R., *Manuel d'analyse de contenu*, A. Colin, 1980.
[461] BLANCHET, A, GOTMAN, A., Op Cit.

II. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON, PROFIL SOCIOLOGIQUE DES ENQUETES

2.1 Présentation de l'échantillon

38 entretiens semi directifs d'une durée d'1 heure et 30 minutes à 2 heures ont été réalisés.

Ces 38 entretiens ont été retranscrits dans leur intégralité. D'une moyenne de 25 pages par entretien, l'entretien le plus succinct compte 20 pages, le plus important en recense 47 pages.

Ces écrits dactylographiés m'ont donné une base empirique intéressante.

Nous aurions pu multiplier le nombre d'entretiens mais l'expérience nous montre que cela n'aurait pas permis de recueillir des informations supplémentaires pouvant justifier l'augmentation du corpus[462], puisqu'au fur et à mesure, les rendements de ces entretiens s'affaiblissent (point de saturation) et le chercheur n'apprend plus rien (redondance).

L'échantillon a été construit de façon à intégrer des profils divers comme le sexe, l'âge, l'ancienneté, le parcours professionnel, le statut d'exercice.

[462] GHIGLIONE, M, MATALON, B., *Les enquêtes sociologiques*, Editions Armand Colin, 1980.

Echantillon des assistants sociaux interrogés[463]

Enquête	Sexe	Age	Ancienneté	Ancienneté en SST	Diplômes obtenus	Statut d'exercice
Mme Martin	Féminin	42 ans	6 ans	6 ans	DEASS (2008) Caferuis[464] en cours	Inter - ets
Mme Bernard	Féminin	25 ans	6 ans	6 ans	DEASS (2008) Licence sciences de l'éducation	Inter - ets
Mme Dubois	Féminin	59 ans	39 ans	32 ans	DEASS (1974) DU Toxicomanie	Inter - ets
Mme Dupont	Féminin	53 ans	29 ans	28 ans	DEASS (1985)	Inter - ets
Mr Martinez	Masculin	38 ans	4 ans	4 ans	DEASS (2010)	Inter - ets
Mme Lefevre	Féminin	48 ans	27 ans	22 ans	DEASS (1987)	Inter - ets
Mme Mercier	Féminin	52 ans	30 ans	28 ans	DEASS (1984)	Inter - ets
Mme Morel	Féminin	35 ans	5 ans	5 ans	DEASS (2009)	Inter - ets
Mme Legrand	Féminin	43 ans	11 ans	6 ans	DEASS (2003)	Inter - ets
Mme Petit	Féminin	41 ans	3 ans	3 ans	BTS grande distribution DEASS (2011)	Inter - ets

[463] Par souci d'anonymat, les noms de famille ont été modifiés.
[464] Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale.

Mme Lambert	Féminin	58 ans	37 ans	37 ans	DEASS (1977)	Inter - ets
Mme Garnier	Féminin	49 ans	26 ans	14 ans	DEASS (1988)	Inter - ets
Mme Nicolas	Féminin	57 ans	36 ans	36 ans	DEASS (1978)	Inter - ets
Mme Thomas	Féminin	35 ans	12 ans	10 ans	DEASS (2002)	Inter - ets
Mme Morin	Féminin	23 ans	3 ans	2 ans	DEASS (2011)	Inter - ets
Mme Henry	Féminin	41 ans	9 ans	7 ans	DEASS (2005)	Inter - ets
Mme Fournier	Féminin	27 ans	4 ans	4 ans	DEASS (2010)	Inter - ets
Mme Bonnet	Féminin	50 ans	28 ans	6 ans	DEASS (1986)	Inter - ets
Mme Michel	Féminin	54	31 ans	31 ans	DEASS (1983) BTS trilingue	Inter - ets
Mme Dumont	Féminin	51 ans	25 ans	25 ans	DEASS (1989) Master 2 en droit Diplôme de conseiller du travail.	Salariée dans le privé
Mme Chevalier	Féminin	57 ans	35 ans	35 ans	DEASS (1979)	Salariée dans le privé
Mme Fontaine	Féminin	57 ans	35 ans	35 ans	DEASS (1979)	Salariée dans le privé
Mme Robin	Féminin	53 ans	31 ans	31 ans	DEASS (1983)	Salariée dans le privé

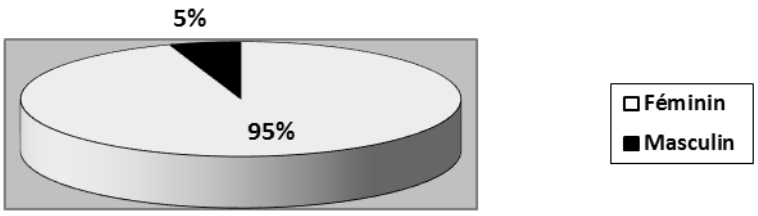
Mme Mathieu	Féminin	40 ans	18 ans	18 ans	DEASS (1996)	Salariée dans le privé
Mr Gérard	Masculin	51 ans	11 ans	11 ans	DEASS (2003)	Salariée dans le privé
Mme Lemaire	Féminin	60 ans	40 ans	40 ans	DEASS (1974)	Salariée dans le privé
Mme Garcia	Féminin	56 ans	20 ans	19 ans	DEASS (1980)	Salariée dans le privé
Mme Richard	Féminin	51 ans	24 ans	24 ans	DEASS (1985) Licence de psychologie	Fonctionnaire (FPT[465])
Mme Blanc	Féminin	51 ans	21 ans	20 ans	DEASS (1993) Licence d'histoire	Fonctionnaire (FPT)
Mme Faure	Féminin	33 ans	14 ans	3 ans	DEASS (2002)	Fonctionnaire (FPT)
Mme Perrin	Féminin	53 ans	34 ans	16 ans	DEASS (1978)	Fonctionnaire (FPT)
Mme Joly	Féminin	45 ans	12 ans	3 ans	DEASS (2002) Licence de sociologie	Fonctionnaire (FPE[466])
Mme Leroy	Féminin	57 ans	31 ans	28 ans	DEASS (1983)	Fonctionnaire (FPE)
Mme Moreau	Féminin	52 ans	23 ans	14 ans	DEASS (1991)	Fonctionnaire (FPH[467])
Mme Duval	Féminin	33 ans	10 ans	5 ans	DEASS (2004)	Fonctionnaire (FPH)
Mme Regnier	Féminin	33 ans	9 ans	9 ans	DEASS (2005)	Fonctionnaire (FPH)

[465] Fonction Publique Territoriale.
[466] Fonction Publique d'Etat.
[467] Fonction Publique Hospitalière.

Mme Guerin	Féminin	42 ans	15 ans	5 ans	DEASS (1999)	Exercice libéral
Mme Rousseau	Féminin	45 ans	17 ans	8 ans	DEASS en 1999	Exercice libéral

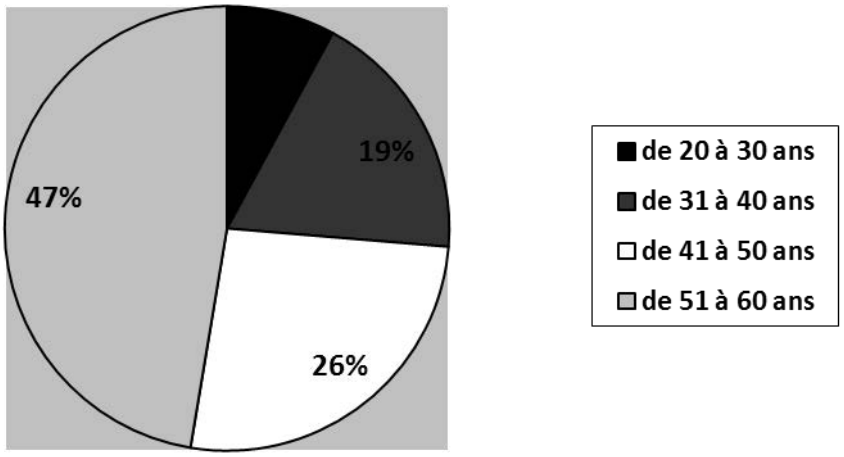
Nous avons interrogé 38 assistants sociaux exerçant en entreprise, soit 36 femmes et 2 hommes.

2.2. Profil sociologique



Nous avons interrogé au total 38 professionnels, répartis de cette façon :
36 femmes, soit 95 % et 2 hommes soit 5%.
Nous pouvons remarquer que notre échantillon est représentatif de la réalité, c'est-à-dire une profession qui est toujours majoritairement féminine.
Nous l'avons vu dans la partie théorique, les métiers de l'éducation, de la santé et de l'action sociale sont très majoritairement investi par les femmes, (Bessin, 2005, Djaoui et Farge, 2007).

(a) Age des professionnels interrogés



La plus jeune professionnelle rencontrée est âgée de 25 ans, la plus âgée a 60 ans, la moyenne d'âge est de 46 ans.

Nous pouvons voir que les assistants sociaux « de plus de 51 ans » représentent la majorité des interviewés, ils sont au nombre de 18, soit 46 %.

La tranche d'âge « de 41 ans à 50 ans » compte 10 professionnels et représente 27% des professionnels interrogés.

La tranche d'âge « des 20 à 30 ans » représente une minorité des professionnels interrogés, (3 professionnels), soit 8%. Celle « des 31 à 40 ans » représente 19 % des professionnels, (7 professionnels).

(b) Ancienneté en service social du travail

En ce qui concerne l'ancienneté en service social du travail, celle-ci est répartie de façon relativement équitable ; en effet :

-24 % des professionnels (soit 9 professionnels) ont une ancienneté égale ou inférieure à 5 ans.

-21% des professionnels (soit 8 professionnels) ont une ancienneté comprise entre 6 et 10 ans.

-18% des professionnels (soit 7 professionnels) ont une ancienneté comprise entre 11 et 20 ans.

-16% des professionnels (soit 6 professionnels) ont une ancienneté comprise entre 21 et 30 ans.
-21% des professionnels (soit 8 professionnels) ont une ancienneté comprise entre 31 et 40 ans.

Il est intéressant de remarquer que la moitié des assistants sociaux interrogés, (soit 18 professionnels), n'a connu que le service social du travail, avec une ancienneté comprise entre 3 et 40 ans, citons comme exemple, le témoignage de cette assistante de service social : *« juste en sortant, je suis partie en entreprise ; une entreprise mondiale qui travaille dans le cristal et donc j'ai tout de suite pris la responsabilité du service social. Elle se situait à plusieurs endroits parce qu'il y avait un siège social à P... avec des unités à l'étranger et puis un autre siège social sur A....., j'ai fait ça une quinzaine d'années et après je suis arrivée ici, donc ici depuis 4 ans, pour à peu prés le même poste, ils cherchaient un conseiller du travail pour avoir une responsabilité sur ce qu'ils appellent une région d'exploitation, donc c'est tout le nord de Paris. Et, j'ai voulu garder un petit secteur en tant qu'assistante sociale, c'est vraiment minime sur cette plateforme téléphonique parce que ce sont des conditions de travail très particulières. J'ai toujours voulu garder un peu de terrain »*, (Mme Dumont).

La moitié des professionnels interrogés n'a comme expérience du service social qu'une expérience par le prisme de l'entreprise. Sans anticiper l'avenir professionnel des plus jeunes (jusqu'à 10 ans d'ancienneté, elles représentent 7 professionnels sur 18), qui se tourneront peut être vers un autre secteur d'intervention. Il est intéressant de mettre en valeur que 9 professionnels (soit ¼ de mon échantillon) ont une ancienneté comprise entre 21 et 40 ans. (2 professionnels ont une ancienneté entre 11 et 20 ans). Un quart de notre échantillon a donc une expérience significative concernant notre sujet de recherche. Sur ces 9 professionnels, 7 d'entre eux ont une ancienneté de plus de 31 ans en service social du travail, 5 d'entre eux, nous ont précisé qu'ils souhaiteraient terminer leur carrière au sein du service social du travail jusqu'à l'âge légal d'accès à la retraite.

7 professionnels (soit 18 %) ont plus de 31 ans de carrière en entreprise, ils ont commencé leur activité professionnelle au moment d'un des deux chocs pétroliers[468]. Nous verrons ci-après le contexte économique de leur arrivée.

On peut donc dire que ces professionnels ont « fait carrière dans le service social du travail ». Parmi ces 7 professionnels, 3 ont effectué leur parcours professionnel au sein de la même entreprise en ayant un statut salarié.

Il peut être intéressant de se questionner sur le sens que ces professionnels (qui cumulent plusieurs dizaines d'années en service social du travail) donnent à leur travail. Il semble que la richesse du travail en partenariat, la diversité des situations rencontrées, l'autonomie dans l'exercice professionnel soient un rempart contre la monotonie professionnelle, comme le souligne la professionnelle ci-dessous : « *un enrichissement personnel des expériences des autres en termes de connaissances. Je ne sais pas si j'aurais ailleurs qu'en entreprise, je ne suis pas objective…… Je ne me suis jamais vue en familial, je pense que c'est le hasard qui a fait que je suis arrivée en entreprise mais ce n'est pas le hasard qui a fait que j'y suis resté. La famille, les enfants ce n'est pas mon truc, moi c'est les hommes, la production, la matière, l'odeur d'huile, les gens sales… Ce n'est pas neutre non plus que je sois restée 16 ans à Charbonnage avec des gens qui remontaient du fond. Et au régime minier il y avait Charbonnage qui était un service social du travail et l'union régionale des caisses de sécurité sociale qui elles faisaient du familial, j'aurais pu très facilement, mais non »,* (Mme Nicolas).

Le service social du travail ouvre le champ des possibles, les professionnelles y trouveraient plus d'autonomie d'action, de liberté d'entreprendre et de diversité : *« j'y ai trouvé de l'autonomie, énormément, la découverte d'un monde que je ne connaissais pas, le monde de l'entreprise, son organisation, en fait ça collait aussi avec un certain nombre de valeurs auxquelles j'adhère, un peu vieillottes, un peu archaïques, la valeur du travail, parce que voilà malgré mon passé j'ai du bosser beaucoup … »,* (Mr Martinez). *« Ce n'est vraiment pas monotone, on a vraiment des situations différentes, il n'y a aucune monotonie, j'ai toujours autant de plaisir à travailler »,* (Mme

[468] Nom donné au phénomène de hausse brutale du prix du pétrole ayant une incidence négative sur la croissance économique mondiale. Cette hausse déclenche généralement une crise pour les pays qui n'en produisent pas ou pas assez et qui sont dépendants de l'importation. Le premier choc pétrolier date de 1973, le second de 1979.

Régnier). *« Je ne me sens pas enfermée dans le travail social en entreprise, j'ai des interlocuteurs divers et variés, je ne côtois pas les travailleurs sociaux que je trouve par moment un peu étriqués … j'ai trouvé un univers très large !* », (Mme Blanc), *« oui parce qu'on a une attitude de travail et une possibilité de travail qui est énorme. Je n'ai pas de « crainte » ou… si je dis quelque chose à un supérieur qui ne lui plait pas, ce que je lui dis ne lui plait pas, je n'ai aucune répercussion, hormis qu'il appelle mon cadre mais il faudrait vraiment que j'y aille ou que je l'insulte… »*, (Mme Joly).

Tableau récapitulatif de l'ancienneté des assistants sociaux n'ayant connu que le service social du travail

Jusqu'à 5 ans d'ancienneté :	4 professionnels
De 6 à 10 ans d'ancienneté :	3 professionnels
De 11 à 20 ans d'ancienneté :	2 professionnels
De 21 à 30 ans d'ancienneté :	2 professionnels
De 31 à 40 ans d'ancienneté :	7 professionnels

Intéressons nous à ces professionnelles qui n'ont connu que le service social du travail. Nous pouvons donc dire que la diversité en termes d'expérience à été respectée. Nous avons rencontré des assistants sociaux avec des anciennetés très différentes.

4 professionnelles peuvent être considérées comme jeunes dans l'exercice, (jusqu'à 5 ans d'ancienneté) et 9 professionnelles, (ce qui représente un chiffre non négligeable, soit 50%) cumulent une expérience en service social du travail de plus de 20 ans.

Nous pouvons dire que ces professionnelles sont susceptibles d'avoir une fine connaissance du métier, des rouages de l'entreprise. De plus, il est intéressant d'avoir un profil très diversifié pour rendre compte de la diversité du quotidien professionnel des assistantes de service social.

(c) Statut d'exercice

Nous avons vu dans la partie théorique que le métier pouvait être exercé selon trois statuts différents : en étant salarié de l'entreprise, en étant salariée d'un service social en entreprise ou en exerçant une activité indépendante.

L'échantillon se décompose de cette façon :

<table>
<tr><td rowspan="4"><u>Statut salarié :</u>

(Soit 45% de mon échantillon)</td><td><u>d'une entreprise privée :</u></td><td colspan="2">8 professionnels</td></tr>
<tr><td rowspan="3"><u>d'une administration :</u></td><td>FPT :</td><td>4 professionnels</td></tr>
<tr><td>FPE :</td><td>2 professionnels</td></tr>
<tr><td>FPH :</td><td>3 professionnels</td></tr>
<tr><td><u>Service social inter entreprises :</u>

(soit 50% de mon échantillon)</td><td colspan="3">19 professionnels</td></tr>
<tr><td><u>Statut libéral :</u>

(soit 5% de mon échantillon)</td><td colspan="3">2 professionnels</td></tr>
</table>

Nous constatons que le statut salarié représente 45% de l'échantillon ; les assistants sociaux salariés venant d'entreprises privées (à 47%) ou de la fonction publique (à 53%).

La fonction publique territoriale étant la plus représentée (soit 44 %), la fonction publique hospitalière représente 33% et la fonction publique d'État représente 22%.

La fonction publique a créé des services sociaux et elle est l'un des employeurs les plus importants, (Paturel, 2010).

Les assistantes de service social exerçant sous un mode libéral représentent 5%.

Les trois statuts dans l'échantillon sont représentés. Nous avons demandé à chacun l'incidence de leur statut sur leurs pratiques professionnelles.

L'accompagnement social selon les différents statuts présente des avantages et des inconvénients que nous verrons par la suite. Pour autant, tous considèrent que leur statut, (pour rappel ; salarié de l'entreprise, salarié du service social inter – entreprise ou en exerce libéral) est le plus confortable pour exercer en service social du travail.

Les assistants sociaux salariés de l'entreprise mettent en valeur une parfaite connaissance de l'entreprise, de ses enjeux, nécessaire pour accompagner au mieux les salariés. Etant eux-mêmes salariés, ils se disent mieux à même de comprendre la politique sociale de l'entreprise, les changements, car ils sont aussi eux mêmes directement impactés. *« Je pense que ce qui est important c'est le travail aussi, parce que la base c'est le travail de confiance avec le RH, qu'il comprenne bien nos missions parce que ce n'est pas facile pour un administratif de comprendre comment on travaille différemment par rapport à eux, et ça je pense que vraiment, il faut s'atteler, quand quelqu'un de nouveau arrive, c'est vraiment obtenir de lui qu'il est bien compris, c'est épuisant, on ne peut pas s'amuser à recommencer tous les ans. L'intérêt majeur d'être salariée de l'entreprise c'est qu'on est vraiment intégrée dans l'entreprise et qu'elles n'ont pas ça en inter – entreprises, c'est un service extérieur, c'est cadré, on va pour telle ou telle mission, on ne peut pas déborder, alors que nous on est tout de même force de propositions. Après effectivement si on a qu'une entreprise on va s'investir. En étant salariée on ne peut pas trop dire non, quand on a une commande c'est toujours compliqué, ça c'est l'inconvénient majeur. Maintenant on a quand même un réseau, notre manager c'est un administratif à la direction, mais on a un réseau technique, on a une conseillère technique qui anime, elles ont des gros secteurs, elles ont plusieurs départements mais il y a aussi une conseillère technique au niveau national »,* (Mme Garcia).

L'impact peut être également négatif, car étant eux- mêmes salariés, ils sont amenés à vivre les évolutions, les restructurations de l'entreprise, comme le témoigne une assistante sociale concernée, également, par le chômage partiel : *« j'ai eu quelques journées difficiles, car nous aussi, comme salariées, nous pouvons subir le chômage partiel. Le chômage partiel, le mois dernier, c'était*

une semaine par mois, le mois prochain, c'est deux semaines par mois, et pour l'année prochaine, on ne sait pas … C'est quand même inquiétant parce que c'est des informations qui viennent de la radio le matin, le midi au self, c'est inquiétant, on dort mal », (Mme Chevalier).

Les assistantes sociales salariées sont elles aussi soumises à la même hiérarchie que les salariés qu'elles accompagnent, elles peuvent ainsi vivre quelques pressions qui peuvent mettre à mal leur exercice professionnel tel qu'elles le conçoivent par le respect des règles éthiques et déontologiques ; *« en fait c'est fait d'une façon très irrespectueuse, comme si on était un pion, donc on reçoit un mail, on est convié avec les autres puisqu'on est salarié comme les autres, on est tous debout dans un plateau, on n'est même pas dans une salle de réunion, assis, on nous balance ce qui se passe et puis on dit, toi, toi tu iras au …., toi Jean-Pierre, médecin du travail, pas tout de suite parce que bah voilà, et donc toi tu t'occuperas du … et à l'époque j'étais toute seule, je n'avais pas recruté, je suis sortie de là, je me suis dit comment je vais faire ? »,* (Mme Robin). De plus, il peut être difficile parfois en étant salarié, de garder une juste distance, une objectivité dans l'accompagnement lorsqu'on est amené à vivre les mêmes événements que les autres salariés.

Les assistantes sociales exerçant en libéral sont très peu nombreuses dans notre pays. Ces dernières mettent en valeur une volonté d'autonomie, d'indépendance et *« de travailler, de se lever le matin pour elle »*. Nous relevons également un esprit de chef d'entreprise, comme le souligne Mme Rousseau : *« j'ai exercé en service social pendant plusieurs années, à un moment de ma vie, j'ai eu l'envie de travailler pour moi, de m'affranchir d'un patron … Aujourd'hui, je vends ma prestation, comme pouvait le faire mon ancien employeur ».*

Les assistantes sociales employées par un service social mettent en valeur leur neutralité, leur autonomie, leur liberté d'action, conditions sine qua non, pour mener un accompagnement social porteur d'un sens éthique : *« après moi je sais dire non…, honnêtement je n'ai pas de mal à dire non quand l'entreprise me demande quelque chose qui ne correspond pas à ma façon de travailler …mais maintenant je suis quand même contente de parfois me rapprocher du*

*SSTRN et de me couvrir vis-à-vis du SSTRN et même vis-à-vis des salariés, se dire ah bah cette personne là… c'est une assistante sociale extérieure donc ils ne se posent même pas la question de se dire : est ce qu'elle copine avec les ressources humaines ? Puisqu'on est extérieure », (*Mme Bernard).

Ces dernières se sentent relativement protégées dans leur exercice professionnel puisqu'elles ne sont pas soumises à la même hiérarchie que les salariés qu'elles accompagnent. Il s'en dégage une liberté d'autonomie et un sentiment de protection face à d'éventuelles demandes du client prestataire.

Ce statut permet aux professionnels de pouvoir travailler avec une certaine autonomie technique, tout en maintenant des repères éthiques et déontologiques : *« j'ai toujours préféré être prestataire parce qu'on est quand même indépendant, je vois même par rapport à X qui est interne, ce qu'on lui demande, je me sens quand même protégée vis-à-vis de la formation. On lui demande, parfois, de rompre le secret professionnel, elle ne le fait pas mais elle doit se battre. Elle doit se battre pour ne pas rompre le secret professionnel, alors que nous, j'ai envie de dire, si on veut, on n'a pas besoin de se battre, on dit voilà je suis dans telle situation conflictuelle, moi je vais voir avec ma hiérarchie, si ma hiérarchie dit non, c'est très facile pour moi de dire ah bah je suis désolée c'est ma hiérarchie qui ne veut pas, je n'ai pas besoin de ramer en disant… Voilà et puis elle, elle est salariée donc elle ne peut pas les envoyer bouler »,* (Mme Bernard).

Travailler en service social inter entreprises permet d'intégrer un service social, de rencontrer d'autres collègues : *« moi, concrètement ça ne m'intéresse pas pour plusieurs raisons, d'abord la neutralité qu'on peut avoir vis-à-vis de la direction, notamment ça permet de dire des choses aussi quand on a quelque chose à dire qui ne nous convient pas, si c'était ma hiérarchie ça serait plus compliqué et puis le fait d'être en inter-entreprise, comme dans tout service inter-entreprise, on est une communauté aussi quand même et on est une communauté d'entraide et de solidarité entre nous, que ce soit avec le service ou les collègues et la troisième raison c'est que ça me permet de faire des formations, de sortir aussi, de voir d'autres gens, de voir d'autres manières de travailler, non c'est plutôt enrichissant ce système là »*, (Mme Mercier).

Toutes les professionnelles en inter-entreprises revendiquent une liberté d'action : « *j'aime bien le statut que j'ai, de ne pas être salariée de l'entreprise, d'être missionnée, je ne fais pas ce que je veux mais j'ai une certaine liberté en n'ayant pas de chef sur place, mais à côté de ça je rends des comptes au service social mais c'est pareil je n'ai pas les chefs sur le dos tout le temps… »*, (Mme Garnier).

Jean Boissonnat avait noté dans son rapport de 1995 « le travail dans 20 ans[469] » que les entreprises allaient se recentrer sur leur métier, sur ce qu'elles savaient faire, ce qui allait les conduire à l'externalisation d'un certain nombre de fonctions. En effet, bon nombre d'entreprises externalisent toutes les fonctions périphériques et se recentrent sur leur cœur de métier, à savoir la fabrication d'un produit, d'un service. La restauration, la sécurité, l'informatique, l'entretien, le service social peuvent être des prestations externalisées. L'entreprise se recentre ainsi sur son cœur de métier, sur ce qu'elle sait faire et n'a donc pas à gérer la masse salariale correspondante à ces activités. Le propos de Mme Morin confirme cette tendance forte à l'externalisation : *« oui, beaucoup, on est plus de 500 prestataires à travailler quotidiennement pour l'entreprise. Il y a l'informatique, le service support, les espaces verts, la maintenance».*

Le service social interentreprises donne de nombreuses possibilités, notamment en terme de formation continue, permet de s'intégrer à un service social, de confronter sa pratique avec des pairs, d'éviter l'isolement ; *« déjà la formation, ça je vois ma collègue interne elle, elle est obligée de s'auto-former, de chercher des choses … là on nous mâche le travail quand même, on nous demande, qu'est ce qui t'intéresses et puis on propose, après c'est le SSTRN qui va faire les recherches pour nous, après j'ai envie de dire quand même un appui technique, si on se sent seule dans une situation on sait que on peut avoir de l'aide, moi je sais que j'aime bien le contact avec mes collègues, enfin j'en ai besoin même si elles ne sont pas dans les locaux, bah elles sont au téléphone, Ils m'incluent dans beaucoup de choses, je sais que, sans passer au-delà de la coordinatrice, mais ils m'interpellent beaucoup sur des situations,*

[469] BOISSONNAT, J., *« Le travail dans vingt ans »,* La documentation française, 1995.

ils me demandent mon avis donc pour moi c'est que j'ai ma place et puis vis-à-vis du SSTRN j'ai quand même une reconnaissance parce que déjà le fait que eux acceptent de me mettre sur un temps plein, c'est parce qu'ils savent que ça se passe bien dans l'entreprise », (Mme Bonnet).

Se retrouver entre pairs, échanger est indispensable lorsque l'on est seul à exercer ce métier dans l'entreprise. L'échange permet de se réapproprier des repères éthiques, de redonner du sens par la confrontation à l'accompagnement mené. C'est ainsi que des assistantes sociales salariées ont éprouvé le besoin de créer une Association Régionale des Assistants Sociaux d'Entreprise (ARASE). Selon leur site internet, l'objectif de cette association est de réunir des assistants sociaux du travail, salariés d'entreprise publique ou privée de la région des Hauts de France afin d'améliorer leurs pratiques professionnelles et d'y apporter une valeur ajoutée.

Elle vise différents objectifs :

- promouvoir l'identité du service social du travail et ses missions,
- favoriser les échanges de pratiques entre professionnels,
- développer des compétences grâce aux sessions de formation,
- mettre à jour des connaissances spécifiques au service social du travail,
- élaborer un réseau de professionnels visant à développer les partenariats,
-aider à la mise en place de projets et d'actions collectives bénéfiques à l'entreprise.

Aujourd'hui, l'association compte une vingtaine d'adhérentes. Mme Richard, y est présente depuis les débuts, nous livre sa motivation : *« j'ai adhéré à l'association car je me sentais très isolée. Ça m'apporte l'échange et de se situer soi même par rapport au métier, surtout moi, c'était mon 1er poste, donc comment font les autres tout simplement et comment ça se passe chez les autres ? On était à une époque où on n'avait pas internet… Et puis c'était un soutien moral ».* L'association est avant tout un lieu d'échanges et de rencontres : *« j'y vais régulièrement, j'aime la rencontre avec des collègues qui viennent d'entreprises différentes, qui ont pu mettre en place un certain nombre de choses, il y a des échanges professionnels. Ça nous permet de réfléchir sur notre métier de se poser un peu »,* (Mme Blanc).

Certaines d'entre elles, malgré leur appartenance au service social, se sentent davantage salariées de l'entreprise qui les emploie. Leur présence très régulière dans l'entreprise leur permet de vivre « la vie de l'entreprise » comme l'ensemble des salariés ; dans le sens où certaines peuvent bénéficier du restaurant d'entreprise, de l'arbre de noël, d'avantages économiques et sociaux divers. Mais au-delà de ces éléments factuels, il s'agit des relations humaines qui peuvent se créer dans le cadre du travail qui les font appartenir à une organisation commune, à des préoccupations communes, comme le souligne Mme Nicolas : *« très sincèrement je me sens plus salariée d'ici que du SSTRN, je ne me sens pas trop appartenant au service social inter entreprise. Ici les gens du service et les gens des RH savent que je ne suis pas salariée, les opérateurs pas forcément. Beaucoup de personnes de mon âge son partis dans le cadre d'un reclassement ou du plan sénior et beaucoup sont étonnés que je sois encore là, alors je leur explique que je ne fais pas partie de l'effectif et ils sont étonnés. Je me sens vraiment plus salariée d'ici mais le fait de ne pas y être n'influence pas du tout sur ma pratique, par contre je me sens concernée par tout ce qui se passe dans l'entreprise, quand je rencontre mes collègues de mon secteur, je les sens extérieures de leur entreprise, maintenant celles qui ont plusieurs entreprises je le comprends, elles arrivent, elles font leur boulot et elles repartent. Je suis concernée par tout, en bien et en mal, les manifestations, les portes ouvertes samedi ou dimanche je suis là même sans être payée, je viens volontiers parce que je suis contente de présenter l'entreprise, de recevoir les salariés avec leur famille. Ils m'ont déjà proposé de m'embaucher, ça a faillit se faire à une époque, ça ne m'intéressait pas trop parce que j'aime bien avoir ma liberté, une certaine autonomie, je suis très proche de l'entreprise mais je crains que si je deviens salariée on me demande plus de comptes. Ça me va bien d'être salariée du service social. Il m'apporte un soutien technique en termes de formations, sur la pratique pour les jeunes professionnels moi je maitrise assez bien la pratique. Je pense que cette forme de statut est la plus confortable pour l'exercice du métier pour la neutralité et l'autonomie ».*

L'appartenance à une entreprise est un vecteur d'identité et la relation à l'entreprise permet à cette identité d'exister. L'individu intègre presque inconsciemment les gestes, les paroles, les principes, les valeurs, les jargons de

l'entreprise où il travaille. L'entreprise a tout intérêt à ce que cette identification ait lieu car elle est un signe de qualité et de cohésion, (Osty, 2008).

Le service social étant un service prestataire de services, il est soumis à la règle des appels d'offres pour acquérir, renouveler un contrat. Cette règle commerciale apporte une dimension monétaire à ne pas négliger, l'entreprise devenant le client du service social : *« là normalement il va y avoir un nouvel appel d'offres et c'est pour trois ans. Donc là c'est toujours l'interrogation de savoir est ce qu'on va être renouvelé ? On me dit qu'il n'y a pas de raison … mais bon je me dis : je suis à temps plein quand même donc si ce n'est pas renouvelé, je suis dans la …….. »*, (Mme Bernard). Cette considération marchande peut amener des changements de posture pour le service social et pour le professionnel, en terme d'adaptation à une demande particulière et à une notion budgétaire : *« on n'a pas forcément envie d'entendre tout le temps bah que pensent les RH ? Que pense le directeur ? Est ce qu'on peut renégocier un contrat ? Comment vous vous sentez dans l'entreprise ? Comment ça se passe ? C'est peut être les premières questions, et le travail avec telle et telle personne en entreprise, si on parle d'évolution, par exemple les objectifs pour l'année prochaine c'est qu'est ce que vous avez envie de faire ? Et pas, qu'est ce qu'on peut faire, à nouveau, pour augmenter le temps de mission ? Ça, ça revient tout le temps. On a envie de dire mais ce qu'on veut juste c'est être écouté, on est obligé de faire un rapport aujourd'hui, voilà c'est pour ça que ça a changé avant on avait un entretien dans le bureau et puis on pouvait déballer tout ce qu'on avait sur le cœur aujourd'hui presque il faut faire un rapport pour dire ce qui ne va pas… »,* (Mme Bernard).

Dans ses débuts, le service social du travail n'avait pas toujours très bonne presse auprès de l'entreprise, on craignait que son analyse, son expertise, sa liberté de circulation dans l'entreprise puisse causer un trouble… Comme le présente un bulletin du SSTRN d'Août 1948 : *« aussi arrive – t – il encore fréquemment que le service social soit considéré comme une perturbation supplémentaire … Lorsque les contremaitres s'aperçoivent que l'assistante passe de temps à autre dans les ateliers, ils sont stupéfaits ! Ainsi, on va se*

mettre à faire du sentiment jusqu'auprès des machines ? Encourager systématiquement les paresseux, les mécontents et faire de l'usine un vaste bureau de bienfaisance ? Leur indifférence devient du scepticisme, de la méfiance, de la réprobation. Le service social est un élément de trouble qu'il faut combattre, une cause d'anarchie qui ne pourra que nuire à leur activité et introduire le désordre ».

Aujourd'hui, comment les entreprises se situent-elles sur cette question ? L'obligation légale d'embaucher un service social du travail étant toujours limitée à quelques familles professionnelles, intéressons nous aux motivations des entreprises, d'après le regard des professionnelles : nous pouvons voir que le choix d'opter pour un service social inter entreprises semble correspondre à un choix stratégique en terme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, de neutralité, de facilité, l'assistante sociale n'est pas comptabilisée dans l'effectif de l'entreprise, son absence est remplacée, son management n'est pas à penser : *« le choix actuellement est d'embaucher en inter entreprises. C'est économique, puisqu'on a une pyramide des âges qui va descendre dans les années à venir, ce qu'il fait que s'ils embauchent à nouveau en CDI, on va être trop dans quelques années, donc c'est vraiment un choix politique et économique. Avec la baisse des effectifs qui arrive, ils préfèrent garder des postes en inter entreprises »,* (Mme Mathieu), *« ils passent par un service social inter entreprise, je pense que c'est plus par neutralité et pour ne pas gérer un salarié en plus, mais on ne me le dit pas. On est quand même une fonction spécifique donc pour nous gérer, nous, c'est compliqué… »*, (Mme Lambert), *« je pense, ces derniers temps, ils sont plus portés pour externaliser tout ce qui peut l'être, ça on le voit bien. Ils externalisent tout ce qui est ménage, services généraux, l'informatique, ils peuvent même externaliser la paie, d'ailleurs nous notre paie, pour la RH, est externalisée, c'est un cabinet extérieur qui fait notre paie, simplement pour ceux qui sont en RH, donc je pense que oui »,* (Mme Robin).

L'externalisation permet à l'entreprise de se recentrer sur son cœur de métier : *« je vais me lâcher ! Je pense qu'ils veulent se débarrasser de tout ce qui ne les concerne pas, bon va dire que ce n'est pas leur cœur de métier, mais je pense que c'est ça, ça toujours été ne pas avoir à s'occuper de ça, bon bah*

même si on travaille beaucoup ensemble, ça évidemment, et puis c'est un métier assistante sociale !! Ca revient cher mais je ne suis pas dans les effectifs donc c'est pratique, on n'a pas besoin de me former, si vraiment, j'étais en congé maternité ou en maladie un peu longtemps je suis remplacée, on n'a pas à s'en occuper, La neutralité, la formation, la solidarité entre collègues, le fait d'avoir une structure derrière soi aussi, parce que quand on a besoin d'être soutenue. Je ne le ressens pas ici, mais je l'ai déjà ressentie, et dans les deux sens, soutenue et pas soutenue par ma hiérarchie. Et quand on se pose des questions, que ce soit à propos du travail en lui-même ou à propos des entreprises ». (Mme Mercier).

Les professionnelles rencontrées, qu'elles soient salariées ou salariées d'un service social inter-entreprises accompagnent potentiellement en moyenne 1 500 salariés, pour un équivalent temps plein. Cet indicateur est uniquement quantitatif, il ne prend pas compte des éléments qualitatifs, comme la vitalité de l'entreprise en terme de politique sociale, la pénibilité des conditions de travail …*« On est un petit poil à gratter. Je pense clairement, enfin, je suis sur le secteur Nord/Pas-de-Calais, Picardie, Ardennes, enfin un secteur monstrueux, enfin monstrueux ça va encore, il y en a d'autres qui ont de plus grands secteurs, géographiquement pour 1 200 agents on ne peut pas faire un vrai travail de fond, donc si on ne nous donne pas les moyens de faire un vrai travail de fond, c'est qu'on est là en vitrine, faut pas non plus « surestimer », alors on fait du boulot, on fait des choses, pas ce qu'il faudrait réellement faire », (*Mme Joly).

Au-delà du statut des professionnelles, leurs discours permettent d'appréhender les principales motivations à faire appel à un service social du travail.
Des assistantes sociales se situent dans des entreprises où il y fait bon vivre, la démarche d'un service social du travail s'intègre dans une volonté de favoriser le bien-être des salariés avec une prise de conscience que les conditions de vie du salarié ont une incidence sur son travail, sur son intérêt, sa motivation à travailler. Dans cette configuration, la professionnelle a une liberté d'action, une autonomie, peut être force de propositions : *« parfois, pour certains, je dirais, se donner bonne conscience, pour d'autres, ils attendent vraiment du*

service social un travail, c'est-à-dire par exemple notre service s'occupe de tous les décès, quand il y a un décès d'un de nos collaborateurs ou de quelqu'un de sa famille on prévient l'entreprise par un mail, on s'occupe des fleurs, on s'occupe du dossier prévoyance pour que la famille ait le capital décès, on reçoit les familles, on s'occupe de tout ce qui est prix, médailles du travail pour l'ensemble des collaborateurs, donc je pense qu'ils attendent de nous, aussi un travail, on s'occupe de toute la collecte du 1 % logement, et puis je pense que quelquefois ils sont bien contents quand il y a un problème avec un collaborateur, on a une assistante sociale hop ! Ça peut parfois un peu apaiser ou faciliter certaines situations », (Mme Robin). D'autres sont moins intégrées dans l'entreprise, se sentent moins reconnues pour leurs actions, leur légitimité peut parfois être questionnée : *« le service social c'est une vitrine, il faut être lucide, c'est juste pour dire on a un service social, je pense à la limite dès fois on ne serait pas là ça les arrangerait quand même pas mal »,* (Mme Rousseau). Différents éléments peuvent expliquer ce contexte ; un service social implanté depuis peu, des relais inexistants au sein de l'entreprise pour présenter le service social et le valoriser, des acteurs au sein de l'entreprise récalcitrants …

(d) Une très faible adhésion à l'ANAS, mais une valeur symbolique importante

Nous avons pu voir dans la partie théorique, que l'ANAS a été la matrice principale de l'identité professionnelle des assistants sociaux, (Pascal, 2011). Elle a su, dans ses débuts, mobiliser la quasi – totalité de la profession, (elle recensait 7 000 adhérentes à la fin des années 1950) et élaborer une stratégie de légitimation qui a réussi[470], (Pascal, 2012).

L'association reste une référence, un point d'ancrage pour les professionnelles contemporaines, malgré leur faible adhésion à l'association.Les débats qui traversent la profession et les positions défendues par la plupart des assistants de service social d'aujourd'hui peuvent se retrouver dans les débats et les positions de l'ANAS d'après guerre.

[470] En effet, elle a su en moins de deux ans, regrouper la majorité des professionnelles alors que d'autres organisations professionnelles et syndicales existaient.

Pour autant, la mobilisation est sensiblement différente aujourd'hui ; sur les 38 professionnels interrogés, seules 3 assistantes sociales adhèrent à l'association.
Les principales motivations à l'adhésion restent le soutien juridique pour une catégorie professionnelle qui peut se sentir parfois isolée dans l'exercice de son métier : *« oui, je suis adhérente à l'ANAS depuis pas mal de temps, parce que je prends aussi l'assurance juridique, petite assurance en plus. Je suis un peu déçue de la position de l'ANAS, parce que je suis allée aux différentes journées qui étaient organisées dans le cadre de la réforme de la médecine du travail où notre positionnement, je pense, cela pas été bien défendu par l'ANAS, qui, elle ne veut pas trop des conseilleurs du travail mais elle défend une appellation générale assistante sociale du travail pour toutes les AS qui travaillent dans l'entreprise et sans spécialisation. C'est un point de divergence que j'ai avec l'ANAS, après je reconnais que sur les autres points, il y a des réflexions très intéressantes »,* (Mme Dumont). *« Oui, je m'y suis ré-affiliée cette année, pour une raison toute simple c'est que en cas de difficultés ici, personne ne suivra, je l'ai repris pour le coté juridique, donc je me suis dit, il faut peut être prévoir d'avoir une aide à coté »,* (Mme Perrin).Seule, une professionnelle se positionnera dans son propos, en situant son adhésion à l'association dans une démarche d'engagement : *« oui, depuis très longtemps, j'ai estimé que de par notre activité d'assistant social en entreprise, je voulais que cette association puisse continuer à vivre donc j'ai adhéré il y a 25 ans peut-être ? ... ça m'apporte de pouvoir avoir toutes les informations concernant leurs groupes de travail notamment sur le secret professionnel des choses comme ça… où ils ont bien re-clarifié, fait des synthèses. Après je participais ici, à des groupes locaux quand il y en avait encore, c'était très intéressant et je suis allée plusieurs fois aux journées nationales de formation, 2 ou 3 jours »,* (Mme Lemaire).
Les autres professionnelles interviewées n'adhérent pas ou plus à l'ANAS pour des raisons très diverses, par manque d'informations, par manque de temps, par manque d'intérêt…Malgré cela, l'association est encore considérée comme une référence dans la profession. L'ANAS continue d'avoir un poids dans la profession qui va bien au-delà du nombre de ses adhérent(e)s, (Pascal, 2012).
Nous voyons bien que l'association reste un repère professionnel.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous éclaire sur le profil sociologique des professionnelles ; la population reste majoritairement féminine, nous nous sommes intéressés à l'incidence de leurs statuts sur l'exercice professionnel ; toutes sont d'accord pour dire que leur statut est le plus confortable pour exercer et nous nous sommes attachés à comprendre les liens qu'elles pouvaient entretenir avec l'ANAS, cette dernière garde une valeur symbolique importante malgré la très faible adhésion des professionnelles.

CHAPITRE VI .
LE SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL :
CONTEXTE D'INTERVENTION ET REALITES PROFESSIONNELLES

Choisir un métier est l'aboutissement d'un processus complexe, prenant en compte l'aspiration et les contingences, (Vilbrod, 1995).[471]

L'aspiration relève du goût pour …, d'un attrait, d'un intérêt. Les contingences renvoient, pour l'auteur, aux dures réalités économiques qui restreignent le champ des possibles, brident les talents, étouffent les vocations naissantes et renforcent les inégalités. Avant de choisir d'exercer en entreprise, le choix du métier d'assistante de service social s'est posé. Sans être une vocation pour la majorité des professionnelles, il ne s'agit pas pour autant d'un choix par défaut.

Un individu choisit son métier en fonction de différents paramètres, comme sa personnalité, ses aspirations, ses capacités, ses expériences, sa sensibilité à un secteur ou à une activité précise. Pour Hugues (1996), le choix d'un métier est bien le reflet de l'identité de l'individu telle qu'elle est au moment de ce choix : le métier d'un homme est l'une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi et même de son destin sans son unique existence.

Nous parlons d'un métier très connoté négativement, certains s'étonneront que l'on puisse choisir ce métier d'assistant de service social, d'autres seront surpris qu'il faille faire des études pour cela … D'autres y verront un vice à

[471] VILBROD, A., *« Devenir éducateur, une affaire de famille »,* L'Harmattan, 1995.

aimer ce métier, à y prendre un certain plaisir à l'exercer, à côtoyer de prés la misère sociale … Parler de ce métier, au cours d'une conversation, ne laisse jamais l'auditoire indifférent, cela provoque généralement, un froid et / ou des questions inquisitrices …

Le diplôme d'état d'assistant de service social est un diplôme généraliste, en effet, il permet d'exercer dans une multitude de lieux différents ; notre échantillon a choisi de l'exercer en entreprise.

Nous allons donc nous intéresser au choix du métier et au choix de l'exercice en entreprise.

I. CHOISIR LE METIER D'ASSISTANT SOCIAL … ENTRE ASPIRATION ET CONTINGENCES

Historiquement, nous avons pu voir qu'on liait ce choix de métier à l'idée de vocation ; en effet, pour Sainte Thérèse d'Avila, lorsque l'on était assistante sociale, l'on ne pouvait être que célibataire. Elles étaient plusieurs à partager cet avis : *« disons tout de suite que le mariage me parait foncièrement incompatible avec l'exercice de la profession d'assistante sociale. Disponible, la femme mariée doit l'être, mais pour toute une vie axée sur le foyer, le mari, les enfants et qui ne saurait, sans risques graves, être détournée de son but*[472] *»*. Cette question de vocation était dans les années 1930 - 1940 extrêmement liée au choix du métier : en effet, il allait de soi, comme l'écrira C. Lhotte, (1935 -1944) : *« travailleuse sociale ce n'est pas un métier, car le métier représente l'échange consciencieux d'un travail contre de l'argent, mais ne requiert point le don complet du travailleur, toutes ses forces, toute sa puissance affective*[473] *».* « *Le service social est une vocation. C'est par amour des autres et seulement par amour qu'il faut aborder cet apostolat qu'est le travail social car le service social c'est la joie de se donner, de s'offrir, de tendre son cœur, tout son cœur, de se pencher sur ces pauvres larmes*[474]*».* Nous l'avons vu dans la partie théorique, dans ses débuts, l'exercice de ce métier

[472] LHOTTE, C., *« Le ressort caché »,* 1944 in GUERRAND, R-H, RUPP, M-A., Op Cit.
[473] LHOTTE, C., *« Coins de rues »*, 1935 in GUERRAND, R-H, RUPP, M-A., Op Cit.
[474] LHOTTE, C., *« Le ressort caché »,* 1944 in GUERRAND, R-H, RUPP, M-A., Op Cit.

supposait uniquement des qualités de cœur, à laquelle la vocation venait parfaitement répondre.
Cet engagement total au métier a disparu ; G. Morand[475] (1992) souligne *« la pénurie des vocations »* depuis les années 1970 ; pour autant, aujourd'hui, choisir son métier relève de dimensions plus complexes. A. Vilbrod (2001) nomme cela *« du social de vocation, au social de passage ».*

Nous nous sommes donc intéressés aux discours des intéressées sur leurs circonstances d'arrivée dans le métier. « On ne devient pas assistante sociale au hasard » ; toutes les professionnelles ont pu entendre cette remarque lors de leur cursus de formation et y réfléchir. Intéressons nous aux raisons qui amènent à ce métier. Même si des émanations vocationnelles persistent parfois, on parle plus facilement d'intérêt pour l'autre, d'un désir d'aider, comme le précise Mme Leroy : *« à mon avis, la vocation, ça me semble un peu fort, je ne parlerai pas de vocation, mais il faut avoir un certain nombre de qualités, de ressentis, il faut aimer la relation humaine, ne pas porter de jugement et avoir envie de découvrir un peu l'autre ... ».* On voit donc arriver des individus dans ce champ professionnel, qui sont de passage, qui y font une halte et qui regardent vers d'autres horizons, vers d'autres avenirs, (Vilbrod, 2001).[476]On observe donc une large gamme des modes d'arrivées dans la profession.

1.1. Le désir d'aider, le 1er choix professionnel

Nous retrouvons dans cet item, les professionnelles qui ne se seraient pas vu faire un autre métier que ce métier de relation d'aide, pour autant, il ne s'agit plus de vocation. Malgré tout, le métier reste porteur de valeurs ; *« je pense que pour faire ce métier là, oui, il y a des valeurs communes qui sont présentes, « vocation » pour moi c'est trop fort »,* (Mme Mathieu).

---

[475] MORAND, G., *« Identité professionnelle et formation permanente des assistantes sociales »*, Bayard, 1992.
[476] VILBROD, A., *« Du social de vocation au social de passage : le choix du travail social »*, in PRIEUR, E, JOVELIN, E., *« Quel social pour quelle société au XXIème siècle ? La société change, le social bouge »,* L'Harmattan, 2001.

La vocation, l'élan que l'on pouvait trouver après-guerre, laisse maintenant place à des propos plus raisonnables sur le souhait de faire un métier que les interviewées nomment *« d'utile à la société »*. La vocation d'après-guerre a disparu, elle laisse maintenant la place à un choix, à un intérêt …, comme peut l'illustrer cette professionnelle : *« on a forcement une sensibilité à vouloir travailler avec l'humain entre guillemets, je dirai une vocation à travailler avec les gens oui, mais pas une vocation à être assistante sociale,* (Mme Bernard). Pour certaines, le parcours professionnel semblait déjà tout tracé depuis leur jeunesse : *« moi déjà ado, je me voyais plus tard assistante sociale »,* (Mme Petit). *« J'aime ce métier, je n'imaginais pas faire autre chose. Je crois que c'est un peu comme Obélix, j'ai dû tomber dans la marmite quand j'étais petite et je crois que je ne peux pas m'en sortir… »,* (Mme Lefèvre). Les professionnelles expriment bien qu'il ne s'agit pas d'un choix par défaut, mais d'une véritable motivation : *« je ne sais pas ce que l'on entend par vocation, mais en tout cas, ce n'est pas un métier que l'on fait par hasard. Il faut vraiment être fait pour ça pour tenir sur le long terme parce qu'il y a une usure qui est terrible, il y a une charge mentale qui est très importante et c'est très important de toujours trouver en soi les ressources pour ne pas tomber dans une routine »*, (Mme Dubois). La motivation à exercer le métier peut également prendre ses racines dans l'histoire familiale : *« ah, on dit que l'on ne fait pas ce métier par hasard… Je ne connais pas mes raisons… Ça m'est venue en classe de 3ème, j'ai deux de mes tantes qui étaient assistantes sociales qui sont en retraite maintenant, je pense que ça a aidé et puis j'ai une famille qui est assez portée sur le social »,* (Mme Duval). Nous retrouvons ici, celles que T Rivard et F. Bigot[477] nomment : « les entrées premières ou « la voie royale » ; elles ont intégré la formation initiale à la suite de leur formation secondaire, voire supérieure, (émaillée le cas échéant de stages susceptibles de peser dans les épreuves de sélection).

[477]Cf. les trois calendriers professionnels.

1.2. Du fait d'une réorientation :

Nous avons pu remarquer que certaines ont pu vivre un parcours empêché, elles avaient fait un premier choix professionnel mais n'ont pu le mener à terme, Lavitry, (2015). Comme l'exprime cette professionnelle : *« j'ai fait du droit, j'ai donc un master 2 en droit parce que j'ai travaillé dans un cabinet d'avocats avant de reprendre ma formation d'assistante de service social et donc après j'ai embrayé tout de suite à la sortie sur la formation de conseiller du travail. J'ai eu mon diplôme d'AS en 89, diplôme de droit bien avant, j'ai travaillé en cabinet d'avocats, je pense que si j'avais pu avoir l'école de la magistrature, je n'aurais peut être pas fait ce revirement, je me suis dit, je travaille quelques années et je verrai après … »*, (Mme Dumont).

Mme Petit a repris ses études à 34 ans *: « j'ai toujours voulu être assistante sociale mais je ne me sentais pas assez mature, déjà ado, je me voyais assistante sociale* » ou : *« j'ai d'abord travaillé comme secrétaire sociale pour le département »,* (Mme Leroy).

T Rivard et F. Bigot pointent cette entrée dans le secteur social qui semble correspondre, pour eux, à un réajustement, à une réorientation après quelques années passées dans un secteur donné. Ces professionnelles se rendent compte que le métier qu'elles exerçaient ne correspondait plus à ce qu'elles sont devenues ; elles s'autorisent maintenant à penser à un métier qui leur plait, comme Mme Legrand ; *« j'ai fait mon DEUG*[478] *et en même temps, j'étais surveillante, c'était mon 1er emploi et je me suis passionnée pour les enfants qui étaient en SEGPA*[479] *quand j'étais surveillante, donc j'ai commencé à faire des actions avec eux et puis progressivement ils m'ont parlé d'eux, ils m'ont demandé ce que j'allais faire après, alors je me disais je ne sais pas, je vais peut être prof …. J'avais mon salaire de pionne, et puis j'allais au théâtre, c'était la belle vie et c'est eux qui m'ont dit pourquoi tu ne ferais pas éducatrice ou assistante sociale, t'es pareille que les personnes qui viennent à la maison, ça m'est restée dans un coin de la tête, j'ai fini mes 7 ans de surveillance, je me suis inscrite au chômage et je me suis dit allez hop je vais partir vers le service social… »*,

[478] Diplôme d'Etudes Universitaires Générales.
[479] Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté.

ou les « barrières » qui avaient pu les freiner quelques années plus tôt se sont levées, comme par exemple, des enfants qui grandissent, une obligation de travailler très jeune pour être indépendant financièrement …. Mme Guerin et Mme Petit illustrent notre propos : *« j'ai attendu que mes enfants soient en âge scolaire pour re – réfléchir à mon projet professionnel, ce que je faisais, ne me correspondait plus … »*, *« je n'ai pas repris mes études avant parce que j'ai eu mes jumeaux et puis j'ai attendu qu'ils aillent à l'école et j'ai dit : maman, reprends l'école aussi … ».*

Prestini (2006) parle d'événement développemental car il se rapporte à l'évolution prévisible du déroulement de la vie. Il intervient donc avec moins de « violence », il semble être anticipé par la personne et permet des mises en œuvre de stratégies réfléchies, c'est-à-dire prenant en compte l'ensemble des systèmes d'appartenance de la personne. Il peut être lié, comme nous l'avons vu à l'évolution du rôle maternel ; l'âge des enfants est l'élément essentiel qui semble intervenir : les enfants étant d'âge scolaire, la présence de la mère apparaît comme moins importante, celle-ci peut s'autoriser à réfléchir à son projet de travail. La décision est donc prise selon une dimension d'épanouissement de soi mais articulée, déterminée par une analyse de la situation familiale.

1.3. Pour afficher une rupture, un revirement

Selon T Rivard et F. Bigot il y a ceux qui arrivent bien plus tardivement après quelquefois 15, 20, 25 ans de travail dans un ou plusieurs secteurs dans lesquels ils ont été stables. Ici, ce serait affaire de rupture, de reconversion radicale. Il s'agit pour eux de redonner un sens à leur activité professionnelle ; un sens qu'ils avaient pu perdre dans leurs précédentes activités.

Il s'agit pour ces individus, (après un certain nombre d'années passés dans une activité professionnelle), de s'interroger, une fois adulte sur un choix professionnel correspondant véritablement à leur motivation et à ce qu'ils sont devenus, comme Mr Martinez : *« j'ai été intermittent du spectacle, j'ai fait ça pendant presque 10 ans, j'étais arrivé au bout de l'objectif que je m'étais fixé, qui était de pouvoir faire de la musique sans aucune entrave à ma liberté artistique tout en gagnant ma vie … j'ai eu 30 ans, je me suis projeté sur*

comment je serai à 50 ans ? Qu'est ce que je vais offrir à mes enfants ? Je me suis donc posé la question de qu'est ce que je sais faire ? Qu'est ce que je ne sais pas faire et qu'est ce que je suis prêt à faire ou à ne pas faire ? Et le métier d'AS, me permettait, il me semble, de pouvoir exercer une profession qui était en adéquation avec un certain nombre de choses qui ne m'étaient pas très compliqué à travailler, c'est-à-dire le rapport à l'autre ...j'avais besoin d'exercer une profession qui avait du sens pour moi ». Il s'agit ici de trouver une stabilité professionnelle. Pour d'autres, ce sera de redonner un souffle nouveau à un parcours professionnel : *« j'ai passé le concours de la fonction publique, et je suis rentré comme télégraphiste, télexiste, j'envoyais des télégrammes et j'ai végété quelques années dans un service qui était appelé à disparaitre. J'ai arrêté pour des raisons de santé… j'ai été en stand-by de nouveau pendant 2 ou 3 ans parce qu'effectivement personne ne m'attendait, j'ai passé mon bac en candidat libre et on est venu me chercher pour un poste de responsable d'un service après vente, j'ai donc travaillé 3 ans et un beau jour, j'ai commencé la formation d'AS »,* (Mr Gérard).*« J'ai repris des études d'assistante sociale sur le tard en fait, avant je travaillais dans un centre de documentation dans l'éducation nationale pendant 10 ans. Le fait d'être en milieu universitaire ça m'a donné envie de reprendre mes études mais je voulais quelque chose de concret, ne pas partir sur du long terme et puis ce coté assistante sociale ça me plaisait »,* (Mme Moreau).

La rupture se traduit également dans le fait de s'autoriser à faire un métier qui plait, à l'opposé « d'un boulot alimentaire » effectué auparavant: *« j'ai travaillé dans le commerce, c'était clairement un boulot alimentaire, je suis arrivée à la limite de ce qui pouvait être fait et j'ai fait un bilan de compétences sans avoir aucune idée de ce qui allait découler et voilà, c'est apparu comme une évidence »,* (Mme Henry). Nous pouvons voir que pour nos interviewées, les métiers en lien avec le commerce, la vente, semblent épuiser rapidement.

Après s'être intéressés aux différentes raisons qui amènent ces personnes à choisir le métier d'assistant de service social, intéressons-nous aux motivations qui les amènent à exercer ce métier de relation d'aide en entreprise[480].
L'analyse des entretiens met en valeur différents items expliquant le mode d'arrivée dans l'entreprise.

II. CES ASSISTANTS SOCIAUX QUI CHOISISSENT LE MONDE DU TRAVAIL …

2.1. Par imitation

Pour Vilbrod (2001), devenir travailleur social demeure toujours plutôt une affaire de famille. Par imitation, nous entendons faire un métier identique ou très proche d'un parent. Un exercice de légitimation s'opérera alors, consistant à démontrer qu'il s'agira d'un choix propre.
Dans cet item, il s'agit de transmissions de valeurs et/ou d'un capital relationnel, culturel au sein de la famille : *« alors…, on dit toujours qu'on ne fait pas ce métier par hasard (…) j'ai deux de mes tantes qui étaient assistantes sociales, qui sont en retraite maintenant donc je pense que ça a favorisé ça et puis voilà j'ai une famille qui est assez porté sur le social. Je pense quand même qu'on est fait pour ça ou non »*, (Mme Duval). *« J'ai toujours fait du service social du travail, j'ai travaillé 16 ans au service social de charbonnage de France, et ça fait 20 ans que je suis ici (…) .En fait, j'étais boursière des mines, mon papa travaillait à Charbonnage, le hasard a fait qu'un poste s'est libéré en juin 1977 et j'ai intégré dès mon diplôme à Charbonnage de France. J'ai continué avec le SSTRN pour continuer à travailler chez Charbonnage parce qu'en fait le service social du travail m'intéressait et qu'à cette époque je n'avais pas envie de faire autre chose. Je n'ai jamais travaillé ailleurs qu'en entreprise,* (Mme Robin). *« Quand je quitterai pour être en retraite ça fera 40 ans… puisque j'ai commencé en septembre 1974 et je vais terminer au 1er août 2014, dont 37 ans à l'usine de Renault en tant que salariée de l'entreprise. Je savais qu'il y avait une création de poste ici à Renault, j'avais des personnes*

[480] Dans cette recherche, l'entreprise n'évoque pas seulement le secteur marchand. En nommant « l'entreprise », nous englobons également les administrations et les entreprises privées.

proches de moi qui travaillaient dans l'entreprise et je savais que le poste se créait donc j'ai postulé», (Mme Lemaire). Il s'agit ici de se rapprocher d'un monde professionnel déjà familier.

2.2. Un événement déclencheur

Certains relient leur arrivée au service social du travail à un événement. Selon Danvers (2006), l'événement a force d'irruption, de rupture. Il est caractérisé par son intensité, son imprévisibilité, son retentissement et sa créativité. Le surgissement de l'incalculable, de l'imprévu, de l'inattendu fait que l'événement acquiert un potentiel destructeur de ce qui jusque-là faisait ordre, habitude, accord. Il rend lointain ce qui était proche, étrange ce qui était quotidien, sans intérêt ce qui jusque-là emplissait une vie. Nous verrons que l'événement est vu comme étant unique, inédit et dans une certains mesure théâtralisé par l'intéressé. Pour Romano (1999) *« la singularité est la marque propre de l'événement, une singularité immémoriale, qui ne peut donc rappeler un autre fait similaire enregistré en mémoire, ce que souligne opportunément*[481]*»*. L'événement est théâtralisé, retracé, dans le sens où les interviewées viennent y donner un sens particulier, singulier, pour l'intégrer à leurs parcours de vie.

Pour Ricœur (1990), pour chaque être humain, l'interprétation de l'événement s'inscrit ainsi en permanence entre « déterminisme » et « hasard » en raison même de notre inscription structurelle dans l'ordre du langage et de la quête de sens. Dès lors, il nous faut tenter de mettre de l'ordre dans ce chaos apparent. Nous tentons donc en permanence de donner une signification à nos vies afin de chercher à intégrer les discontinuités de nos existences respectives. Niewiadomski (2006) parle d'un besoin de métaboliser psychiquement les événements qui marquent nos trajectoires individuelles.

Par événement déclencheur, il faut comprendre, le fait d'effectuer un stage, de décrocher une bourse, de faire une rencontre …. Qui donnera l'envie, de continuer dans cette voie professionnelle, comme pour cette assistante sociale : *« c'est ma rencontre avec …. Qui a déclenché l'envie de faire un stage en*

[481] ROMANO, C., *« L'événement et le temps »*, PUF, Quadrige, 1999.

entreprise », (Mme Bernard). Vilbrod, (2001), parle d'événement déclencheur ou du miracle de la rencontre ; il s'agit d'un événement que les interviewés peuvent lier à la façon d'une mise en scène… Il peut s'agir d'une rencontre avec une personne, un événement ou encore une lecture.

(a) L'importance du stage

17 assistantes sociales interviewées, (soit la moitié de notre échantillon), ont effectué un stage en entreprise pendant leur formation. Ces stages sont des temps déterminants dans l'acquisition de compétences professionnelles.

Cette formation en alternance combine des périodes de formation théorique et de formation pratique dans le but de favoriser la professionnalisation. Cette pédagogie vise l'enrichissement de la théorie par la pratique et réciproquement, on utilise les expériences mutuelles dans l'un et l'autre des lieux. Cela permet donc des interactions entre les savoirs théoriques et les savoirs pratiques que l'apprenant, le stagiaire s'approprie, construit et transforme en compétences professionnelles. On parle alors d'alternance intégrative[482]. (G. Malglaive).

Pour Geay (1999), l'alternance intégrative se situe dans une logique de compétences, en partant d'une mise à plat des activités en entreprise pour y découvrir les éléments constitutifs des compétences à construire. Il s'agit d'opérer une mise en cohérence des savoirs à partir de l'analyse d'une situation professionnelle. Pour l'auteur, l'alternance se doit de relier ce que l'histoire a séparé, à savoir, les institutions, les hommes, les savoirs et les apprentissages, selon une logique du tiers inclus … Elle doit être une institution de reliance sociale et cognitive pour les apprenants (en reliant, chercher, entreprendre, apprendre)[483]. Cela permet donc de comprendre que la période de formation pratique reste fortement marquée dans la mémoire des professionnelles comme étant riche d'apprentissage, ces stages permettant d'appréhender une réalité professionnelle. Pour rappel, cette alternance intégrative est présente depuis les débuts de la professionnalisation. En effet, dans les entretiens, les professionnels évoquent les temps de stage comme des moments marquants de la formation, comme l'indiquent les propos des professionnelles, ci après : *« avant de démarrer mes études, j'ai fait des stages ouvriers dans l'entreprise*

[482] Nommé aussi par l'auteur : alternance articulation, ou alternance réelle.
[483] GEAY, A., *« La didactique en alternance ou comment enseigner dans l'alternance ? »*, Revue Française de Pédagogie, 1999.

où travaillait ma mère et il y avait cette assistante sociale qui était du SSTRN, dans une grande unité de construction téléphonique et après le 2ème stage, je l'ai fait au service social mais l'aide à la gestion administrative, ils géraient la mutuelle, les œuvres sociales ,. (Madame Thomas). *« Pendant mes études, j'ai fait un stage de 6 mois au SSTRN qui m'avait beaucoup plu et il y a eu une opportunité de poste ici. À l'époque, j'ai donc postulé et dés la sortie du diplôme j'ai commencé chez Orange, donc depuis 18 ans, c'est mon seul employeur »*, (Madame Mathieu). *« À l'époque, il existait déjà la difficulté de trouver des stages donc je voulais aller vers le handicap à l'époque et puis finalement, je ne trouvais pas, j'ai d'ailleurs commencé mon stage en retard et on a trouvé par le biais du SSTRN, on était une dizaine à ne pas avoir trouvé de stage et puis finalement l'entreprise m'a beaucoup plu. À l'époque, on n'en parlait pas beaucoup des AS d'entreprise, c'est vraiment une découverte que j'ai faite et qui m'a bien plu. Ce qui m'a plu, c'est le travail en entreprise avec tous les partenaires internes comme externes qu'on retrouve ailleurs »,* (Madame Garcia).

La formation pratique donne très souvent une direction dans la suite du parcours des étudiants : *« comme dès le début je voulais travailler en entreprise, j'ai démarché les entreprises pour mon stage et j'y suis restée »,* (Madame Dupont). *« Oui, j'ai fait mon 2ème stage au service social du travail de la gendarmerie ... et c'est vraiment ce stage qui m'a donné envie de travailler avec des gens qui ont un travail, qui ont un salaire, on dit toujours qu'ils n'ont pas de problèmes et en fait si… »,* (Madame Duval).*« Mon stage au SSTRN a conforté mon choix, j'étais à .... et chez .... Deux champs différents, deux populations, c'était très formateur car d'un côté, j'avais une multiplicité de problématiques abordées, donc chez l'un, les problématiques liées à la famille, le budget, avec des moyens mis en place par l'entreprise et de l'autre coté, une structure beaucoup plus restreinte en capacité d'aide mais avec des demandes à 80% autour du budget. Ca aurait pu être démotivant mais non au contraire, ca ne l'a pas été, c'était pour moi, ça faisait partie du jeu, apprendre à se positionner en tant qu'AS »,* (Madame Martin).

La rédaction du mémoire dans le cadre du diplôme d'État déclenche la rencontre avec des professionnels dans le cadre des entretiens, qui peuvent

susciter l'envie d'en connaitre davantage et permet également de tisser son réseau, comme l'indiquent les professionnelles ci-après : *« j'ai eu mon D.E en juin 1983 et j'ai démarré en septembre 1983 au SSTRN. Je dirais que c'est le seul poste que j'ai depuis 31 ans. Le SSTRN, ce n'est pas du tout du hasard, en fait mon mémoire de fin d'études portait sur un sujet sur lequel on ne parlait pas énormément, c'était sur la préparation à la retraite. Mon stage de 3ème année, qui était le plus long, je l'avais fait dans une entreprise, c'était en sidérurgie. J'ai voulu rester en entreprise parce que les autres domaines d'activité concernant ma profession me tentaient moins parce que je me sentais davantage l'esprit de travailler en entreprise. Je ne regrette pas parce que c'est vraiment un univers qui me plait encore. Peut-être le fait qu'on n'ait pas la même notion du temps, c'est-à-dire que quand on est en entreprise, on nous demande quand même vite de la réactivité, parce que les entreprises, on leur demande aussi. Je pense qu'on nous demande en entreprise finalement ce qu'on demande aux entreprises, c'est de savoir bosser vite »,* (Madame Michel). *« J'ai fait mon stage de 2ème année de formation au SSTRN et j'ai fait mon mémoire sur les personnes malades alcooliques en entreprise. Dès mon diplôme, on m'a proposé un remplacement congé maternité et après je suis partie dans une entreprise de vente par correspondance car j'avais envie de découvrir une grande entreprise »*, (Madame Robin).

Mme Legrand évoque le hasard, or un lien très net peut s'opérer avec son mémoire : *« à l'origine, je ne pensais pas du tout au service social du travail, mais quand j'y repense, j'ai quand même fait mon mémoire sur l'identité au travail, donc c'est quand même quelque chose qui m'intéressait, donc ce n'est pas un hasard si je me suis retrouvée dans le service social du travail »*, (Mme Legrand).

(b) L'octroi d'une bourse :

Certains ont pu bénéficier d'une bourse d'études qui leur a permis de mettre un pied, d'intégrer le service social d'entreprise, dans le sens où bénéficier d'une bourse pendant ses études, obligera l'étudiant, devenu professionnel à travailler pendant une certaine période pour le service qui lui a octroyé une bourse.

« Pendant ma formation, j'ai eu une bourse que j'ai négocié avec un service social inter entreprises, donc pendant 2 ans, j'ai eu une bourse avec eux et

donc en sortant de mon DE en juin 1980, j'ai travaillé chez eux une année mais comme ça ne marchait pas fort, ils m'ont libérée de mon contrat, ils n'avaient plus beaucoup d'entreprises adhérentes. Après je suis partie à la sécurité sociale de Tourcoing, j'ai démissionné pour des raisons personnelles parce que je voulais voyager, donc j'ai pris un peu moins d'un an de coupure. (...). Après France télécom, j'ai passé un concours et donc je suis fonctionnaire et quand j'ai eu mon concours, j'ai commencé à la poste en 1985. J'ai fait une bourse par nécessité, pour pouvoir financer mes études, ce n'était pas forcement le choix de l'entreprise et comme c'était la région de valenciennes, je me suis dit pourquoi pas ? C'est en rentrant de l'hôpital de Fréjus, en rentrant dans le nord, parce qu'il fallait que je remonte, la seule opportunité que j'ai trouvée c'est France Telecom, ça été un hasard. J'ai commencé à France Telecom, c'était une petite unité, l'assistante sociale était bien perçue avec vraiment beaucoup de marge de manœuvre. Après c'est pour ca que ça m'a incité à passer le concours, parce qu'à l'époque France Telecom et La Poste étaient ensemble et l'opportunité que j'avais était à la poste puisqu'il manquait pas mal de postes », (Mme Garcia).

2.3. Du fait du hasard … au « hasard convoqué » [484]

Beaucoup de professionnelles évoqueront le hasard pour expliquer leur arrivée dans l'entreprise. Le hasard peut se définir par ce qui se produit sans intention ou ce qui désigne les suites imprévisibles d'une action[485], comme le précise Mme Lambert et Mr Martinez : *« j'avais une copine qui passait le concours d'éducatrice, donc j'ai dit que j'allais passer le concours d'assistante sociale, voilà c'est comme ça que c'est venu, vraiment par hasard…Je ne connaissais pas, je me suis dit : pourquoi pas ? ».*

« Le hasard, j'avais postulé partout et j'ai été rappelé au mois d'août, donc j'ai eu mon DEASS en juillet, j'ai été rappelé en août, j'ai eu un rendez-vous le 4 septembre et j'ai commencé à travailler le 9, donc en ne connaissant pas le monde de l'entreprise du tout, en y étant très franchement hostile, parce qu'avec mon passé d'intermittent du spectacle qui a une connotation très de gauche, j'entrais dans le monde de l'entreprise qui a une connotation très de

[484] Vilbrod, 1995.
[485] Encyclopédie Universalis.

droit, enfin dans mes représentations, j'entends ! J'y suis resté au-delà du CDD de 3 mois, j'y ai trouvé de l'autonomie, énormément, la découverte d'un monde que je ne connaissais pas et ça c'est important pour moi, le monde de l'entreprise, son organisation, en fait ça collait aussi avec un certain nombre de valeurs auxquelles j'adhère, la valeur travail parce que malgré mon passé, j'ai du travailler beaucoup ».

Une assistante sociale évoque le hasard pour expliquer son arrivée alors que sa mère est aussi titulaire du diplôme d'état d'assistant de service social : *« c'est un hasard, j'avais même dit à ma maman, quand j'étais plus jeune, quand on avait visité une entreprise du ferroviaire, j'avais dit à ma mère, je ne travaillerai jamais en entreprise, je pensais plus du coté ouvrier, je ne voulais pas travailler à la chaine. Et même assistante sociale, c'était un hasard, alors ma mère est assistante sociale quand même, mais elle n'a pas beaucoup pratiqué… je me suis renseignée, je me suis dit c'est 3 ans, et je voulais aider les gens »,* (Mme Mercier). En effet, lorsqu'on s'intéresse précisément à leurs parcours, évoquer le hasard peut sembler être un raccourci car on comprend la large place qui est laissée à l'influence de la famille. Non, pas en poussant le jeune à exercer précisément ce métier mais plutôt en lui transmettant des convictions humanistes, Vilbrod (1995), parle alors d'imprégnation.

Les assistantes sociales évoquent souvent dans les entretiens, les valeurs du métier auxquelles elles sont attachées, qu'elles portent, qui leurs ont été transmises. Elles abordent alors un milieu spécifique déjà connu, comme l'indiquent les propos ci après : « *je n'ai pas eu de motivation particulière, ça a été le hasard du poste disponible, à proximité de mon domicile, je n'ai pas eu le temps de réfléchir, on va dire ça comme ca, c'est à coté de chez moi, je connaissais bien l'entreprise parce que j'avais été vacancière, j'y avais travaillé pendant plusieurs année donc ça n'a pas été automatique mais presque. Ce qui me fait tenir ? C'est l'ambiance, on s'entend bien et ce n'est pas trop difficile »,* (Mme Chevalier, assistante sociale dans une cristallerie).
Nous nous situons dans l'héritage, dans la transmission de valeurs, de repères.
« Alors au début, ça a été un peu le hasard, alors est ce que réellement c'est du hasard ?…, maintenant, j'y suis depuis longtemps, je n'en suis pas sûre. Je

sais que quand j'étais jeune, je voulais être soit professeur, soit militaire, alors je me dis que peut-être ça remonte à ca, il y a un certain nombre de valeurs qui me conviennent chez eux, qui me plaisent, comme l'intégrité, l'honnêteté. Donc, je suis arrivée un peu par hasard et j'y suis restée parce que je m'y suis trouvée bien, reconnue professionnellement », (Mme Leroy, assistante sociale au Ministère de la défense, en gendarmerie).

Pour Vilbrod (1995), choisir une profession, quelque soit l'âge auquel cela se fait, n'est jamais dû au hasard. Ce choix est intrinsèquement lié à deux notions ; celle des aspirations (les goûts, les attirances) et celle de contingences (les contraintes restreignant les choix, bridant les possibilités et étouffant les vocations). Cela renvoie à l'alternative entre liberté et déterminisme. Selon Vilbrod (1995), en effet, depuis son enfance, l'enfant s'identifie au métier de ses parents. En grandissant, il sera amené à "rationaliser" son choix, qui bien souvent sera encore influencé par ses choix d'enfant. À l'adolescence, il reniera peut-être les modèles qui furent les siens, mais il n'y aura toujours pas de hasard. *« Je pense que pour moi c'est allier le social et l'entreprise, j'avais des parents qui avaient monté leur entreprise, j'ai trempé dedans depuis que je suis toute petite. J'ai fais psycho, c'est psycho du travail qui m'intéressait, c'est de travailler dans un milieu qui n'est pas consacré au social à 100%. Ce qui m'intéressait, c'était d'amener du social où il n'y en a pas, de prendre en charge le social dans un milieu qui n'est pas uniquement dédié au social... »,* (Mme Richard).

2.4. Pour redynamiser une pratique professionnelle

Pour ces dernières, la motivation sera de redynamiser leur pratique. En effet, exercer dans le secteur marchand peut se révéler pour certains, à contre-courant d'un exercice plus traditionnel comme l'exercice du métier en polyvalence de secteur, à l'hôpital … : *« j'avais imaginé faire carrière au département, mais au bout de 4 ans, je ronronnais déjà …. Je cherchais autre chose, ma sœur a vu une annonce sur la Voix du Nord, j'ai dit, bah, donne moi le numéro, j'appelle ! »,* (Mme Lefevre), *« après plusieurs années au conseil général où j'avais le sentiment d'appliquer des dispositifs. Je suis venue ici, car j'avais*

envie de redynamiser ma pratique. Ce qu'on attend en tant que professionnel, c'est évoluer, apprendre des choses, alors c'est vrai, je pense, que j'ai découvert aussi une autre manière de pratiquer des relations, aussi parce qu'ici on travaille en DRH, on travaille avec les directions, c'est quelque chose que je ne pratiquais pas en tant qu'AS de base sur le secteur, donc j'apprends des choses, je pense que ça c'est intéressant aussi de découvrir la DRH et les différents métiers de l'entreprise », (Mme Moreau),

L'assistante sociale met ici en valeur une démarche pro active, indispensable lorsque l'on exerce en entreprise. Par démarche pro-active, il faut comprendre la dynamique d'aller vers …, à la rencontre de …. Pour se faire continuellement connaitre et aller au devant des salariés.

2.5. Pour l'attrait du monde économique et d'un travail social différent :

Nombreuses sont les assistantes sociales du travail qui se passionnent pour les différentes étapes de la fabrication du produit. Cet intérêt pour les produits manufacturés a pu être, pour ces dernières, une motivation pour intégrer l'entreprise, cela favorise également la compréhension du contexte de travail des salariés, de leurs conditions de travail. Cette connaissance du contexte de travail en amont est indispensable pour mieux accompagner les salariés ensuite. *« Juste en sortant, je suis partie en entreprise, une entreprise mondiale qui travaillait dans le cristal et donc j'ai pris tout de suite la responsabilité d'un service social, j'ai fais cela, une quinzaine d'années et après je suis arrivée ici, à peu prés sur le même poste. C'est vraiment du départ, parce que c'est vrai que j'ai fait la formation d'assistante sociale pour travailler sur les problèmes d'adaptations aux postes de travail en entreprise, ça c'est évident. Ce qui m'intéressait, c'était de comprendre tout ce qui était atteinte du travail sur la vie personnelle, tout ce qui n'allait pas au travail et toutes les atteintes que cela impliquait, c'est aussi travailler avec les partenaires sociaux qui me passionne, moi, tout ce qui est dans la négociation, la médiation, j'aime. C'est vrai que j'aime bien parce quand on a des réunions avec des discussions super intéressantes, réussir à créer une fiche de poste avec les partenaires sociaux, c'est vraiment intéressant »,* (du fait de restructurations, l'entreprise a créé de nouveaux postes), (Mme Dumont).

« Ce que j'aime c'est l'industrie, c'est les hommes, la technique, la production, le produit, la diversité des gens qu'on rencontre. J'ai comme interlocuteurs, des opérateurs, des ingénieurs, des gens des méthodes, des ouvriers, j'échange avec des gens très divers et c'est enrichissant. Je n'avais pas du tout envie de travailler en UTPAS, tout ce qui est en fait accompagnement des familles et la protection de l'enfance. Le monde du travail me plait bien, c'est hyperactif, hyper intéressant et j'ai toujours bien aimé en fait. C'est vraiment une entreprise avec plein de métiers différents, plein de populations différentes », (Mme Robin).

*« J'aime beaucoup la production, la technique, certaines de mes collègues, non, quand j'échange avec elles, je me rends compte qu'elles ne sont pas très au fait de ce qui se passe mais moi j'aime beaucoup et j'ai la chance d'être très bien intégrée dans l'entreprise et je suis au fait de ce qui se passe », (*Mme Nicolas).

L'attrait du monde du travail nous semble indispensable pour garder une spécificité dans l'accompagnement social lié aux conditions de travail des salariés : *« j'ai toujours été attirée par le monde du travail. À une époque, lorsque j'étais à l'école, j'hésitais entre 2 voies, soit celle d'assistante sociale, soit celle d'assistante technique d'ingénieurs, par rapport à l'aspect industriel, technique, professionnel ; tous ces aspects là. Peut être parce que je suis issue d'une famille où j'ai 2 frères, donc j'ai toujours été attirée par le technique, la mécanique, le coté pratique. J'ai toujours été attirée par les techniques professionnelles, je m'étais abonnée pendant de longues années à Sciences et Vie. Je suis dans des sites industriels, j'aime l'innovation technologique, la technologie de sites, je ne veux pas rester cantonnée à l'aspect social » A l'heure actuelle, je suis dans des sites industriels, j'aime m'intéresser à la technologie des sites »,* (Mme Thomas).*« J'ai toujours voulu faire de l'entreprise, j'ai toujours été intéressée par tous les problèmes économiques, par la condition ouvrière, j'avais envie de voir de plus prés ce qui se joue dans le monde du travail, dans une entreprise, quelle est la place de l'humain dans cette nécessité économique ? Oui, bien sur, dès les études, j'étais très intéressée par le droit du travail, par l'économie, et tu sais dans les années 1970, c'était aussi tout un contexte plus ou moins marxisant, lutte des classes, récession économique… Je voulais comprendre ce qui se passait et apporter*

ma contribution. Quand j'ai commencé à travailler en décembre 1974, il y a eu un coup de grisou à Billy Montigny et j'étais en permanence à ce moment-là juste dans la société de secours minière et je me suis dit qu'il y avait beaucoup de choses à faire, il y avait un émoi, cela m'a marquée et m'a confirmée mon envie de voir de plus près ce qui se joue dans le monde du travail, dans une entreprise. Il y a la nécessité de produire mais de produire à quel prix et quelle est la place de l'humain dans cette nécessité économique ? », (Mme Dubois).
La région des Hauts de France a été connue pour l'exploitation de la houille ; le dernier puit de mine, le 9-9 bis d'Oignies a été le dernier à fermer le 21 Décembre 1990, mettant fin à près de 200 ans d'exploitation du charbon dans la région. Les conditions de travail des mineurs y sont extrêmement difficiles, nous retiendrons la catastrophe la plus importante d'Europe, la catastrophe de Courrières[486] le 10 Mars 1906 qui a tué plus de 1 000 personnes. De longues grèves suivront ; la sécurité dans les mines sera ainsi progressivement améliorée, notamment par la nationalisation des compagnies en 1946 avec la création des Charbonnages de France qui sera chargé de la modernisation des sites. Suite à ces grèves, le repos hebdomadaire pour les mineurs sera instauré.

La possibilité de lier le monde économique et le travail social en tentant d'appréhender comment ces deux univers distincts peuvent se rejoindre, reste la motivation principale : *« je pense que c'est lié à mon parcours professionnel antérieur, je connaissais le monde de l'entreprise pour y avoir travaillé avant et je crois que c'est un monde qui m'a toujours plu. Le fait aussi de croire parce que les gens sont salariés, qu'ils n'ont pas de problème, moi avec mon regard, de l'autre coté du miroir, je savais pertinemment que ce n'était pas le cas, c'est une population qui est en demande de soutien. C'est pour ça que j'ai voulu faire mon stage de 3ème année là-bas »*, (Mme Martin).
« C'est vraiment du départ, parce que c'est vrai que j'ai fait la formation d'AS pour travailler en entreprise sur les problèmes d'adaptation aux postes de travail en entreprise, ça c'est évident. J'ai donc fait un stage en industrie dans une entreprise de flaconnages. Ce qui m'intéressait c'était de comprendre tout

[486] Nom d'une commune du Pas de Calais ou s'est déroulée la catastrophe. Un coup de grisou a dévasté 110 kilomètres de galeries.

ce qui était atteinte du travail sur la vie personnelle, tout ce qui n'allait pas au travail », (Mme Dumont).

Le service social du travail reste un lieu de travail peu connu, parfois même dénigré ou sous estimé, comme peuvent l'indiquer les discours des professionnelles : *« le service social d'entreprise est dit et considéré comme un service social de luxe »*, (Mme Dubois). *« On me disait mais qu'est ce que vous voulez faire en entreprise ? »,* (Mme Dumont). Derrière ces propos, l'idée sous-jacente serait qu'il existe une hiérarchie dans le travail social : *« on fait un métier un peu à part … et pas du vrai travail social, je pense pour les collègues. Bah, il y a le travail social où on souffre … et le travail social d'entreprise qui est un peu un travail de confort… »,* (Mme Blanc) et une hiérarchie dans l'accompagnement des populations aidées : « *je me suis aperçu que finalement, j'étais dans un contexte où les salariés étaient un petit peu les parents pauvres du système social en France parce qu'effectivement ils sont salariés donc il y a tout un attirail de dispositifs auxquels ils n'ont pas forcement accès, par conséquent, le service social du travail me semble d'une vraie utilité »*, (Mr Martinez). *« J'ai fait mon stage au service social de la gendarmerie de … et c'est vraiment un stage qui m'a donné envie de travailler auprès des gens qui ont un travail, qui ont un salaire, on dit toujours qu'ils n'ont pas de problèmes et en fait si … ! »*, (Mme Duval). Nous verrons par la suite que la population salariée est loin d'être une population que l'on peut nommer de « protégée ».

Beaucoup de professionnelles ont évoqué le plaisir de l'entreprise, le plaisir de comprendre le processus de fabrication ; de la matière première au produit fini… Comme l'exprime Mme Nicolas : *« faire de l'accompagnement social auprès des enfants, de la famille, ce n'est pas mon truc, moi c'est les hommes, la production, la matière, l'odeur d'huile, les gens sales …. ».* Certaines utiliseront les mêmes termes forts que lors d'une rencontre amoureuse : *« j'ai fait un remplacement dans une entreprise, ça été une révélation ! On s'est rencontrés et je pense qu'on était fait l'un pour l'autre »,* (Mme Blanc), *« pour moi mon métier c'est ma passion »,* (Mme Bernard).

Par « travail social différent », nous souhaitons mettre en valeur, tout d'abord, le fait que l'assistante de service social soit généralement la seule professionnelle du champ du social à intervenir au sein de l'entreprise, tout en y développant un partenariat pour lui permettre de mener à bien sa mission, dans un environnement de travail dont l'objectif premier est la production d'un bien et/ou d'un service. C'est également une manière d'éviter l'entre-soi, de se confronter à d'autres regards. Exercer en entreprise, c'est pour les assistants sociaux la particularité d'exercer son métier sans ses pairs. C'est exercer un métier de relation d'aide dans un champ de production d'un bien ou d'un service. Nous verrons plus tard cette spécificité d'exercer son métier sans ses pairs.

Certaines assistantes sociales parlent d'un champ des possibles qui peut paraitre moins figé en entreprise, ces dernières disent pouvoir proposer des actions, innover, faire preuve de créativité : *« j'ai intégré le service social en entreprise principalement pour l'autonomie et pour l'intérêt aussi du monde de l'entreprise. Peut-être par rapport à une administration où tout est figé, une possibilité de proposer d'autres formes d'accompagnement de travail social, peut-être une possibilité d'être plus innovant dans les formes d'accompagnement, dans ce qu'on peut mettre en place dans le travail collectif, si on a une entreprise qui joue le jeu, on peut être quand même porteur de projets, d'actions collectives »,* (Mme Morin).
« Je n'étais pas faite pour la polyvalence de secteur, donc j'ai passé des concours et en fait, il y a eu un remplacement à France Telecom dans le Pas de Calais, je ne me sentais pas enfermée dans le travail social en entreprise, j'avais des interlocuteurs divers et variés, je ne côtoyais pas que les travailleurs sociaux, que je trouve par moment un peu étriqués et puis je bougeais puisque j'allais dans les unités de travail, il y avait des problématiques diverses et variées. Alors France Telecom Lens, France Télécom Lille et ensuite Conseil Régional depuis 2005, j'ai dû rester en entreprise une quinzaine d'années. En UTPAS, j'ai dû rester 6 mois à peine, éducation nationale 1 jour… J'ai travaillé, j'ai eu le concours, j'y suis allée, ils m'ont présentée, je suis rentrée chez moi le soir, j'ai dis ce n'est pas pour

moi, donc le lendemain, j'ai appelé, j'ai dit, je démissionne, la sensation d'être enfermée, là pour le coup… », (Mme Blanc).

À plusieurs reprises, j'ai pu entendre chez les professionnelles, le fait de se retrouver « d'égal à égal » avec un salarié, de se situer dans une forme de symétrie dans la relation : *« je voulais continuer sur cette spécificité du travail en entreprise, je voulais retrouver un contact plus direct, un travail différent de ce que j'avais. On dit toujours service social de luxe, le service social du travail, on est sur un niveau égalitaire ici, par rapport à des personnes qui sont vraiment très éloignées de l'emploi. J'ai l'impression que les problématiques du coup, on a plus de difficultés à actionner, à trouver des leviers, des solutions, pour débloquer des situations parce qu'on n'est pas sur des aides classiques, on est obligé de trouver des solutions autres, le travail est différent, et en même temps, c'est complexe mais c'est aussi ce qui me plait dans ce boulot »*, (Mme Faure). Dans les discours des professionnelles, nous mettons en valeur l'importance pour certaines de travailler auprès d'individus qu'elles considèrent : *« je crois que j'aime bien travailler avec eux, parce qu'il y a quand même une droiture, d'abord j'admire le courage, c'est un métier que je n'aurais pas pu faire et je ne peux pas travailler pour des gens que je n'estime pas »,* (Mme Perrin).

Après s'être intéressé aux motivations des professionnelles qui les amènent vers le métier d'assistante de service social et ensuite vers l'exercice en entreprise, il est nécessaire d'appréhender le quotidien professionnel des interviewées exerçant en service social du travail.

III. LES MISSIONS DU SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL : UNE UNITE DE FONCTION, UNE DIVERSITE DE REALISATIONS

Le changement devient permanent pour les entreprises. Une entreprise qui ne change pas ou pas assez vite risque de rester sur le coté, de ne plus être concurrentiel. Par répercussions, le salarié sera de fait lui aussi confronté à ses changements. Par définition, le changement est une modification significative d'un état, d'une situation ou d'une relation dans le contexte global d'une organisation, qui affecte les personnes qui y participent.En mandarin, le mot "changement" se compose de deux idéogrammes signifiant « le risque » et « l'opportunité ». Cette ambivalence fonde le concept de changement. Il est toujours perçu comme à la fois positif et négatif. Il peut être vu comme une source de progrès, d'innovation, à contrario, il peut aussi être vu comme une perte de repères, d'identité, de ressource ou de pouvoir pour les salariés. En effet, le changement peut être appréhendé comme une perte ; changer c'est déstabiliser pour ensuite tenter de se re-stabiliser.

C'est dans ce cadre, que l'assistante sociale du travail trouve l'essentiel de sa mission d'accompagnement au changement, mais en la distinguant très nettement avec le manager de l'entreprise qui, lui, se situe dans une mission de « conduite de changement ». Les différences se situent dans l'angle retenu pour appréhender la situation et l'objectif de travail visé. L'assistante sociale du travail, pour mener à bien sa mission, s'intéresse dans son accompagnement à l'incidence du changement dans la vie du salarié, que ce soit la vie professionnelle et / ou personnelle et au ressenti de ce dernier.

D'après les discours des professionnelles, même si les missions du service social du travail sont très diversifiées ; elles concernent autant la vie personnelle du salarié et/ou de sa famille et la vie professionnelle du salarié et nous pouvons toutes les regrouper autour de la mission centrale de l'accompagnement au changement. *« On attend qu'elle règle les difficultés des salariés. Ici j'ai beaucoup de difficultés personnelles, je n'ai pas trop de mal-être au travail, donc je pense qu'on s'attend que je règle avec les salariés leurs difficultés personnelles et que ça n'impacte pas trop le travail, je pense que c'est surtout ça. De dire, même si monsieur vient de divorcer, il est traumatisé,*

il ne va pas bien, le fait de voir l'AS, elle va le rassurer, l'écouter, faire les démarches avec lui pour aller plus vite au moins, donc l'impact sur le travail sera moins important et moins long », (Mme Garnier).

Nous avons pu voir que les textes législatifs récents réaffirmaient le rôle du service social du travail sur le versant travail, nous verrons comment cela se concrétise dans le quotidien.

Depuis ses débuts, la mission du service social du travail orienté vers les conditions de travail est affirmée, ce qui marque ainsi sa différence avec le service social traditionnel de polyvalence. Malgré tout, dans les entretiens menés avec les professionnelles, sans se situer pour autant dans une mission généraliste, de polyvalence comme des professionnels d'un conseil départemental ou d'un CCAS[487] par exemple ; la majorité d'entre-elles sont amenées à accompagner le salarié dans sa globalité en intervenant sur une mission très généraliste d'accès aux droits communs et / ou d'accompagnement dans la résolution de difficultés personnelles. *« Pour être honnête, ici, c'est un service social d'entreprise familiale »,* (Mme Chevalier). *« C'est un métier d'accompagnement dans différents domaines qui sont un peu de la vie privée des personnes, que ce soit au niveau de la famille, du budget, du logement, après j'ai une mission spécifique donc c'est l'accompagnement des familles endeuillées puisque nous avons quand même une population où il y a des décès jeunes, entre 50 et 60 ans, on a quand même quelques décès dans l'année, souvent, c'est une quinzaine dans l'année, je trouve qu'on est une région où la mortalité est tout de même assez conséquente, beaucoup de cancers, de maladies cardiaques… c'est une mission que l'on m'a donnée puisque nous avons toute une prévoyance qui est spécifique, que je suis chargée de mettre en place et donc tout ça me donne effectivement le contact avec les familles et puis l'accompagnement jusqu'à temps que ce soit nécessaire … »,* (Mme Lemaire).

Certaines d'entre elles revendiquent une spécificité en intervenant particulièrement sur les difficultés liées au travail, en mettant en valeur leur fine connaissance de l'entreprise, de sa culture, de ses enjeux …

[487] Centre Communal d'Action Sociale.

Les missions se colorent plus ou moins d'interventions autour des conditions de travail et de la prise en charge personnelle du salarié ou de l'agent et de sa famille.

3.1 La mission centrale ; accompagner le changement

Toutes les assistantes sociales interrogées se situent dans l'accompagnement au changement dans le cadre des situations vécues par les salariés, tout en s'adaptant à la singularité de chaque situation rencontrée : *« accompagner des personnes qui ont des difficultés personnelles et professionnelles pour qu'elles soient le plus épanouies au travail et dans leur vie personnelle. C'est vraiment les aider à résoudre leurs problèmes divers et variés qui pourraient être liés au travail en lien avec l'entreprise avec de l'accompagnement et de la prévention »,* (Mme Henry).*« Je pense que tout changement est difficile et je pense qu'il faut vraiment une période d'adaptation. Je pense que c'est difficile parce que l'entreprise est en difficulté économique et du coup il y a une certaine morosité, après il y a certains secteurs de l'entreprise et certaines directions de l'entreprise qui, on va dire, souffrent un peu plus, contenu justement de la charge de travail, des absents non remplacés, des réorganisations, par exemple, les gens travaillent de 6h à 13h30, ils ont 20 minutes de pause à 9h jusque 9h20, c'est très réglementé, je sais qu'au début, des filles me disaient on ne peut même pas aller faire pipi, on ne peut même pas bouger de notre poste, on est fliqué, etc. Je pense que pour une personne qui travaillait là depuis 25 ans, se retrouver travailler en poste chez … debout pendant 7h, ce n'est pas facile, c'est complètement différent que de travailler en journée, pouvoir conduire ses enfants à l'école, aller les rechercher, de toutes façons, elles n'ont pas le choix »*, (Mme Robin).

Accompagner le changement pour le service social du travail, c'est être un intermédiaire, c'est libérer, permettre la parole, prendre le temps de s'intéresser à la personne salariée, en tant que personne singulière, et non comme étant réduite une catégorie d'individus vivant la même problématique, par exemple, des ouvriers travaillant en horaire posté. L'assistante sociale peut être ce lien de médiation, ce tiers facilitateur pour accompagner le changement, pour tenter de faire évoluer une situation ; *«et effectivement il y a tellement de*

changements de missions, tellement de changements d'orientation, les agents ne s'y retrouvent plus, là j'avais demandé à une responsable de structure, j'ai mis un petit temps, mais elle a l'a fait, on l'a travaillé au corps, à ce qu'elle reçoive tous les agents en réunion, en assemblée générale pour leur expliquer le devenir des directions départementales protection des populations et de ce que elle ne savait pas non plus, parce que les agents ne savent plus où ils vont, donc du coup il n'y a plus de sens … », (Mme Joly) .

Au-delà de l'accompagnement traditionnel connu, l'assistante sociale du travail se situe dans une mission globale d'accompagnement au changement des situations personnelles et professionnelles vécues par les salariés ; *« C'est l'envie de soutenir les salariés, de les aider, de participer pleinement à leur bien-être »*, (Mme Bernard). Par son accompagnement, elle participe à l'équilibre de la personne salariée dans son entièreté : « *j'accompagne les gens aussi bien sur leur sphère professionnelle que personnelle et je suis là pour veiller à leur bien-être quotidien. J'ai un rôle de bienveillance vis-à-vis des salariés, je suis un appui, un soutien, un conseil, je suis un lien entre les dirigeants et les salariés »,* (Mme Bernard) et elle participe au dialogue social de l'entreprise en instaurant une vision différent : *« notre mission ? C'est d'instaurer le dialogue social »,* (Mme Dubois). La mission du service social du travail consiste à la fois en l'accompagnement des salariés et à jouer un rôle de tiers social, (Paturel, 2009) entre les salariés ou leurs représentants et l'encadrement. Son rôle est d'autant plus nécessaire dans les périodes de changement organisationnel et de plans sociaux. L'éthique professionnelle des assistants de service social est de penser la gestion des ressources humaines non pas comme un capital économique mais plutôt une gestion des trajectoires des personnes, comme état des êtres subjectifs et sensibles. (Paturel, 2010). Ce rôle de tiers facilitateur, d'intermédiaire, d'interface, de trait d'union peut être perçu comme un relais de communication : *« je pense qu'on a quand même un rôle où les salariés peuvent un peu évacuer les tensions, on ne peut pas dire que les dirigeants de notre entreprise ne fassent rien au niveau social, ce n'est pas vrai, j'ai des échanges avec le DRH. Je ne peux pas dire qu'ils ne m'écoutent pas, ce n'est pas vrai, ils m'écoutent, quelquefois on n'est pas d'accord mais ils m'écoutent. Maintenant je pense qu'ils sont quand même très*

loin de la réalité, je pense qu'entre eux et leurs préoccupations, c'est-à-dire le virage à prendre, la stratégie à mettre en place, ..., entre eux et l'employé de logistique qui galère je pense qu'il y a tout un monde en fait et quelquefois ils ont du mal à se comprendre, alors il y a les organisations syndicales au milieu mais je pense qu'ils sont très loin parce qu'ils sont dans leurs trucs et qu'eux sont dans leurs trucs aussi et donc ils sont très loin. Donc moi quelquefois, justement, je leur dis toujours, quand on me demande des choses, vous savez il faut faire un petit peu attention à ce que je dis parce que je vous relate ce que j'entends dans mon métier et les gens qui viennent me voir, quand ils viennent me dire c'est que ça ne va pas, je n'ai pas de gens qui viennent me voir en disant, vous savez Mme… si quelquefois j'en croise dans le couloir, des gens que j'ai connu qui n'allaient pas bien, comme ce matin quand je suis arrivée, j'ai vu une fille qui était enceinte, je lui ai dit « bah alors vous êtes enceinte, je suis super contente pour vous », parce que je l'ai connu à un moment où dans sa vie ça n'allait pas du tout, mais c'est rare ça. Les gens que je vois c'est parce qu'ils ne vont pas bien, j'ai toujours des mouchoirs, donc je pense qu'ils sont quand même à l'écoute du social », (Mme Robin).

L'assistante sociale se distingue en étant un donneur d'alerte, une vigie des changements, en effet, à l'interface de la direction de l'entreprise et des salariés, il est le premier interlocuteur, à faire remonter les mutations perçues, le climat social, l'ambiance de travail. *« Je pense qu'on a quand même un rôle où les salariés peuvent un peu évacuer les tensions, on ne peut pas dire que les dirigeants de notre entreprise ne fassent rien au niveau social, ce n'est pas vrai, j'ai des échanges avec le DRH de …. Ou de …, je ne peux pas dire qu'ils ne m'écoutent pas, ce n'est pas vrai, ils m'écoutent, quelquefois on n'est pas d'accord mais ils m'écoutent. Maintenant je pense qu'ils sont quand même très loin de la réalité, je pense qu'entre eux et leurs préoccupations, c'est-à-dire le virage à prendre, la stratégie à mettre en place, ..., entre eux et l'employé de logistique qui galère je pense qu'il y a tout un monde en fait et quelquefois ils ont du mal à se comprendre, alors il y a les organisations syndicales au milieu mais je pense qu'ils sont très loin parce qu'ils sont dans leurs trucs et qu'eux sont dans leurs trucs aussi et donc ils sont très loin »*, (Mme Chevalier).

« C'est un métier de lien, je le vois comme ça, que ce soit avec les différents services, c'est du maillage, la salarié avec sa hiérarchie, pouvoir mettre un

peu d'huile dans les rouages, clarifier des situations qui semblent bloquées, c'est beaucoup de liens .... », (Mme Lemaire). Par cette fonction, l'assistante sociale du travail participe au bien-être des salariés.

Il se situe dans une démarche pro – active, en effet, l'entreprise évoluant, les salariés pouvant être mobiles, la place et la connaissance de l'assistante sociale n'est jamais acquise, elle se travaille tous les jours ; *« il faut qu'on prouve qu'on sert à quelque chose, il faut se vendre, même si ce n'est pas dans notre culture de savoir se vendre »*, (Mme Dubois).

Pour répondre aux problématiques des salariés et de leurs familles, les assistants sociaux du travail développement un accompagnement individuel et / ou collectif : *« quand on a un jeune salarié embauché il y a 18 mois, qui n'a jamais payé son loyer ... qui dit on ne m'a jamais appris… j'ai entendu ça, ça a fait « tilt » car ce n'est pas la 1ère fois que j'entends ça, je suis allée voir le DRH et je lui ai dit : toutes les nouvelles embauches maintenant, je vais les voir pendant 1 heure, d'abord, ils auront connaissance du service social. Là, par exemple, j'ai demandé que les salariés ayant plus de 3 demandes d'avance sur l'année, passent systématiquement par le service social, j'ai des retours, ça marche bien »,* (Mme Lefèvre). *« Cette année on a fait tout le service, enfin on a monté un projet en disant, un peu faire comme les assistantes sociales de la CARSAT*[488]*, des réunions un peu collectives pour informer sur les droits quand on est en arrêt de travail, on l'a mené quand on a eu une stagiaire, elle a pu travailler sur toute la méthodologie, contacter les agents, les questionnaires, et ça a bien marché, on l'a fait en juin et ça a bien marché, on l'a fait pour les salariés on doit le faire pour les fonctionnaires, c'est-à-dire que les personnes qui sont invitées, qui sont en arrêt de travail depuis un certain temps, plus de trois mois, on fait une information sur à peu près deux heures, sur leurs droits, ça a été intéressant et très bien vécu, d'ailleurs valorisé ici, je pense que c'est une action qu'on va continuer et qui est de notre initiative et qui apporte un plus, parce que ça faisait longtemps qu'on voulait le faire. On avait pensé aussi à tout ce qui est endettement, surendettement, on l'a testé quand il y a eu cette journée sur l'action sociale, nous on s'était spécialisées justement sur le surendettement, on avait des documents et plein de choses donc quand les gens*

[488] Caisse d'Assurance Retraite et de Santé au Travail.

s'arrêtaient on essayait de les informer mais c'est tellement un sujet tabou que ce n'est pas facile, surtout sur le lieu de travail, quand on va voir l'assistante sociale, tout de suite on a une étiquette. Tout dépend effectivement de comment sont informés les agents, tout dépend du chef d'équipe parce qu'il va voir l'agent devant tout le monde en disant, tu as rendez-vous chez l'assistante sociale n'oublie pas, ce n'est pas génial, par contre si discrètement il lui rappelle, personne ne le saura à part le chef d'équipe, c'est dans la matière de dire les choses », (Mme Garcia). *« c'est prendre en charge les salariés, de faire en sorte que leurs difficultés personnelles aient le moins de répercussion possible sur le travail et de faire en sorte également que le travail ait un minimum de répercussions sur leur vie personnelle et familiale et puis veiller à leur bien-être »,* (Mme Nicolas), *« en équipe, nous nous sommes mises d'accord sur : préserver l'équilibre psychologique, matériel et social du salarié dans son milieu de travail en apportant conseils et propositions si bien sur l'individuel que sur le collectif »*, (Mme Dumont). Certaines résument leur missions avec un langage emprunté au champ lexical du conflit : *« alors on a une fiche de poste mais ma mission, mon rôle c'est ça, c'est que tout se passe bien, que ça n'éclate pas, que ça n'explose pas, qu'on n'ait pas des cris dans les couloirs, qu'on n'ait pas des gens qui se battent ça arrive aussi, faire en sorte qu'il y ait le moins de conflits possibles dans une collectivité qui change »,* (Mme Joly).

Une seule professionnelle exerçant dans la fonction publique, présentera ses missions autour de l'appui au management, de l'accompagnement au changement des cadres intermédiaires nommés cadre A ou A+ : *« dans la fonction publique, sur beaucoup de ministères, alors on demande le travail de base de l'AS ça me prend, 20 % de mon temps, c'est finances, famille et après on est sur de l'appui au management, catégorie A ou A+, sur la gestion de conflits dans les services et sur l'accompagnement en restructuration. L'appui et l'accompagnement au management c'est : un service éclate, le manager, alors que ça soit du A ou du A+ ne sait pas quoi faire, parce qu'en fait on a des managers qui ont la pression des ministères qui remettent la pression… enfin c'est la cascade, donc les managers A et A+ ne vont pas bien sur leur poste, il n'y a pas enfin les formations management c'est compliqué et il y a une incompréhension entre les managers, les agents et nous on est là pour*

remettre un peu d'huile dans les rouages, écouter les deux parties, faire un peu de médiation, recevoir les responsables quand, là j'ai reçu un responsable qui me dit, moi j'ai un agent je ne sais pas quoi en faire il est trop stressé, elle part en vrille, je n'ai pas les outils pour, donc là on accompagne l'agent dans moins de stress, j'ai un service où le manager faisait du harcèlement, mais je dirais pas de façon volontaire, ce n'était pas pour détruire ou pour… c'est que lui-même, il était tellement stressé qu'il harcelait mais réellement, enfin des agents qui ont été en arrêt pendant plusieurs mois, j'ai travaillé avec ce responsable sur sa façon de manager, faire pour que ça n'explose pas … On a un rôle de conseil et d'aide au positionnement du salarié, parce qu'on a des salariés qui viennent nous voir par rapport à des positionnements à prendre par rapport par exemple à leurs entretiens annuels d'évaluation, à la fixation de leurs objectifs, comment dire non à l'employeur, comment se positionner, comment dire ça je ne peux pas …on est beaucoup dans un axe de compétences à acquérir en vue d'une mobilité et le problème, il y a des parcours de carrière et en même temps il y a des possibilités de faire des métiers très différents au sein d'une même entreprise, c'est-à-dire que du jour au lendemain, une personne qui a toujours été en conseil clientèle peut demander à partir sur une supervision de risques, peut demander à partir en ressources humaines alors qu'elle n'est pas formée du tout mais elle peut très bien demander, pendant 3 ans, à faire un poste de ressources humaines donc on a, en général, des personnes très motivées quand elles arrivent sur un poste, elles balaieraient tout pour prouver les capacités à … mais on a des personnes pour qui ça marche et on a des personnes pour qui c'est l'échec complet très vite, donc on est beaucoup dans ce registre d'écoute et d'aide au positionnement parce que bon quand on vit un échec, il faut savoir ou demander une mutation ou demander à revenir, c'est pas simple », (Mme Dumont).

Nous verrons dans la suite de notre travail de recherche que la population des cadres dans l'entreprise est elle aussi soumise à une pression.

Les assistantes sociales rencontrées se situent principalement dans une démarche d'accompagnement individuel, de résolution de problèmes.
Le travail individuel demeure la dominante de l'activité.
Elles se situent peu dans la conduite d'actions collectives de prévention, il y a peu de démarches projet. Les approches transversales avec d'autres acteurs de l'entreprise restent isolées, bien souvent limitées à la participation à divers groupes de travail. Les explications données peuvent être diverses ; un manque de temps des professionnelles car « absorbées » dans la résolution des demandes urgentes, difficulté à mobiliser les acteurs, réticences de l'entreprise à aborder certaines thématiques ….. Les thématiques du surendettement et de l'alcoolisme reviennent très souvent comme étant des sujets nécessaires à aborder mais pour autant difficiles du fait d'une crainte de stigmatisation des salariés participants.
Nous avons observé une mise en valeur de l'intervention individuelle au détriment de la mise en place d'actions collectives qui permettrait l'analyse des situations dans leur contexte global. L'action collective, au-delà d'être un autre mode d'accompagnement, c'est aussi un moyen stratégique de valorisation de son activité professionnelle, elle permet de casser la routine et d'appréhender une problématique de façon différente.

La majorité des assistantes sociales rencontrées se situent principalement dans l'intervention curative, de résolution de problèmes, parfois dans des contextes urgents et peinent donc à intégrer une vision collective, plus globale sur la place du service social. Non pas, qu'elles n'aient pas la légitimité ou un défaut de compétences mais elles sont bien souvent accaparées dans leur quotidien professionnel par la résolution des situations des salariés et de leurs familles. Peu de temps est donc laissé à la démarche de prévention et d'intégration à des groupes de réflexion. La difficulté qui se pose dans ce contexte réside dans le fait pour la professionnelle de savoir dire non, de différer une demande, de hiérarchiser des priorités…Pour Paturel (2010), segmenter la réflexion renvoie le service social à être légitime uniquement sur la prise en charge de situations individuelles difficiles. Elles sont généralement reconnues et attendues pour gérer des situations particulièrement lourdes. Sinon, leur travail au quotidien

peut parfois être invisible… Nous approfondirons cela dans la suite de notre travail.

La place du service social du travail ne peut pas être uniquement dans la résolution de difficultés individuelles, mais il doit se situer dans une démarche de prévention et de réflexion avec les autres acteurs de l'entreprise pour valoriser sa spécificité liée à la connaissance des enjeux de l'entreprise, du climat social et se situer dans une démarche *« d'observation sociale »*, (Paturel, 2010). Or, selon cette dernière, cette démarche d'observation sociale est le point fort d'un service social du travail pour faire entendre, connaitre et alerter sur des indicateurs précis, des conséquences des changements, (qu'elle qu'en soit l'origine : production, politique, management …). Cette démarche d'observation sociale s'effectue dans la durée et peut parfois être mise à l'épreuve lorsque la professionnelle manque de temps, travaille pour plusieurs entreprises ou est accaparée par des situations sociales de salariés à gérer dans l'urgence, qui peuvent l'empêcher de se poser pour percevoir les changements qui se vivent dans l'entreprise.

Paturel (2010), pointe particulièrement les assistantes sociales exerçant en inter entreprise, comme tant en difficulté pour mener cette observation sociale ; *« leurs interventions sous forme de vacations (souvent peu nombreuses) et sur diverses entreprises, en font des généralistes, leur donnant peu de possibilités de s'investir dans une démarche d'observation sociale »*. Nous nuancerons ce propos en ne distinguant pas les professionnelles salariées de l'entreprise et salariées d'un service social inter entreprises. Certes, parfois ces dernières manquent de temps, cumulent plusieurs vacations dans des entreprises différentes, il est vrai, que pour elles, la tâche est particulièrement ardue, mais au-delà du temps qui peut parfois faire défaut, ce que nous souhaitons mettre en valeur est qu'au-delà du statut d'exercice c'est la démarche intellectuelle qui doit être engagée par les professionnelles, en prenant en compte les enjeux de l'entreprise dans laquelle elles interviennent. Elles n'ont pas toutes cette démarche, (quel que soit leur statut), certaines « oublient » leurs spécificités et mènent un accompagnement social classique, comme elles feraient en polyvalence de secteur. Or, cette démarche d'observation, cette expertise

sociale est indispensable pour accompagner le salarié dans son contexte professionnel qui est singulier et spécifique.

L'intervention des assistantes sociales ne sera pas la même selon l'activité de l'entreprise : intervenir en milieu bancaire, dans le secteur des travaux publics, dans l'industrie ferroviaire, automobile, dans la production, dans des administrations… En effet, la culture de l'entreprise, son contexte économique, ses codes, ses valeurs, ses enjeux … personnalisent l'intervention du service social du travail. Nous relions souvent les difficultés économiques au monde marchand de l'entreprise, certes, mais nous verrons dans la suite de notre travail de recherche, que la concurrence, la rationalisation influence également la fonction publique.

3.2. Et des missions et des projets spécifiques

Au-delà de l'accompagnement au changement, des professionnelles se voient confier des missions spécifiques selon les besoins relevés par l'entreprise ou être l'interlocuteur référent pour certains sujets. La thématique du handicap revient très fréquemment, de même que la mission relative au 1% logement ; très souvent, l'assistante de service social reste l'interlocuteur privilégiée sur ces thématiques sociales. *« J'ai une mission handicap et une mission illettrisme »*, (Mme Richard). Des missions spécifiques, en lien avec la politique sociale de l'entreprise, son territoire et ses besoins, peuvent émerger comme une mission sur la diversité : *« on a un plan d'actions au niveau de la diversité en lien avec quartiers difficiles »*, (Mme Rousseau). Ces missions spécifiques se travaillent en lien avec les autres acteurs sociaux de l'entreprise ; *« nous faisons tout un travail de négociation avec les partenaires sociaux donc de ce fait, on travaille sur certaines thématiques en fonction des accords à avancer, comme l'accord handicap, l'accord validité professionnelle, l'accord diversité, l'accord télétravail. Je participe à différents groupes de travail comme « incivilités et agressions commerciale », ou le groupe qualité de vie au travail »*, (Mme Dumont). Ces projets permettent à l'assistante de prendre une place particulière dans la réalisation du projet du fait de son approche globale du salarié et de ses connaissances pluridisciplinaires et de proposer un accompagnement différent : *« je suis pilote pour le projet addiction sur le site*

de l'entreprise, on a un groupe de travail qui s'est créé en 2012 et je pilote des actions, soit sur le champ prévention, l'accompagnement des salariés rencontrant des addictions et aussi le volet où le groupe de travail est force de propositions sur l'aspect réglementaire et procédures. Le groupe de travail est constitué du service social, le service médical infirmier, un représentant du CHSCT, membres de la DRH, membres du service prévention sécurité, représentant des salariés et on a une association interne (écoute, prévention, santé) qui accompagne les salariés sur le plan des addictions, vraiment, ce sont des anciens malades ou des personnes qui ont un intérêt, ce sont des bénévoles, toutes addictions, l'entreprise a menée de grosses actions sur l'alcool, et aujourd'hui on essaie de s'ouvrir sur l'ensemble des addictions, par exemple, prochainement on propose aux salariés un forum « les addictions, si on en parlait » avec un partenaire extérieur sous forme de jeux », (Mme Morin). Ces missions particulières permettent à l'assistante sociale d'appréhender différemment les problématiques que rencontrent les salariés : *« j'ai une mission sur le handicap ici dans l'entreprise, avec un accord groupe, alors accord vraiment large pour tous les sites. On est chargé de mettre en application dans chaque établissement, donc ça permet d'avoir le lien avec les salariés qui ont une reconnaissance travailleur handicapé, ça permet de leur faire reconnaitre le dispositif de l'accord entreprise et de leur donner l'ouverture de ce qu'ils peuvent bénéficier »,* (Mme Lemaire).

3.3. Leurs appellations au sein de l'entreprise

Les discours des professionnelles recueillis sur leurs dénominations professionnelles sont à géométrie variable ; certaines s'accommodent d'un titre, d'autres l'affirment ou s'en affranchissent. Nous verrons que le titre d'assistante de service social peut permettre de savoir se situer et d'être situé par les autres. Ces deux notions peuvent être des éléments de reconnaissance.

Avant de s'intéresser aux appellations actuelles, il peut être judicieux de s'intéresser à l'origine de l'appellation de l'assistante sociale. Selon Rupp (1978), il semble que le titre « d'assistante » vienne du fait que les premières praticiennes du service social en France soient les assistantes d'autres professionnels. (La première assistante sociale en poste était l'assistante du

Professeur Marfan à L'hôpital des enfants malades). Assistantes notamment des médecins qui désirent approfondir leur connaissance du patient et qui ont pris conscience des causes sociales de la maladie. Assistantes de patrons sociaux, aussi, ayant le sens de leur responsabilité sociale à l'égard du milieu ouvrier. Elles sont des femmes, ces collaboratrices naturelles de l'homme, mais toujours subordonnées à lui, qui apportent aux spécialistes d'autres disciplines des éléments d'information dont ces derniers ont besoin pour mieux tenir compte de la dimension sociale de l'homme.

La sémantique est importante pour se définir. Dans les entretiens menés, j'ai pu me rendre compte que différentes dénominations existaient pour que les professionnelles puissent nommer leur activité professionnelle de relation d'aide en entreprise. On peut s'interroger sur ces différentes appellations ; est-ce le reflet d'un manque de reconnaissance ou d'un titre habituellement utilisé qui pourrait avoir une connotation négative ?

« Assistant de service social » est un titre protégé que les professionnels peuvent utiliser dès l'obtention du diplôme. Pour rappel, c'est la loi du 8 avril 1946 qui a introduit la protection de ce titre : *« nul ne peut occuper un emploi d'assistant de service social ni faire usage du titre s'il n'est muni d'un diplôme d'État »*.

« Assistant social du travail » a été nommé pour la première fois, rappelons le, dans l'article D. 4622.15 de la loi de réforme de la santé au travail du 20 juillet 2011.

Les professionnels utilisent les termes suivants pour se présenter, « assistante sociale », « assistante sociale du travail », « assistante sociale du personnel », « assistante sociale en entreprise », « conseillère du travail », « conseillère sociale »… Intéressons-nous à leurs argumentaires par rapport à la dénomination choisie.

(a) Le choix d'un titre valorisant

Le terme « assistante sociale », pouvant être connoté négativement et faisant parfois l'objet de représentations, certaines l'oublient volontairement pour s'en attribuer un autre, plus porteur, plus valorisant, comme le souligne Mme Mercier : *« ici, je me fais appeler conseillère sociale, avant c'était assistante*

sociale mais j'ai un peu de problème avec le terme assistante, le fait d'assister parce que j'aime bien que les gens prennent plutôt leur autonomie donc ici il y a un grand panneau au dessus de ma porte, conseillère sociale ! Et puis ça a bien plu aux responsables quand j'ai proposé ça. Les gens, ici préfèrent conseillère. J'ai toujours cherché dans tout ce que j'ai fait dans ma vie que les gens soient dans leur autonomie, alors peut être que le terme assister est un terme péjoratif pour moi, peut être, en fait, ce que je ne veux pas c'est faire a la place des gens », (Mme Mercier).

« Bah comment voulez vous que je m'appelle ? Il y a beaucoup de collègues qui se font appeler conseillère sociale. Dans le titre assistante sociale, le mot « social » me plait, pas « assistante » ....», (Mme Nicolas).

Nous avons donc vu que certaines taisent volontairement l'utilisation « assistante sociale », d'autres, le taisent également mais pour respecter la volonté de leur hiérarchie : *« à une époque, c'était mal vu de se faire appeler assistante sociale, donc, on nous avait dit, faites vous appeler conseillère du travail sauf que c'est bien beau tout ça, il y avait des gens qui nous appelaient, qui nous disaient, « vous êtes la conseillère du travail ? », « oui, oui, c'est ça ! », « ah, ok, mais on aurait préféré rencontrer une assistante sociale ! », voilà, on revient à l'appellation fondamentale du métier mais au moins les gens s'y retrouvent »*, (Mme Dubois).

(b) L'affirmation d'une spécificité

En apposant ces termes : « travail », « du personnel » ou « entreprise », elles revendiquent une spécificité liée au travail, de façon sous jacente, on remarque l'affirmation d'une connaissance particulière liée à l'entreprise, (son organisation, sa réalité de travail …) et d'une expertise spécifique : *« je me fais appeler assistante sociale du travail, pour mettre en valeur ma spécificité en lien avec le travail »*, (Mme Dubois). *«Je me considère assistante sociale du travail parce que je pense que c'est un étier particulier parce qu'on doit maitriser des choses plus techniques, plus juridiques, tenir compte du climat en entreprise, de la politique. Enfin, je pense qu'en entreprise, on ne fait pas du service social pour faire du service social, on le fait pour coller à la politique sociale de l'entreprise »*. (Mme Nicolas).

« Je dis assistante sociale du travail parce qu'on est vraiment des spécialistes. Je pense qu'on est spécialisé dans le travail, tout en étant généraliste », (Mme Petit). *« Ici, on dit assistante sociale d'entreprise, car on ne s'occupe que de l'entreprise, dès qu'on parle famille, on va orienter. Les points d'entrée sont les problèmes au travail »,* (Mme Garcia). *« AS du personnel parce que j'estime on est là pour les salariés »,* (Mme Fournier). *« AS du travail, parce que c'est lié justement à l'aspect vie au travail de la personne en liaison avec celle du personnel. C'est partager avec les salariés aussi leurs cursus professionnel, leurs technologies, leur savoir-faire, leurs compétences, combien de fois je renforce leurs atouts personnels, c'est-à-dire tout ce qu'ils ont fait dans leur carrière professionnelle qui est très riche de savoir-faire »*, (Mme Thomas). *« AS du travail car on se situe bien dans l'entité travail, c'est plus global que AS d'entreprise, car parfois, on se situe dans des collectivités »,* (Mme Dupont). *« AS du travail parce que d'abord je suis au travail et que je rencontre des gens au travail, je crois que le mot travail me va bien »,* (Mme Lefevre).

(c) Le choix d'un titre connu de tous

Certaines utilisent le titre connu d'assistante sociale, pour être facilement repérable dans l'entreprise mais qui ne reflète pas, certes, l'intervention spécifique en entreprise : *« dans mon équipe, certaines mettent sur leurs signatures de mails, assistante sociale du travail, il n'y a pas de règle ici, localement, elles font ce qu'elles veulent, le principal c'est qu'il y ait assistant social pour que les gens se repèrent, mais franchement, je n'en ai aucune qui me convient. Si, je devais en choisir une, peut être assistante sociale du travail, si il y avait une formation complémentaire derrière … »*, (Mme Dumont).

« On se fait appeler assistante sociale. Ca évolue un petit peu, on a récemment eu un nouveau responsable de service qui lui voulait nous appeler assistante de service social, à un moment, il voulait médiatrice », (Mme Chevalier). *« Bah assistante sociale, ça parle aux salariés. On est un service qui est quand même connu dans l'entreprise »,* (Mme Robin).

Au delà, de l'utilisation du titre assistante sociale, il y a la mise en valeur d'une formation, d'une éthique, d'une déontologie ; *« ça parle aux personnes, quand je dis AS, j'insiste sur le diplôme d'état, le secret professionnel, pour qu'ils*

fassent bien la différence de toutes ces multitudes de fonctions qui se sont crées dans les assurances… avec tous nos partenaires, il faut bien se faire identifier ».

(d) La mise en valeur de son appartenance

Pour d'autres, l'essentiel est que le titre retenu fasse passer le message de l'appartenance au service employeur, il s'agit ici, de la mise en évidence de leur statut d'exercice : « *je suis l'AS de la poste »*, (Mr Gérard). *« AS ..... je marque. Je suis AS. Je ne sais pas pourquoi ça a toujours été AS avec le nom de l'entreprise »*, (Mme Henry). *« Je me fais appeler AS en entreprise, mais le client SSTRN c'est l'entreprise et je l'explique toujours en disant que je suis embauchée SSTRN missionnée en entreprises »,* (Mme Garnier). *« Il y a des AS en entreprise qui sont vraiment 100% travail, qui ne s'occupent pas du tout du familial, et moi, je m'occupe de ça, c'est pour ça que je ne dis pas du travail. Je préfère AS en entreprise pour le personnel de … »,* (Mme Richard).Au-delà du statut, c'est la mise en valeur d'une identité spécifique : *« AS SSTRN, parce que j'ai besoin de cette identité SSTRN. Par ce que je ne suis pas de l'entreprise, j'ai besoin de cette identité pour appartenir à un ensemble »*, (Mme Legrand). *« Je dis AS en entreprise et à chaque fois je rajoute le nom de l'entreprise, mais je mets AS SSTRN devant, pour moi c'est important que la personne sache que je dépends d'un service inter entreprises et après intervenant sur tel lieu. Je ne suis pas rattachée à l'entreprise, c'est important pour le salarié de savoir déjà par rapport à la disponibilité, ça explique pourquoi je ne suis pas tout le temps disponible et pas là toute la semaine, que je suis une personne extérieure, que je dépends d'un service avec d'autres collègues, avec d'autres entreprises, que j'ai la possibilité quand il y a des questions de législations assez complexes de pouvoir essayer d'avoir la réponse par l'expérience d'autre collèges »,* (Mme Bonnet).

Il nous faut dans la suite de ce travail de recherche, étudier le service social du travail en le liant avec le monde de l'entreprise dans lequel il se situe. Il s'agit d'identifier le contexte d'intervention spécifique des assistants sociaux du travail en analysant les mutations qui affectent le monde du travail et les problématiques que rencontrent les salariés. De nombreuses personnes se trouvent aujourd'hui durablement écartées du développement économique, social et culturel, des liens sociaux traditionnels et privées de tout ou partie de leurs droits fondamentaux. Les salariés, contrairement à ce que l'on pourrait penser, ne sont plus épargnés. Ils vivent aussi, la massification des problèmes sociaux et l'intrication de ces problèmes, ils vivent pour certains, une précarité économique, sociale et psychologique. Ils travaillent dans une entreprise en perpétuelle évolution qui se décline très souvent sur un mode européen ou international. L'entreprise se rationalise, évalue ses performances…

On parle aussi de crise dans l'entreprise, ce contexte peut amener à fragiliser les salariés. En effet, des repères se modifiant dans l'entreprise, l'individu, le salarié peut perdre ainsi les siens et se fragiliser. Ils peuvent vivre parfois la peur du déclassement, (Maurin, 2009)[489], qui peut se définir comme une chute en bas de l'échelle sociale. Cela peut être aussi comme une difficulté à s'insérer dans la société et obtenir un emploi stable en dépit d'études longues.

Au-delà de la dimension économique de l'entreprise, les salariés vivent parfois dans leur vie personnelle, une transformation et une fragilisation de la famille.

Il s'agit ici d'appréhender le contexte d'une entreprise en mouvement et les conditions de vie des salariés pour les assistants sociaux du travail.

Il s'agira de comprendre comment ce contexte impacte les assistants sociaux du travail et influence leur quotidien professionnel.

[489] MAURIN, E., *La peur du déclassement*, Seuil, 2009.

IV. LE SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL A L'EPREUVE DE LA QUESTION SOCIALE EN ENTREPRISE

Il ne s'agit pas de répertorier les problématiques que rencontrent les salariés mais plutôt de poser le contexte d'intervention du service social du travail.
Il nous semble pertinent de rappeler que la situation sociale d'un salarié est une réalité complexe qui ne se laisse pas facilement enfermer, en effet, il s'agit à chaque fois, de situations. Au-delà de la problématique rencontrée, la porte d'entrée pour permettre la relation d'aide est la façon dont est vécue cette difficulté pour le salarié, l'incidence sur sa situation, son ressenti face à ce qu'il vit. Pour l'entreprise, les personnes peuvent être réduites à leurs difficultés et à chaque difficulté peut correspondre un dispositif spécifique. C'est le « saucissonnage » de l'accompagnement social, la perte de la vision globale et spécifique de la personne. Présenter les problématiques vécues par les salariés peut sembler réducteur pour présenter la réalité du travail de l'assistante sociale du travail, car il y a mille et une façons de vivre une difficulté, même si elle peut paraitre identique aux yeux du profane. Le professionnel a le souci de s'enquérir du ressenti du salarié face à cette difficulté pour adapter son accompagnement. L'idée selon laquelle le service social du travail ne s'intéresserait qu'à une catégorie de salariés est tenace. Auparavant, il pouvait exister une clientèle traditionnelle du service social en entreprise, une cible « privilégiée », ce n'est plus le cas aujourd'hui, le travail n'épargne plus de la précarité économique ni de la peur du chômage.

L'assistante de service social est partenaire de tous les salariés, dans le sens où elle s'adresse à chacun d'entre eux : « *je me suis aperçu que finalement j'étais dans un contexte où les usagers étaient un petit peu les parents pauvres du système social en France parce que effectivement ils sont salariés donc il y a tout un attirail de dispositifs auxquels ils n'ont pas forcement accès, le service social du travail, me semble donc d'une vraie utilité* », (Mr Martinez).
« Les salariés de l'entreprise, à l'extérieur en fait, à l'extérieur n'ont pas d'aide, parce qu'ils travaillent, ont un salaire et voilà, par contre on a des salariés qui sont très pauvres et de plus en plus pauvres, je n'ai jamais fait autant de dossiers de surendettement que maintenant, on n'en fait

pratiquement toutes les semaines maintenant, les salariés ont vraiment du mal à s'en sortir, le monde du travail est difficile », (Mme Robin).

Exercer en entreprise, c'est aussi pour les assistants sociaux, la spécificité d'exercer son métier sans ses pairs. C'est exercer un métier de relation d'aide dans un champ de production d'un bien ou d'un service. Nous verrons plus tard cette spécificité d'exercer son métier sans ses pairs.

Toutes les professionnelles rencontrées disent accompagner les différents degrés de la hiérarchie de l'entreprise, même si la catégorie des ouvriers et des employés représentent souvent la majorité du public cible : *« principalement, ce sont les ouvriers qui viennent me voir, à 90 %. Ici il y a une majorité d'ouvriers, je pense qu'il y a 600 ETAM*[490] *et cadres, j'ai fait mon rapport d'activité, je vois 26,50 % d'effectifs, il faut les faire ...»,* (Mme Nicolas).

Au sein même des entreprises, des stéréotypes ont parfois la vie dure, il y aurait une hiérarchie dans les salariés qui demanderaient de l'aide… Ainsi le salarié de la banque aurait besoin de moins être aidé, à l'inverse, l'ouvrier du bâtiment serait plus en demande d'accompagnement social.
Selon les organisations et la place que l'assistante sociale a su se construire au sein de l'entreprise, les salariés peuvent venir soit pendant leurs horaires de travail ou en dehors : *« en fait ils viennent me voir, de manière générale, pendant leur poste de travail. L'usine est très excentrée, les gens viennent de loin et font quelque fois du covoiturage, donc c'est un peu compliqué pour eux de venir à contre poste, donc ils viennent me voir pendant leur poste de travail, c'est autorisé, c'est souvent leur hiérarchie qui prend rendez-vous pour eux, ils lui disent qu'ils souhaitent rencontrer l'assistante sociale et la hiérarchie m'appelle sans difficulté. C'est très rare mais il arrive que des salariés veulent venir en dehors de leur poste de travail pour éviter que leur hiérarchie soit informée, mais c'est exceptionnel, le service social fait partie du fonctionnement de l'usine, ce n'est pas tabou, c'est un service comme un autre, d'ailleurs vous pouvez voir mon positionnement, je suis au milieu du service du*

[490] Employés, techniciens et agents de maitrise.

*personnel, les relations sociales, en face c'est la prévention et au bout du couloir c'est le médical, de l'autre côté c'est la gestion paie, donc je fais partie du fonctionnement de l'entreprise, ce n'est pas tabou de venir voir l'assistante sociale, elle fait un métier comme un autre et ça j'y tiens !, comme le médecin, comme l'ingénieur sécurité. Ca se passe très bien, les maitrises respectent le secret professionnel, jamais une maitrise m'appelle, ils ont peut-être essayé au début mais ça n'a pas duré, pour me demander ce qu'il s'était dit », (*Mme Nicolas).

Permettre aux salariés de venir pendant leurs horaires de travail, c'est reconnaitre la place, la légitimité du service social à intervenir, le service social comme un service de l'entreprise. A contrario, certaines entreprises peuvent se montrer hermétiques à ce que les salariés quittent leur poste de travail, *« oui, chez X, c'est très difficile par ce que déjà la DRH refuse que les salariés viennent me voir pendant leur temps de travail, après je mets des affiches régulièrement, elles disparaissent… Si les salariés viennent me voir, c'est une heure qui n'est pas travaillée… En fait, ils sont tellement sont pressions, ils ont tellement peu de personnel que je dérange un peu … ce que je fais, c'est qu'ils vont voir l'infirmière, ça, ils ont le droit et elle me les réoriente confidentiellement. Je n'arrive pas à négocier »*, (Mme Petit).

4.1. La prise en compte de la santé au travail

La santé est devenue un enjeu politique pour l'entreprise. Il devient vital de la penser comme un axe stratégique et pas seulement comme l'application d'une législation conçue pour protéger les travailleurs, (Paturel, 2010). La thématique large de la santé au travail englobe la prévention des risques psychosociaux, la prévention de la désinsertion professionnelle, le maintien dans l'emploi et le bien-être au travail, la dimension relationnelle entre collègues, avec la hiérarchie, l'adaptation au poste de travail, l'intégration de la personne salariée en situation de handicap, les conditions de travail…

Le travail constitue dans la société un mode d'intégration, un facteur d'épanouissement et de constitution de l'identité personnelle, malgré tout, il peut parfois générer une grande souffrance lorsque la rationalisation et le rendement priment sur l'intérêt de la personne salariée. Longtemps, on a pu

considérer que les maladies et les risques professionnels étaient « le prix à payer » du progrès technique et économique ; *« la mutation qu'a connue l'économie française, qui est passée d'une économie essentiellement industrielle, marquée par des accidents physiques (dans les mines par exemple) à une économie davantage tournée vers les services et la financiarisation a entrainé l'apparition de nouveaux risques comme le stress chronique, les violences psychologique, le harcèlement*[491] *...* ». Les risques psychosociaux ont été longtemps sous estimés alors qu'ils méritent une attention particulière, ils ont maintenant pris une place importante dans le débat public. D'après une enquête de la DARES[492] (2005), sur les conditions de travail : plus d'un travailleur sur deux travaille dans l'urgence, plus d'un travailleur sur trois reçoit des ordres ou des indications contradictoires, un tiers des travailleurs déclare vivre des situations de tension dans leurs rapports avec leurs collègues ou leur hiérarchie.

Les risques psycho-sociaux recouvrent les risques professionnels d'origine et de nature variés, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés. Ils sont appelés « psycho sociaux » car ils sont à l'interface de l'individu : le « psycho » et de sa situation de travail : le contact avec les autres (encadrement, collègues, clients) c'est-à-dire le « social ».

Leurs causes sont nombreuses et diversifiées, on peut les regrouper en quatre grandes catégories :

- les facteurs liés aux exigences du travail,
- les facteurs liés aux exigences des salariés vis-à-vis de leur travail,
- les facteurs liés aux relations de travail,
- les facteurs liés à un vécu difficile des changements.

Les risques psycho sociaux peuvent comprendre le stress au travail[493], le harcèlement[494], les incivilités, les agressions physiques ou verbales - les violences[495], le sentiment de mal être au travail et de souffrance au travail.

---

[491] Introduction du plan d'urgence pour la prévention du stress au travail, 30 Novembre 2009.
[492] Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques.
[493] Le stress au travail est défini dans un accord cadre européen du 8 Octobre 2004 et ensuite dans un accord national interprofessionnel du 2 Juillet 2008. Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a des ressources pour y faire face
[494] Défini par l'article L.1152-1 du code du travail.

Très souvent, il est demandé aux managers d'écouter leurs équipes, de veiller à leur bien - être tout en maintenant la compétitivité du service[496]. Les salariés sont donc prisonniers du management hiérarchique ; des managers de proximité et du management intermédiaire. Les managers intermédiaires se retrouvent eux aussi à une autre échelle, prisonniers du management …

« Je pense que les managers sont eux-mêmes tellement sous pression que la pression qu'ils ressentent est transférée aux salariés qu'ils managent et je pense l'important doit venir de la direction, par exemple la direction de l'offre, la direction marketing, je pense que si le directeur se comporte d'une façon respectueuse envers ses collaborateurs, eux-mêmes se comporteront correctement envers les employés, je pense qu'on peut permettre aux salariés d'avoir des petits moments conviviaux sans en faire tout un « patacaisse », avant c'était beaucoup plus gai, il y avait des trucs un peu festifs, rigolos, qui étaient fait », (Mme Robin).Se retrouvant dans une position d'interface, du fait de leur position hiérarchique de cadres intermédiaires, ils sont avant tout des salariés d'une organisation et en subissent également les changements : *« ....et à contrario, il y a une responsable de service qui se faisait harceler par ses agents, j'ai vu passer des mails… , « on va l'avoir ! », enfin un truc…. limite menaces….., j'ai pu intervenir, d'ailleurs sans l'accord de cette responsable, parce qu'on était dans le cadre d'un harcèlement et dans le cadre de la prévention d'un risque suicidaire quand même, où j'ai fais intervenir son N+1 à elle, je lui ai dis. Je l'ai prévenue quand même, je ne peux pas te laisser comme ça, ce n'est pas possible, je lui ai dis t'as des agents, t'as les mains liées parce que les agents s'étaient arrangés pour qu'elle ne puisse rien faire….. »*, (Mme Joly).

Le mal être au travail sous toutes ces formes augmente dans le monde du travail (stress, burn-out, épuisement, harcèlement,…) alors que les conditions de travail objectives se sont améliorées, en effet ; depuis plus d'un siècle, le

---

[495] Défini par l'accord cadre européen du 26 Avril 2007.
Il peut s'agir de violence physique sur les biens et/ou les personnes (agressions provenant d'un client, d'un patient, d'un usager, vols …) de violences concernant de salariés entre eux (abus de pouvoir d'un manager, remarques méprisantes, rivalités entre équipes …) ou plus psychologiques (domination, intimidation persécution, humiliation …).

[496] Cette double injonction constitue pour le psychiatre Ronald Laing la base de la psychose. 1927 – 1989, il est co-fondateur du mouvement anti – psychiatrique dans les années 1960.

temps de travail a été considérablement réduit[497], la pénibilité physique[498] a diminué également et la protection sociale des salariés a progressé. Les conditions objectives ont progressé, mais pas les conditions subjectives, la pénibilité a aussi un caractère psychique. *« Je pense que la souffrance au travail se caractérise quand une personne, quand son mal-être, quand ce qu'elle ressent physiquement, c'est-à-dire, la boule au ventre, l'angoisse, je me gare sur le parking je ne suis pas mal, je passe devant l'entreprise je ne suis pas bien. Quand elle n'arrive plus à gérer ça et que tout ce ressenti, tout ce malaise physique ça prend le dessus. Je pense que les gens vont beaucoup trop loin, ne s'écoutent pas assez par moment et du coup une fois qu'ils tombent… »,* (Mme Robin).

Intéressons nous au discours de Mme Nicolas qui nous montre l'incidence des conditions de travail sur la santé des salariés, du fait de la flexibilité qu'on demande aujourd'hui aux salariés : *« aujourd'hui il y a plus de stress au travail, ce que je ne connaissais pas au début de l'usine, c'était l'euphorie, tout le monde avait l'espoir de faire de belles choses, d'évoluer. Après il y a la lassitude aussi parce que beaucoup de salariés qui travaillent ici ont vingt ans d'ancienneté, parce qu'en fait le recrutement a été fait sur des jeunes, la moyenne d'âge était de 20-24 ans, forcément ils ont 45 ans aujourd'hui, aussi l'usure, les difficultés physiques, le stress, le travail qui est de plus en plus compliqué. Le travail est de plus en plus compliqué parce qu'en fait on demande de faire plus dans un temps moindre et les gens doivent bouger, la mobilité d'un atelier à un autre et dans l'automobile ce n'est pas possible, par exemple quelqu'un qui travaille au ferrage (endroit où on soude les caisses, elles arrivent tôle nue, elles vont en peinture et après elles vont au montage) donc il y a des opérateurs qui sont ferreurs, d'autres peintres et d'autres monteurs depuis 1994 et faire bouger un ferreur pour le montage c'est extrêmement compliqué, ce n'est pas le même métier, pas la même ambiance,*

[497] En 1848, le temps de travail est fixé à 12 heures / jour, il passera à 8 heures / jour pendant 6 jours en 1919, soit 48 heures hebdomadaires, la semaine sera à 40 heures en 1936. La semaine à 39 heures sera généralisée en 1982. En 1998, la 1ère loi sur les 35 heures est votée ; il s'agit de la loi *« Aubry d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail ».*

[498] La notion de pénibilité au travail est inscrite dans le droit du travail depuis 2012. La prise en compte de l'ergonomie dans l'étude des postes, la mise en place des mesures de sécurité et très récemment la création du compte personnel de prévention de la pénibilité ont permis de réduire la pénibilité physique.

chaque unité est différente donc c'est générateur de stress. On essaie de faire ça bien, ça se fait d'abord dans le cadre du volontariat mais quand il n'y a plus de volontaires on essaie de motiver. Ça gère les flux et les sureffectifs puisque les méthodes de production changent, évoluent. ça change par exemple, on utilise une autre technique pour souder la caisse donc il y a des opérateurs qui sont en sureffectif donc il faut les occuper et on ne peut pas forcément les occuper dans leur unité, donc on les envoie dans d'autres unités, avec de la formation, il y a de l'accompagnement, les choses se font bien mais il y a des choses qui sont insupportables pour les salariés et mon rôle c'est de les accompagner dans cette démarche et de dire à la direction, il est réellement en souffrance et il faut qu'on travaille pour que les choses se passent bien pour tout le monde, autant pour le salarié que pour l'entreprise ».

L'aspiration, les attirances des salariés ne sont pas prises en compte : *« on a demandé aux gens d'avoir la double compétence, ASSEDIC indemnisation et ANPE placement, alors qu'avant, c'était bien dissocié. Depuis la fusion, ils demandent aux gens d'avoir la compétence. Le problème c'est que les deux métiers sont complètement distincts, les gens qui ont la sensibilité à faire de l'accompagnement n'ont pas forcement la sensibilité à faire des chiffres comptables, et vice et versa. Les gens qui sont rassurés à être devant un écran à traiter les dossiers n'ont pas forcement la sensibilité à accompagner les gens sur l'aspect plus relationnel. Les gens ont eu l'obligation de se former, il y a eu de la souffrance et des salariés avec des restrictions médicales »*, (Mme Bernard).

Les assistantes sociales rencontrent des salariés qui peuvent vivre des surcharges de travail et à contrario certaines d'entre elles m'ont évoqué la situation d'agents de la fonction publique qui à la suite d'événements tels que des restructurations, se retrouvent sans charge de travail, sans poste ; *« il y a des ministères, où il n'y a plus de poste car des activités sont parties dans le privé, donc il y a des agents qui n'ont plus rien à faire, c'est terrible… ! Que faire ? Ils sont titulaires de leur poste …»,* (Mme Joly).

Le service social du travail a toute sa place sur la thématique de la santé en milieu de travail. Pour rappel, il est introduit par la loi du n°2011-867 du 20 Juillet 2011, relative à l'organisation de la médecine du travail qui le désigne

comme un acteur de la santé au travail. Cette réforme formalise l'équipe pluridisciplinaire et en précise la composition. Le service social du travail n'est pas intégré dans cette équipe, mais la légitimité de ce dernier comme acteur en matière de santé au travail est néanmoins réaffirmée : *« les services de santé comprennent un service social du travail ou coordonnent leurs actions avec celles des services sociaux du travail [499]»*. Nous pouvons voir que le législateur n'a pas inclus directement le service social du travail parmi les acteurs de la pluridisciplinarité, non pas pour les exclure mais pour favoriser la place particulière qu'il doit prendre. L'idée de la loi est d'associer les assistantes sociales au service de santé au travail et de reconnaitre en même temps la spécificité de leur rôle. Un rôle spécifique du fait du regard particulier que ces professionnelles posent sur les situations : tout en ayant une approche globale, elles s'intéresseront à l'incidence de la maladie, du handicap, d'une restriction médicale sur l'environnement de travail, sur les conditions de vie au travail du salarié. L'article D.4632.9 du code du travail prévoit la coopération entre le service social du travail et le service de santé au travail.

L'approche pluridisciplinaire n'est pas récente, les premiers changements datent de la loi de modernisation sociale du 17 Janvier 2002, le service médical du travail[500] est renommé service de santé au travail. L'arrêté du 24 Décembre 2003 relatif à la mise en œuvre de l'obligation de pluridisciplinarité dans les services de santé au travail parle d'une obligation de pluridisciplinarité.

En parallèle, une réflexion sur la prévention des RPS s'établit, plusieurs plans se structurent : le plan d'action d'urgence pour la prévention du stress au travail en octobre 2009, le 1er plan santé au travail 2004 – 2009, le rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des RPS au travail de P. Nasse et P Légeron de Mars 2008 établira neuf propositions[501] et établira une analyse détaillée sur les RPS.

---

[499] Article L.4622 – 9 du code du travail.

[500] Créé par la loi n°46 – 2195 du 11 Octobre 1946 relative à l'organisation des services médicaux du travail.

[501] - Construire un indicateur global tiré d'une enquête psychosociale évaluant simultanément les conditions sociales de travail et l'état psychologique du sujet.

-Utiliser comme indicateurs spécifiques les enquêtes nationales existantes et développer des indicateurs spécifiques supplémentaires à partir des mouvements de main d'œuvre, des arrêts maladie de courte durée et en exploitant les rapports de la médecine du travail et des inspecteurs du travail,

-lancer des expériences pilotes dans la fonction publique,

le 2ème plan santé 2010 – 2014 et le 3ème plan actuel, 2016 – 2020 qui est construit autour de deux axes majeurs : donner la priorité à la prévention primaire et au développement de la culture de prévention (culture de prévention, prévention de l'usure professionnelle, ciblage des risques prioritaires) et améliorer la qualité de vie au travail, levier de santé, de maintien en emploi des travailleurs et de performance économique et sociale de l'entreprise (qualité de vie au travail, maintien en emploi, transversalité santé au travail et santé publique).

Les assistantes sociales du travail sont l'un des premiers acteurs de la prévention et de l'accompagnement sur cette thématique de la santé au travail.
L'approche de la santé est prise en compte dans une dimension globale : *« on a un service médical très riche, on a un kiné, un psychologue, une assistante sociale, donc voilà si il y a souffrance au travail elle est prise en charge. Le kiné fait une école de dos, il fait des consultations à la demande du médecin du travail si elle repère un problème tendineux ou autre, elle l'oriente vers le kiné, il travaille sur rendez-vous et il prend en charge, sur leur temps de travail, des salariés qui ont des problèmes dorso-lombaires, qui est une des problématiques ainsi que les tendinites des poignées, les épaules et le dos . La psychologue, les salariés en situations de stress, elle intervient une journée et demie par semaine. C'est de la vacation .C'est complémentaire avec ce que je fais, c'est complètement différent, j'ai mes limites donc en collaboration avec le médecin du travail on oriente les salariés vers la psychologue qui elle les suit régulièrement »*, (Mme Nicolas).
Les professionnelles interviennent en participant à des groupes de travail : *« les entreprises ont des obligations sur l'emploi des personnes handicapées, par rapport au stress, par rapport à la pénibilité, et qu'à chaque fois, il faut une*

-analyser le rôle des incitations dans le fonctionnement de la branche Accidents du travail et maladies professionnelles de la CNAM-TS,
-recenser les suicides de salariés au travail et procéder à une analyse psychosociale de ces suicides (« autopsie psychologique »),
-lancer une campagne publique d'information sur le stress au travail,
-former les acteurs au sein de l'entreprise et renforcer leur rôle,
-créer un portail Internet pour l'information des entreprises et des salariés,
-charger le futur conseil d'orientation des conditions de travail de suivre la mise en œuvre de ces actions.

expertise, il faut mettre un groupe de travail, à chaque fois, on nous dit, vous avez bien votre mot à dire, à chaque fois, il faut jouer du coude pour trouver sa place, pour prouver notre pertinence », (Mme Guerin), ou en relation duale ou avec les groupes ; en relation duale, elles peuvent à travers l'écoute, détecter la souffrance de la personne et l'éventuelle demande et accompagner au mieux le salarié dans son souhait de mieux être. Ce mieux être bénéficiera tant au salariée qu'à son employeur. Aussi, ces dernières peuvent également intervenir auprès des groupes pour apporter une analyse globale du fonctionnement et de l'organisation. Pour Cyrulnick, (2010), le burn-out est une production pathologique de l'entreprise libérale. Il précise d'ailleurs que ce phénomène est inexistant dans les sociétés pauvres de paysans qui pourtant accomplissent un lourd labeur et dans des conditions matérielles que les occidentaux refuseraient. Selon lui, la souffrance au travail n'est plus celle du corps, elle est psychique, mentale, intersubjective : *« je souffre de l'idée que je me fais de ce que vous pensez de moi »*. Pour Cyrulnick, (2010), nombre de métiers sont désormais immatériels, intellectuels, impalpables parfois indéfinissables par ceux là mêmes qui les accomplissent. Par ailleurs, au gré de la mondialisation des grands groupes et d'une certaine dilution de responsabilités, les centres décisionnels et la hiérarchie sont souvent invisibles, voire inconnus. Ne pas cerner précisément ce que l'on fait, tout ignorer de ce qui précède ou poursuit son travail, vident ce dernier de sens et produit donc pour les salariés de la souffrance, comme l'indique le témoignage de Mme Joly : *« j'ai des agents qui avaient disparu, je les ai retrouvé ils m'ont dit on n'en peut plus on arrête de bosser, je leur ai dit non prenez un congé sans solde, donc on en a discuté, mais ils en sont là, c'est-à-dire je ne viens plus ! Je ne peux plus, physiquement je ne peux plus venir. Donc il y a de la souffrance au travail, bon pas pour tout le monde non plus, mais quand même pas mal. Ils ne se reconnaissent plus dans le travail et je dirais entre guillemets la vocation service public des missions on est là pour le public, on est là …. Les agents ne savent plus. En abattoir ? On risque de supprimer des postes de contrôleur sur chaines, il y aura des contrôleurs de contrôleurs et il n'y aura plus personne sur chaînes et les gens qui sont sur chaînes vont se dire qu'est ce qu'on fout là ?? Un, on retire une fonction importante de l'état, le contrôle alimentaire, qu'est ce qu'on va faire ? Et finalement pourquoi on a fait ça pendant toutes ces années*

*pour le supprimer ? Mon boulot ne servait à rien ? Alors que c'est quand même l'alimentaire ! Il y a une responsabilité ! Les départs en retraite ne sont pas compensés donc on demande aux agents de faire plus avec autant, voir moins, on leur demande de changer de métier, on leur demande de changer de compétence de qualification, ça les gens ne sont pas prêts, donc on est là aussi dans cet accompagnement, il y a des ministères où des gens n'ont plus rien à faire parce que c'est redonné dans le privé, alors à juste titre ou pas, je ne suis pas là pour… mais eux n'ont plus rien à faire donc on leur demande de changer de métier, c'est des gens qui ont 50 ans, qui n'étaient pas préparés à ça ».*Ne pas remplacer les départs, ne pas reconnaitre la place que chaque salarié occupe, ne pas reconnaitre le travail qu'il fournit peut générer une souffrance : *« ils ont pondu le fait que puisque les directeurs vont partir à la retraite, la belle affaire … ! On ne va pas les remplacer. Sans s'intéresser au boulot qu'ils faisaient, au lien qu'ils maintenaient »,* (Mme Dupont).

« Leurs conditions de travail ont évolué du fait de la diminution des effectifs, au début de l'usine et pendant quelques années, les équipes étaient, je ne dirais pas pléthorique mais un peu de sureffectif ce qui permettait de faire tourner les gens sur les postes, de les sortir, de faciliter les rendez-vous médicaux, le service social, à la vente voitures, à la mutuelle, aujourd'hui c'est un peu plus compliqué puisque les équipes sont justes et pour libérer quelqu'un c'est quelque fois le moniteur qui doit prendre la place de l'opérateur, parce qu'en fait dans une équipe type (une UEP, Unité Elémentaire de Production) vous avez donc les opérateurs, un moniteur pour cinq opérateurs et un RU (Responsable d'Unité, un agent de maitrise). Il m'arrive souvent d'avoir un RU qui m'appelle pour avoir un rendez-vous, je lui donne une heure il me dit qu'il ne peut pas qu'il a une personne au service médical, ce qui veut dire qu'il n'y a pas de souplesse », (Mme Nicolas).

«Il y a pas mal de fonctions qui disparaissent. Notamment en direct, ministère de l'agriculture il y a une partie « forêts », il y a une toute petite partie qui va partir au Conseil Régional, c'est très angoissant pour les agents, il y en a qui vont se retrouver sans fonctions et sans mission, on en fait quoi ? Ils vont être là, ils ne vont plus rien avoir… c'est des gens, ouais, dans ce service là, il y a quelques « jeunes » mais c'est des gens qui ont un parcours de vie, qui sont restés sur les mêmes postes… ils ne vont plus avoir de boulot, donc il va falloir

les réorienter, les reformer… quand on a pas envie c'est compliqué, donc nous on est là pour accompagner au changement », (Mme Joly).

Le burn-out, la mise en place d'un climat anxiogène peut générer dans les situations les plus extrêmes des cas de suicide de salariés. Nous gardons tous en mémoire les vagues de suicides chez France Telecom. Pour rappel, entre 2008 et 2009, 35 salariés de l'entreprise s'étaient donné la mort, certains, avaient évoqué, à l'époque, un management par la terreur[502]. L'entreprise avait vécu un plan de réorganisation qui devait permettre d'améliorer le rendement, l'efficacité et la productivité du groupe. Il avait pour objectif de supprimer 22 000 emplois et de faire changer de métier 10 000 employés. Sans être dans des situations comparables, les professionnelles interrogées ont toutes évoqué accompagner des situations des situations de burn-out, d'épuisement professionnel. Auparavant, cette souffrance était généralement canalisée par des stratégies de défense collective, (Dejours, 2009). Le suicide est l'une des pathologies du mal être au travail, la plus extrême. Aujourd'hui, ce sont l'ensemble des conditions de travail qui se dégradent. Une professionnelle présente chez France Telecom au moment des événements nous présente comment la mise en place de nouveaux espaces collectifs a été une priorité : *« différentes mesures ont été prises, notamment le changement de PDG, puis il y a eu un accord social… Tout a été pensé pour recréer du collectif, parce qu'en fait, tout avait été séparé. On a recréé du collectif, on a resserré, on a fait des espaces de convivialité, comme à l'entrée et dans tous les bâtiments pour que les salariés puissent se retrouver, discuter, échanger parce que tout ça s'était perdu …. On a remis des réunions d'équipe, car avant il y avait des réunions mais c'était que du descendant … il y a un besoin que les salariés puissent s'exprimer sur leurs difficultés, sur des situations qu'ils ont eu au travail …il s'agissait de redonner du sens…on a incité les managers à recréer les « trois C », café, croissant, convivialité. Les techniciens partaient de chez eux et allaient directement chez le client, il n'y avait plus de passage au bureau, ils ne se voyaient plus … ».*

La dimension collective a été réinvestie aussi dans d'autres organisations : *« la place des collaborateurs, l'importance qu'on donne aux collaborateurs, le fait*

[502] Terme utilisé dans un courrier qui avait été laissé par l'une des personnes qui s'était donné la mort.

de pouvoir leur donner des espaces de communication, d'ailleurs on appelle ça des espaces temps communication, où chacun va voir le droit de s'exprimer, de dire ce qui ne va pas sans qu'il y ait de conséquences, ça se fait tous les mois normalement, ce n'est pas obligatoire mais c'est bien de pouvoir y participer, ça permet d'avoir les dernières infos, de pouvoir réagir », (Mr Gérard).

Par la lecture de ce propos, nous pouvons dire que le collectif permet de redonner du sens à son travail, d'échanger, de participer à un projet commun.

Toutes vivent dans un contexte professionnel où les salariés sont amenés à évoluer, changer de métier, d'acquérir de nouvelles compétences …*« On va demander aux salariés d'évoluer et de changer de métier pour certains, pas tous mais pour certains et c'est ça qui va être, à mon avis, pas simple, parce que certains diront on va encore devoir changer ? On l'a déjà fait … d'autres se préparent déjà, en se disant oui pourquoi pas ? »,* (Mme Mathieu).

En parallèle, pour accompagner ces changements, l'entreprise a créé un service d'accompagnement des salariés, *« … Avenir »*, qui permet de faire le point avec le salarié sur son projet professionnel, de leur permettre une projection, d'appréhender les formations nécessaires … Des journées de découverte pour découvrir les différents services sont également proposées. Ce service n'emploie pas d'assistante sociale.

Dans le cadre de la prévention de la désinsertion professionnelle, l'assistante sociale, en lien avec le médecin du travail est l'interlocutrice privilégiée en ayant un rôle de conseil et de soutien dans des situations d'inaptitude, de reclassement : *« on a la main pour des maintiens de salaire possibles pour des personnes qui sont en arrêt et qui n'auraient pas de complément, on a des commissions logement, des octrois de studios d'urgence …. Mais on cherche vraiment à travailler plus sur la partie travail et santé », (*Mme Rousseau).

« Justement, je trouve ça dingue le reclassement, c'est une autre dimension… Ici, vu l'ampleur, ça se fait par secteur, après tout, ce qui se fait par secteur est sensé remonter en comité usine et c'est dans ce groupe là qui ne se passe rien, ils essaient un peu de se refiler parce que les capacités restantes des gens sont différentes donc peut être que dans un secteur ça peut moins fonctionner que dans un autre, mais si on résout une situation par mois, c'est tout. Donc à coté de ça, les gens sont dans les ateliers, assis ou à balayer, à faire des choses

complètement inutiles et du coup c'est super compliqué pour eux parce qu'il faudrait mieux leur dire de rester chez eux et les appeler quand il y a un truc, mais c'est très humiliant pour eux. Ils sont sur la production, sur la rapidité, sur des choses comme ça, comment gagner une seconde sur tel truc et il y a des gens qui sont sur le coté …… », (Mme Henry).

Elles interviennent en partenariat avec le médecin du travail : *« je travaille en partenariat avec le médecin du travail et le gestionnaire des aptitudes physiques (le correspondant handicap), donc tout ce qui est le retour de maladie, je vois les salariés, les invalidité, les adaptations de poste, les inaptitudes, nous avons tous les quinze jours une commission PCR (poste à capacités restreintes), ce sont des salariés qui ont des difficultés avec le médecin, le gestionnaire et les RRH (correspondants RH dans les ateliers) afin de faciliter l'adaptation au travail des personnes en difficultés. Il y a également la commission stress une fois par mois, où nous évoquons les situations des salariés en situations de stress dans le but de trouver des solutions, surtout si ce sont des difficultés liées au travail et de repérer si les situations de stress sont plus nombreuses sur un secteur qu'un autre, voir la problématique dans sa globalité »*, (Mme Nicolas). L'assistante sociale est la seule professionnelle au sein de l'entreprise qui est autorisée dans le cadre de ses missions à se rendre au domicile des salariés lors d'arrêts maladie. Généralement, suite à un courrier de mise à disposition, la professionnelle se déplace au domicile du salarié, dans son jargon, elle effectue une V.A.D, cela signifie une visite à domicile. Même si le salarié concerné peut percevoir cette visite comme une visite de courtoisie, il s'agit avant tout pour les professionnelles de maintenir un lien entre le salarié et l'entreprise ; lien nécessaire et précieux qui a pour objectif d'éviter l'isolement du salarié.

Depuis plusieurs années, les entreprises ont généralement pris en compte la question du handicap, certes le renforcement de la loi[503] a pu les contraindre mais on peut supposer aussi, que certaines aient un sentiment de responsabilité sociale. Ainsi toute entreprise d'au moins 20 salariés, doit employer des travailleurs en situation de handicap à hauteur de 6% de son effectif. Des

[503] Loi n° 87 – 517 du 10 Juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés.

adaptations sont possibles en passant par de la sous-traitance avec le secteur protégé, en appliquant un accord collectif ou en versant une contribution financière à l'AGEFIPH[504] : *« Je fais partie du groupe de travail handicap, ça c'est un groupe de travail qui a été mis en 2009, les axes de travail sont essentiellement, l'insertion des travailleurs handicapés, la reconnaissance, le maintien dans l'emploi, la sous-traitance, c'est le développement des actions de sous-traitance avec les milieux adaptés, donc on a par exemple une équipe de l'ESAT qui travaille en permanence ici qui est là sur l'entretien de palettes, il y a aussi une autre équipe sur les espaces verts, et c'est vrai qu'après on s'est dit, à chaque fois que l'on peut, pour un travail, favoriser la sous-traitance avec un milieu protégé on le fait, donc ça passe aussi bien par servir des repas, des cocktails, des actions de sous-traitance, c'est vraiment un développement qu'on essaie de mener, d'optimiser sur le site, aussi des marchés qui sont déjà sur d'autres secteurs, d'autres instances et qu'on voudrait rapatrier sur le milieu protégé »,* (Mme Morin).

La santé au travail est aussi influencée par les conditions de travail que vivent les salariés, par exemple, les horaires postés rendent difficiles l'organisation de la vie de famille ; *« les organisations de travail sont difficiles, les horaires de travail ont beaucoup changé, avant les gens en logistique travaillaient en journée, avec la nouvelle logistique, les gens travaillent par poste, donc de 6h à 13h30 et de 13h30 à 21h, ça a complètement chamboulé les vies familiales, c'est très difficile à vivre. Conseillères téléphoniques c'est un métier très difficile et qui souffre aussi beaucoup ».*

Nous avons vu que la pénibilité avait diminué, pour autant, elle existe toujours sur certains postes, cela demande donc une bonne résistance physique : *« ici, c'est vraiment beaucoup, beaucoup de souffrances au travail, c'est l'usine, les gens s'usent, beaucoup de maladies professionnelles, des inaptitudes. Là-bas, ils s'usent aussi mais c'est des hommes, enfin ça ne changent pas que ce soit des hommes ou des femmes, mais ils ont une mentalité où même s'ils ont mal, ils ne le disent pas et ils s'useront jusqu'au bout, ils sont réfractaires à tout ce qui est travailleur handicapé, le fait de faire une demande, non, non, c'est une*

[504] Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées.

mentalité, je dirais, un peu à l'ancienne », (Mme Petit). Cette sollicitation physique n'est pas sans conséquence pour la santé du salarié. *« c'est vraiment très difficile ce poste de travail puisque c'est environ entre 10 et 14 kms dans la journée, c'est-à-dire en fait il y a les commandes passées par les clients et elles prélèvent les articles, donc elles marchent beaucoup dans les allées, des paniers à remplir, des chariots à tirer, etc. donc c'est plutôt les jeunes qui sont aux prélèvements puisque faire entre 10 et 14 kms par jour, être toujours debout et beaucoup de personnes qui ont été reclassées par rapport à des souffrances physiques qui sont à l'emballage ou aux retours, ils ne pourront pas accepter la polyvalence, ça ne sera pas possible donc ça va être un peu compliqué. La polyvalence ça veut dire s'adapter et être capable de tout faire dans l'entreprise, enfin tout à leur niveau selon les besoins du lendemain. Et il y en a qui ont des restrictions aussi au niveau du rendement, en fait ils sont obligés par exemple d'emballer autant d'articles à l'heure et certains par rapport à leur TMS sont plus soumis à la production et si demain on leur dit il faut aller à ce poste là, il faut remplacer untel, mais elle, elle été soumis à production, du coup ça dérange toute l'organisation de l'entreprise. C'est une population qui vieillit ici c'est des gens qui sont là depuis 30, voir 40 ans, ils ont commencé à 16 ans, donc beaucoup de problèmes de TMS »*, (Mme Petit).

La multiplication des horaires atypiques, la diminution des horaires fixes sont bien souvent devenues la norme pour une grande partie des ouvriers, ce qui n'est pas sans incidence sur la vie de famille, mais aussi sur le plan de l'alimentation et du sommeil : *« ça entraine des difficultés particulières sur le plan de l'alimentation, du sommeil. Pour le sommeil, ils sont décalés et aussi pour les repas parce qu'ils sont décalés et que le travail de nuit entraine souvent une consommation de certains produits, comme la caféine ou des produits plus sucrés, donc c'est une catégorie de personnel qui sont plus enclin aussi, de part leur rythme, aux maladies cardio-vasculaires, au diabète et à l'obésité. C'est un public qui a un suivi particulier par la médecine du travail mais on s'aperçoit aussi, qu'en vieillissant les salariés ont plus de difficultés à tenir le poste, ils travaillent en 6x8, donc c'est deux matins, deux après-midis, deux nuits, deux repos, et dispo et ils recommencent. Donc les rythmes sont durs, sur leurs dispos ils peuvent être rappelés selon les besoins, ça doit être 4 jours de dispo, c'est des rotations qui sont faites d'années en années. Ça a des*

contraintes à long terme, après la cinquantaine ils sont un peu plus en difficultés par rapport à la tenue des postes, aussi physiquement parce que c'est des secteurs où il y a des déplacements, des escaliers, l'atmosphère de travail aussi parce qu'il fait très chaud », (Mme Lemaire).

Pour les salariés qui se situent dans un métier de contact, d'accueil du public, leur quotidien peut être rythmé par des tensions du fait de l'agressivité de certains. Mme Robin : *« le quotidien dans les bureaux de poste c'est l'agression, il y a effectivement une période où il y a eu des braquages en série, il y a même eu triste épisode autour de … où il y a quelqu'un qui est décédé donc on avait mis en place une cellule psychosociale de veille qui était prête à intervenir, ça c'est calmé parce que les techniques ont évolué, il y a de la surveillance, il y a des vidéos, il n'y a plus d'argent qui traine donc les braqueurs le savent, mais maintenant il y a des incivilités et ça c'est aussi un autre aspect lié aux RPS. Hier matin, j'ai eu un appel d'une personne qui a été agressée avant son entrée en bureau de poste par quelqu'un qui voulait absolument qu'on lui ouvre un compte tout de suite, il y a véritablement aussi les difficultés sociales de notre société qui rejaillissent chez nous parce que nous sommes au contact des clients. J'ai été informé d'un client qui ne supportait pas d'attendre dans le bureau de poste, il a baissé son pantalon et il a uriné contre la porte du conseiller financier. Quand vous êtes confronté au quotidien à ce genre de choses forcement, alors là aussi, on a mis en place des formations, comment réagir par rapport à l'agressivité, comment la gérer, est ce que l'agressivité est forcement retournée vers les personnes, est ce que c'est plus un ras le bol du symbole de ce que représente de service public, c'est symbolique, ça représente l'état. Ce n'est effectivement pas contre la personne mais effectivement ça fait des dégâts »,* (Mr Gérard), *« Il y a beaucoup d'agressions, un public super difficile, il y a même un vigile qui est devant l'agence donc tous les agents veulent partir de l'agence »*, (Mme Bernard).

L'assistante sociale dans son rôle de médiation, apporte un regard complémentaire sur la situation du salarié. Une expertise qui est basée sur une approche globale du salarié en lien avec les contenus du poste du salarié, *«au fur et à mesure, on facilite les conditions de travail : les vélos sont électriques, il y a des dépôts relais on ramène le courrier le plus possible pour éviter les*

allers-retours, ils essayent de faire au mieux mais ça a ses limites. Et des positions, parce qu'avant un facteur qui ne pouvait plus faire de tournées était maintenu dans son bureau, il faisait de la cabine, des recommandés ou un peu de tri sauf qu'il n'y a presque plus de ces positions, parce qu'il y a des flasheurs, la modernité fait que… Le tri n'est plus du tout là bas mais ici en fait les machines arrivent à trier jusqu'à la tournée du facteur, c'est-à-dire que ça arrive complètement trié chez eux, donc il n'y a plus beaucoup de positions de travail aménagées, donc c'est aussi une expertise qui nous est demandée par écrit, c'est toujours un rapport qu'on fait et qu'on lit à l'agent obligatoire, donc s'il ne souhaite pas faire apparaître certains points on ne le fait pas, on va expliquer, essayer de défendre l'intérêt de le faire à l'agent, mais s'il ne le souhaite pas, on n'en parlera pas », (Mme Garcia).

La santé des salariés c'est aussi la prise en compte des addictions : les addictions avec produit et les addictions comportementales, comme les jeux d'argent, de hasard, les jeux vidéos en ligne, les achats compulsifs …). Nous pensons à l'accompagnement du salarié malade alcoolique, que chaque assistante a déjà mené, comme l'indiquent les témoignage de Mme Garcia et de Mme Morin : *« on a fait sur tout ce qui est addiction et le santé au sens large, avec tout un programme, on a d'abord sensibilisé les encadrants, on a fait venir des intervenants, on a revu le règlement intérieur aussi, et il y a eu tous les agents lors d'un forum, c'était sur leur temps de travail, ils avaient une heure, avec des stands et plein d'animations. Après on a fait sur le bien être au travail, classique, sur le stress et tout ça, avec des écoles de kinés qui étaient venues, des personnes qui faisaient des massages, des séances de relaxation, ça a bien marché ». « On a fait des fiches addictions (alcool, tabac, cannabis), qui sont à la fois sur l'intranet et à la fois affichées dans toutes les unités, donc sur 130 points d'affichages, c'est l'entreprise qui s'en charge. L'entreprise nous a demandé aussi d'organiser (parce qu'il y avait la Saint-Eloi) un cocktail sans alcool ou par exemple il y a des médailles qui sont remises avec une cérémonie, on nous demande de faire une proposition pour réduire l'alcool, le directeur du site est très impliqué sur ces actions là, donc on a remis des kits addictions avec le livre « drogues et dépendances », on a remis des éthylotests à tous les salariés avec la lettre d'engagement de la direction,*

on rencontre régulièrement les centres de soins du secteur pour essayer de mener un travail en partenariat ou de nous former par leur biais. C'est un souci oui quand même sur l'alcool même si ça a beaucoup évolué, donc aujourd'hui il y a quand même des personnes qui consomment encore de l'alcool et de façon anormale sur le site ». Il s'agit aussi de l'accompagnement des salariés « usagers de drogue » : *« là maintenant, on a des gens qui sont dépendants mais c'est quand même moins criant, moins flagrant et on a des dépendances à d'autres produits mais c'est beaucoup plus difficile à cerner. Ce sont des absences répétées, des retards, de l'agressivité, mais c'est difficile à palper, »* (Mme Lemaire).

Les addictions aux jeux en ligne sont une nouvelle problématique à laquelle doivent faire face les professionnelles : « *on a aussi le problème qui arrive aujourd'hui, c'est tout ce qui est rapport aux jeux, jeux vidéo, on sait que dans l'entreprise, sur certains postes, des gens qui jouent, qui ramènent leur tablette, notamment sur des postes où il y a moins d'encadrement, ou le week-end, Je pense que dans tout type d'environnement, on est confronté, aujourd'hui, à l'évolution des technologies. Par exemple, on a quelques salariés qui arrivent sur des postes de jour, en disant, ce matin je ne suis pas en forme, j'ai joué jusqu'à trois ou quatre heures du matin, après aujourd'hui, l'entreprise part du principe que si le salarié est là sur un temps de présence de surveillance, etc. il n'est pas là pour jouer, ce n'est pas forcément une addiction pour certain mais c'est à la fois remettre le cadre et à la fois émettre les actions de prévention en disant, attention ça peut être dangereux, les jeux d'argent, malheureusement, pour certains c'est compliqué, le PMU… Le premier dossier que j'ai eu c'était il y a deux ou trois ans, c'est quelqu'un qui a commencé à jouer et qui s'est fait prendre à ça. C'est nouveau dans tout ce qui est PMU en ligne et jeux de poker en ligne, en fait c'était assez limité parce que vous jouiez au PMU le soir et le week-end, mais quand le café était fermé vous ne pouviez plus jouer, maintenant on peut jouer à toutes heures du jour et de la nuit, je pense que c'est un peu ça »,* (Mme Morin). Ce discours pose également la question des nouvelles technologies, nous verrons ce point dans la suite de notre travail de recherche.

4.2. Une entreprise concurrentielle et mondialisée[505]

D'après le rapport de l'INSEE de 2011, on dénombre 142 736 entreprises (à partir de 10 salariés). Elles se décomposent de cette façon :

-243 grandes entreprises emploient 4.5 millions de salariés (30% de l'emploi total).

-4 959 entreprises de taille intermédiaire,

-137 534 PME (non micro-entreprises) emploient 22% et 28% des salariés.

Les micro-entreprises sont au nombre de 3 millions, soit 20% des salariés. Elles touchent principalement un marché de proximité. Nous n'y ferons pas référence dans notre travail de recherche puisque ces dernières ne représentent pas les entreprises qui font appel au service social du travail.

Dans le secteur de l'entreprise, le plus concentré est celui des activités financières et des assurances. Une trentaine de grandes entreprises y emploient 81 % des salariés. L'industrie comme l'information – communication sont organisées autour de grandes entreprises et d'entreprises de taille intermédiaire. Dans l'industrie, 80 grandes entreprises emploient 34 % des salariés et 1 600 entreprises de taille intermédiaire en emploient 32%. Dans l'information – communication, une quinzaine de grande entreprise et 240 entreprises de taille intermédiaires emploient 38% et 29% des salariés. Les différentes catégories ont un poids proche de la moyenne dans les activités du commerce, des transports, de l'hébergement et de la restauration. Ces activités sont marquées par une grande diversité d'acteurs, des grandes entreprises internationalisées jusqu'aux micro-entreprises. Les PME et les micro-entreprises emploient la majorité des salariés dans les services destinés aux particuliers, l'artisanat commercial (la boulangerie, la charcuterie, la pâtisserie) ainsi que les activités spécialisées scientifiques et techniques (qui incluent notamment les professions libérales). Ce sont en quasi-totalité des unités indépendantes. De même, dans la construction, en dépit de la présence d'une petite dizaine de grandes entreprises, les ¾ des salariés sont employées dans les PME.

[505] On appelle une entreprise mondialisée une entreprise possédant ou contrôlant des filiales (au moins 50% du capital) dans plusieurs pays et en mesure d'élaborer une stratégie internationale tenant compte des différences entre ces pays.

Les assistantes sociales rencontrées qui interviennent dans le monde marchand, interviennent toutes pour des grandes entreprises (GE[506]), des entreprises de taille intermédiaire (ETI[507]) ou des petites ou moyennes entreprises (PME[508]).
En parallèle, nous avons rencontré des assistantes sociales titulaires de la fonction publique. Les trois fonctions publiques sont représentées ; la fonction publique de l'État compte 2.47 millions d'agents (43.87 %), la fonction publique territoriale dénombre 1.98 millions d'agents (35.17 %) et la fonction publique hospitalière comptabilise 1.18 million (20.96%). La fonction publique en France représente 1 salarié sur 5.

L'entreprise a évolué ; nous sommes passés d'une entreprise paternaliste à une entreprise concurrentielle. Fin XIXème, début XXe siècle, pour faire face aux contestations ouvrières, des pratiques paternalistes ont vu le jour. Des patrons vont consacrer des moyens importants au logement, à la santé, à l'éducation et aux loisirs des travailleurs. Ils mettent en place des systèmes de prévoyance, des coopératives de consommation ... Toute une vie pouvait donc s'organiser autour de l'entreprise. L'entreprise était considérée comme une famille dont les membres ont une destinée commune, (Jorda, 2009).
Schneider, Michelin, les industriels Mulhousiens, l'aciérie Wendel, Dumez, Durand de la cristallerie d'Arques représentent les figures les plus connues du paternalisme. Le paternalisme est en France, le fait de notables provinciaux, adeptes des théories de Le Play, (ce dernier est un adepte d'une organisation patriarcale inspirée du modèle familial traditionnel pour les entreprises industrielles) qui face à la contestation socialiste et au mouvement ouvrier adoptent des relations de travail destinées à humaniser l'industrie et à augmenter la rationalisation de leurs usines. Certaines assistantes sociales expérimentées ont évoqué leurs souvenirs de l'entreprise paternaliste qu'elles ont pu connaitre, il y a plusieurs dizaines d'années : *« avant, c'était l'embauche, tout le monde venait. Au départ, il y avait le bureau des embauches dans les années 80, on embauchait tous les jours, il y avait du*

[506] Entreprise qui a au moins 5 000 salariés.
[507] Entreprise qui a entre 250 et 4 999 salariés et un chiffre d'affaires n'excédant pas 1.5 milliards d'euros, soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.
[508] Entreprise de moins de 250 salariés et ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

monde qui attendait. Les enfants n'allaient pas l'école parce qu'ils rentraient ici. Vous faisiez votre carrière, vous rentriez à 14 ans et vous sortiez à 65 ans. Les gens faisaient leur travail comme si c'était pour eux ...C'était une entreprise aimée par ses salariés, aujourd'hui encore ... », (Mme Fontaine). Dans l'ensemble, à cette époque, ces sociétés n'avaient pas de vraie politique d'embauche ; il suffisait pour y être admis, d'être apparemment en bonne santé, de connaitre quelqu'un d'influent ou simplement parfois de se présenter ..., (Chevreuse, 1979).

« Une entreprise très paternaliste et aujourd'hui ça devient une entreprise économique à part entière, qui doit assumer la crise mondiale, les priorités sont différentes, aujourd'hui, c'est vraiment structurel et ce n'est plus du tout paternaliste. Les gens étaient très protégés, c'était très paternaliste, il y avait beaucoup de tolérance et de bienveillance, aujourd'hui, c'est plus radical. Avant, l'entreprise représentait la ville. La ville est faite pour les salariés, la ville avait des quartiers entiers, des écoles… on avait des primes d'accession à la propriété si on achetait un terrain pour construire tout prés de l'entreprise, les gens venaient construire prés de l'entreprise pour être disponible le matin, on avait notre gymnase, notre coopérative …C'était la femme du président qui s'occupait des œuvres sociales», (Mme Chevalier).

Elles mettent en valeur une appartenance très forte à l'entreprise, une fierté à travailler, *«avant, les gens n'expliquaient pas leur poste de travail, ils disaient tous, on est cristallier, on était tous cristallier… »*. La valeur travail était très importante ; *« il y avait la cérémonie des médailles du travail le 1er mai, c'était la grande fête ! Les salariés étaient valorisés, ils invitaient leur famille, il y a avait la photo avec la hiérarchie et l'enveloppe avec la prime, il y avait une confiance des deux cotés »*. Ce paternalisme a influencé la pratique des assistantes sociales concernées : *« parfois on avait des choses bizarres à faire ! Mais c'était dans un bon esprit, par exemple, conduire quelqu'un à l'hôpital, il y avait un accident, il fallait savoir tout de suite, on n'attendait pas, il fallait aller au devant, il y avait un décès, le corps n'était pas encore arrivé à la maison mais il fallait y être … on a été servir des buches de Noel avec Madame X (épouse du patron). Aujourd'hui, on ne le ferait plus de la même façon, on ferait acte de présence à l'accueil. On nous demande de poser des congés la semaine de Noël, on ne sera donc pas là, auparavant, on s'évertuait à terminer*

à 17h30 la veille de Noël au cas où il y aurait eu un souci. Ça ne se passait pas trop mal ... il n'y avait rien de méchant, c'était bien en fait… », (Mme Chevalier).

Aujourd'hui la question sociale de l'entreprise se pose dans un contexte de mondialisation, de concurrence sévère, de rationalisation, d'exigences de résultats. En effet, l'entreprise pour résister au marché ne doit plus se vivre uniquement sur un mode local, voire national, mais cette dernière peut être amenée à se décliner dans une version internationale. La mondialisation c'est l'entrée dans l'économie monétaire de la population mondiale[509]. Cela s'est traduit dans les pays développés par une urbanisation croissante, le développement du salariat, notamment de la population féminine, un développement du commerce international. Toutes les assistantes sociales interrogées expriment que la mondialisation impacte l'entreprise dans laquelle elles interviennent. Ainsi, c'est se rendre compte, dans les propos exprimés par les professionnelles, que la mondialisation, n'est pas cet ailleurs lointain, mais est juste en « en bas de chez nous » et a une incidence directe, quotidienne pour les salariés. *« Un de nos gros concurrents est c'est « X », sinon les concurrents sont sur l'étranger, ils peuvent être chinois, américains parce que l'entreprise est présente aussi sur 17 sites dans le monde, aussi bien des sites sur la Chine, les Etats-Unis, l'Espagne, l'Angleterre, l'Italie, les développements en Inde, en Turquie. » (Mme Morin).*

L'entreprise fusionne, se délocalise, elle en absorbe d'autres, certaines sont rachetées par des fonds d'investissement, d'autres diminuent leur effectif ou vivent des plans de sauvegarde de l'emploi. La mondialisation nécessite de nouvelles organisations de travail plus flexibles, plus réactives ; les centres de décision se déplacent, les interlocuteurs se multiplient, ils sont plus parfois difficiles à identifier. *« Depuis peu, une partie des ressources humaines, est partie en Roumanie, avec la suppression d'un guichet ou les gens pouvaient venir tous les jours, on doit maintenant téléphoner en Roumanie »,* (Mme Mercier). *« Le coût du travail est très important en France, on a des agences*

[509] Définition de Christophe Duval, Rédacteur en chef de la revue Alternatives Economiques, in La revue française de service social, n°202, Septembre 2001.

en Angleterre, on a les mêmes métiers. On a des services complets qui partent à l'étranger pour réduire ce coût du travail », (Mme Dumont). *« Avec l'intranet, car on voit tous les jours Carlos Ghosn*[510] *sur notre écran. Tous les jours, des mails sont diffusés. Ici, il y a une grande communication sur toutes les grandes personnalités qui passent »*, (Mme Henry). L'éclatement en plusieurs lieux de travail modifie les relations de travail ; les contacts interpersonnels diminuent au profit des contacts virtuels : *« En Roumanie c'est une plateforme de services partagés avec d'autres entreprises du groupe qui sont à Berlin, en Tchécoslovaquie, donc c'est une plateforme de services partagés, ce n'est pas terrible…. »*, (Mme Mercier). On parle de mutualisation avec d'autres sites : *« c'est nouveau ça, on mutualise le service gestion, le service compta, le service mobilité, La paie est déjà partie par exemple, on été habitué à avoir une paie, avoir des services auxquels on avait accès facilement, maintenant ils sont à …, donc c'est des mails, c'est le téléphone quand on peut les avoir mais c'est une plateforme, c'est beaucoup plus distant, tout ça c'est quand même nouveau et ça ne facilite pas les choses »,* (Mme Lemaire).

La taille de l'entreprise se modifie, la stratégie est redéfinie, les moyens sont redéployés ailleurs. Les rôles sont redistribués, les mobilités se développent : *« sur le secteur agro-alimentaire il y a une très forte concurrence et c'est une entreprise qui, depuis deux ans a vraiment enclenché un gros virage de façon a essayer de se maintenir, à essayer de développer de nouveaux projets... à se maintenir sur le plan international, en renforçant sa recherche et développement parce que je ne vous ai pas dit, on a aussi 400 chercheurs, un gros laboratoire et donc 400 chercheurs en recherche et développement qui sont en charge justement de développer des nouveaux process, les produits de demain, notamment sur le bio plastique, c'est d'essayer le remplacement du pétrole par l'amidon où c'est possible, donc on travaille sur des résines, des dallages de sol, tous types de produits. La recherche était moins dense avant, aujourd'hui les secteurs qui sont très porteurs dans l'entreprise c'est la recherche et le développement, avec des recrutements de chercheurs de très hauts niveaux, des recrutements très ciblés sur cette partie là, très ciblé sur le volet commercial, développement, économique, etc. Par contre sur les services*

[510] PDG de Renault.

supports et maintenances, les recrutements sont très, très en retraits », (Mme Morin). Etre compétitif c'est aussi pour l'entreprise, gagner de l'argent, gagner du temps, gagner quelques secondes dans la fabrication d'un produit, en perdre le moins possible, rentabiliser son temps… *« Ils sont à fond sur le 4S, ça veut dire organiser son travail, que le bureau soit nickel avant de partir, que tout soit rangé. L'objectif est de perdre de moins de temps quand on fait une tâche, donc il faut vraiment que tout soit organisé. Ici, ce qui est impressionnant c'est que quand une personne part en congés, par exemple, une assistante, l'autre assistante peut prendre le relais parce que toutes les taches sont standardisées, c'est hallucinant, je trouve ça fort. Eux, l'objectif c'est que quand une personne n'est pas là, une autre peut prendre le relais, ils enregistrent toutes les taches. Ce n'est parce qu'il manque une personne que c'est la panique. Par exemple, si une personne dit qu'elle a trop de travail, qu'elle ne peut pas faire cette tâche là, on leur demande les taches qu'elles ont à faire, combien de temps ça prends, de mesurer, enfin …. C'est impressionnant. Ici on ne peut pas dire que quelqu'un est payé à ne rien faire, ce n'est pas possible et leur travail est tout le temps mesuré, autant chez les cadres que chez les ouvriers, c'est à tous les niveaux. S'il y en a un qui veut travailler sur un projet, il le présente devant tout le haut management. Les questions c'est de savoir si ça va marcher. Avant de commencer le projet, il faut déjà s'assurer que ça va marcher»,* (Mme Lambert).

Ce gain de temps n'est pas sans conséquences pour les salariés, leurs postes de travail ont été décomposés, calculés … ainsi ils n'ont plus de « temps mort » et une cadence à tenir, Mme Nicolas, assistante sociale l'explique : *« aussi le travail en lui-même, la méthode de travail, aujourd'hui on fonctionne sur un système qui s'appelle Apollo, en bord de ligne il y a toutes les pièces, à une époque il y avait toutes les pièces et l'opérateur allait chercher en fonction d'une fiche suiveuse du véhicule, telle pièce parmi d'autres, par exemple un rétroviseur, vous avez 10 000 rétroviseurs électriques ou non, colorées… donc il allait chercher en bord de ligne, maintenant on amène en bord de ligne les pièces en fonction des véhicules, donc le travail a changé, là il y a un nouveau système qui va être mis en place, il y a des essais qui sont faits actuellement, qui s'appelle le kitting c'est-à-dire le secteur coordination/production, tout ce qui est logistique, va préparer des chariots avec toutes les pièces qui vont*

servir au véhicule tout le long de la ligne, parce qu'en fait l'opérateur qui pose les rétroviseurs, il avait tous les rétroviseurs, maintenant il va y avoir des bacs avec toutes les pièces du véhicule et le bac va suivre le véhicule, ce qui fait que l'opérateur aura encore moins de source d'erreurs et un gain de temps mais moins de possibilité de repos de l'opérateur, parce que le temps qu'il passait à chercher ses pièces ce n'était pas du temps de fabrication et ça le changeait, tandis que là il va prendre son rétroviseur, ça sera répétitif et puis il devait réfléchir un peu, il avait une attitude décisionnelle qu'il n'aura plus. C'est ce qu'on appelle le Line, le système de SPP, le système de production Peugeot qui est mis en place chez Toyota et qu'on a mis en place ici depuis que PSA travaille avec Toyota. On chasse ce qu'on appelle le Muda, la perte de temps. Depuis qu'on travaille avec Toyota on n'a pas vu de différence, on a vu une différence quand on a mis en place, il y a quelques années. Parce qu'en fait PSA a commencé à travailler avec Toyota pour une usine en partenariat en Tchéquie, c'est à partir de ce moment là qu'on a modifié le système de production donc pas de pertes de temps. Alors on nous explique que c'est bien mieux pour l'opérateur, il se fatigue moins, mais temps qu'il faisait quelques pas pour aller chercher sa pièce, il n'en montait pas, tandis que maintenant il monte des pièces sans arrêt. Donc ça a forcément des répercussions, ils regrettent le temps où ils avaient plus de latitudes mais pas trop finalement, ils s'adaptent, de toute façon comme ils le disent ils s'adaptent ! ». (Mme Nicolas).

La flexibilité de la masse salariale peut s'entendre comme l'ajustement permanent du nombre de salariés (en CDI, en CDD, en intérim …) par rapport aux besoins de l'entreprise, *« comme par exemple, ce qui s'est passé, mais c'était avant 2010, les premiers salariés 3 Suisses qui ont été touchés c'est les conseillères téléphoniques, avant en fait on avait des plateaux de conseillères téléphoniques qui variaient de 20 à 100 personnes, qui étaient partout en France, à Bordeaux, Toulouse, etc. donc on a commencé à fermer le plateau de Bercy, une bonne centaine de salariés licenciés, ensuite on a fermé à peu près deux ans après d'autres plateaux de conseillères téléphoniques, on en a gardé deux, Bordeaux et Toulouse qu'on a fini par fermer également, on a gardé un seul plateau, c'est ici à Croix et on a proposé aux gens de toute la France de venir sur Croix, mais il y en a beaucoup qui ont refusé parce qu'ils avaient*

leurs conjoints là-bas, etc. donc là on a eu donc toutes ces conseillères qui ont été licenciées et puis en 2010 on a eu tous les espaces 3 Suisses, donc c'était des espaces dédiés, on allait chercher les colis etc. Et ça ça a fermé également, on en n'a plus du tout parce qu'à un moment ils avaient même fait des espaces où il y avait même possibilité pour les clients d'acheter, c'était une sorte de magasin, ils ont essayé de se lancer là-dedans pendant à peu près deux ans et ils ont fait marche arrière etc., là ils ont tout misé sur le web donc il y a eu ces magasins de fermés. Ensuite quand il y a eu tout ces transferts de salariés, dont la logistique, les gens pouvaient accepter le transfert ou refuser le transfert, s'ils refusaient ils partaient dans le PSE, donc en fait entre les gens qui sont partis, etc., les gens qui ont vraiment été licenciés, c'est des gens qui n'ont pas accepté le transfert, après il y a eu des gens qui ont eu des postes supprimés et qui n'ont pas acceptés de reclassement ailleurs, il y a eu quand même beaucoup de gens licenciés », (Mme Robin).Cette concurrence génère des restrictions de personnel pour rester compétitif.

L'évolution de l'organisation peut impliquer une perte de repères et de sens pour les salariés, les rôles sont redistribués. Les salariés perdent une partie de leur identité, pour autant, parfois, ils ne se plaignent pas, de peur de perdre leur emploi. Le salarié peut avoir quelques difficultés à appréhender la dimension internationale de l'entreprise, la stratégie déployée par l'entreprise.
« alors il se trouve qu'ici depuis peu, une partie des ressources humaines est géré par la Roumanie, avec suppression d'un guichet où les gens pouvaient aller tous les jours aux ressources humaines, donc il n'y a plus de guichet, on doit téléphoner en Roumaine, donc ça commence à se tasser, mais j'ai eu longtemps des gens qui venaient ici en deuxième bureau du personnel, donc il a fallu que je freine un petit peu parce que même si je sais, parce que forcément j'ai dû expliquer des choses aux gens, je ne veux pas faire un métier qui n'est pas le mien, hier il y en a un que j'ai vu, je lui ai dit, mais je ne comprends rien à ce que vous me dites, je ne comprends rien, alors il avait été voir les ressources humaines, il en avait parlé, il les avait eu au téléphone mais il venait quand même me voir, et donc là je lui ai dit, je fais un mail, ça partira en Roumanie, c'est ça qui est con, ça part en Roumanie et ça revient ici enfin bref, mais au moins ça sera comptabilisé, parce que c'est un problème de

comptabilisation, j'ai fait ce que j'ai à faire, mais à un moment donné il ne faut pas que je me transforme en bureau du personnel ». Mme Mercier

Jean Boissonnat, dans son rapport de 1995, avait posé un diagnostic ; ce dernier avait relevé cette première tendance de la mondialisation de l'économie. Phénomène qui n'était pas nouveau dans le sens où le taux d'intégration de l'économie française à l'économie mondiale était déjà très important avant la 1ère guerre mondiale ; à la suite de la grande crise économique des années 1870 et suivantes, il y a eu un accroissement du commerce international entre les pays européens ce qui avait conduit à rendre les économies d'avant 1914 très dépendantes les unes des autres, via le commerce.

La concurrence économique touche donc les entreprises privées mais aussi l'administration qui est maintenant, elle aussi, concernée. Longtemps, la fonction publique a pu être épargnée, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Cela se manifeste par des concours d'entrée dans la fonction publique qui deviennent plus rares, des départs qui ne sont plus systématiquement remplacés, ils ont des comptes à rendre, des activités qui étaient traditionnellement effectuées par des agents de la fonction publique se voient transférées dans le privé : *« la fonction publique est en train de réfléchir et de changer sa façon de travailler, sur certains points je pense que ça va donner de bons résultats, je pense qu'on est en train de copier un petit peu le privé dans la façon de travailler ça peut donner de très bons résultats comme sur certains autres je pense que ça va être catastrophique. Le poste de fonctionnaire ne va plus être un poste pépère où on arrive en début de carrière, où on reste 40 ans sur le même poste et on part à la retraite… il va falloir bouger, il va falloir s'adapter, comme dans le monde du privé. C'est plus de l'ordre on ne reste plus 30 ans sur une même mission, on change au sein de… même au sein d'une même structure, on change de poste, on change de ministère, on bouge, de ce que j'en perçois c'est compliqué. Et même pour certaines AS, j'ai notamment une collègue à l'écologie, elle a toujours travaillé avec l'écologie là elle va travailler pour deux ministères c'est la catastrophe. Elle dit mon Dieu je vais devoir apprendre l'action sociale, je lui ai dis attends il n'y en a pas pour très*

longtemps ! Ce n'est pas très compliqué, mais c'est assez compliqué pour les fonctionnaires de s'adapter au changement. Dans le privé c'est plus intériorisé de toute façon on risque de changer, fonctionnaires c'est de toute façon on a notre poste, donc du coup il y a cette étape là qui n'est pas encore passée, et où on est en plein dedans. Cette notion de rentabilité, faire plus avec moins. Je pense qu'il va y avoir redéfinition des missions régaliennes de l'état, que doit faire réellement l'état, et ça va être dur et je peux comprendre les agents, de voir certains tâches disparaître au profit du privé, privé c'est quand même la rentabilité, c'est quand même du profit, ce qui est normal, mais il y a certaines tâches pour lesquelles on ne peut pas, il y a des contrôles en restauration des choses comme ça qui vont disparaître, enfin quand on voit ce qui se passe de l'autre côté ... », (Mme Joly).

L'administration se dirige aussi vers une gestion entrepreneuriale privée confrontée aux logiques de marché. La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) n° 2001 – 692 du 1er Août 2001 relative aux lois de finances a été mise progressivement en place pour s'appliquer à toute l'administration publique au 1er janvier 2006. Elle règle la manière dont l'État organise ses recettes et ses dépenses. Cette dernière a enclenché des modifications dans les règles budgétaires et comptables de l'État. Son principe repose sur l'allocation de crédits en vue d'actions précises engagées dans le cadre de missions et non plus en fonction des moyens nécessaires au fonctionnement des services publics. Chaque ministère est ainsi tenu de définir les objectifs et les indicateurs de performance pour chaque programme mené. Ce nouveau mode de management public passe l'administration d'une culture de moyens à une culture de résultats L'inter-ministérialité est une des incidences de la rationalisation dans les administrations. On parle d'inter-ministérialité lorsqu'un projet commun relève de la compétence de plusieurs ministères et adoptent une stratégie commune. Cette dernière est inspirée de l'exemple anglais de *« Cross-Departmental Public Service Agreements »* visant une meilleure visibilité des politiques publiques et une plus grande efficacité des dépenses publiques. Monsieur Gérard, assistant social, nous présente l'évolution de son entreprise, tel qu'il l'a vécu en tant que salarié et l'incidence de la rationalisation : *« depuis 1988, il n'y a plus aucun concours de*

fonctionnaires donc toutes les personnes qui sont nouvellement embauchées seront sous un statut privé pourqu'à terme, il n'y ait plus du tout de fonctionnaire. Nous sommes déjà une entreprise privée mais avec deux statuts qui cohabitent et ça c'est un vrai problème, personne ne vous le dira mais mois je peux vous dire que c'est un vrai problème comme c'est un vrai problème à France Telecom. D'ici, 3 ou 4 ans, on peut penser qu'il y aura un plan RH pour permettre le départ massif des fonctionnaires, j'en suis convaincu, avec la pyramide des âges qui arrive au bon moment, donc je pense qu'ils ne vont pas se gêner parce qu'on doit être encore 260 000 personnes c'est beaucoup trop. L'ancêtre d'ici, c'était les PTT et ici il faut savoir qu'on a séparé l'activité postale en 4 entités différentes, le colis, la banque, le courrier et le grand public, nous sommes ici dans le grand public. En sachant que le courrier ne va pas très bien, parce c'est remplacé par internet, le téléphone. Le colis tire son épingle du jeu grâce à internet, l'enseigne c'est 3 700 contacts, c'est beaucoup trop, il y a trop de bureaux de poste en fait et la banque qui est une nouvelle banque, elle marche mais la banque ne peut pas à elle toute seule tirer toute l'entreprise… La poste doit s'appeler poste depuis 2005 à peu prés, ce n'est pas vieux, entreprise privée depuis 2005, séparation la poste-France télécom en 1990, avant c'était les PTT : « Poste, Télégraphe, Téléphone ». Il y a eu le rapport Prévost, sous l'égide d'un gouvernement de gauche, le législateur a osé lancer une réflexion sur le devenir d'une grande entreprise publique, alors que François Mitterrand avait dit, pas de privatisation, et financement, c'était une nécessité absolue. France Télécom avait besoin pour survivre de se développer à l'international, avec le statut qui était le sien, elle ne pouvait pas, c'était évident, c'est une réalité. Avec la mondialisation, on ne pouvait pas faire autrement, on pouvait continuer à créer des filiales mais ce n'était pas valable parce que la maison mère ne pouvait pas, avec son personnel, aller faire fonctionner les filiales, donc il a fallu scinder les deux entités et donner un statut d'entreprise privée à France Telecom avec une majorité état, parce que ces grosses boites que sont France Télécom et La poste ont gardé des obligations de service public, ça peut paraitre surprenant mais si dans leur statut il y a toujours une obligation de service public. Orange, encore maintenant, ils appellent ça le service public universel donc c'est vraiment réduit à peau de chagrin mais c'est toujours, ce qui leur permet aussi d'avoir

toujours des fonctionnaires dans une entreprise privée, parce que France Telecom c'est une entreprise privée, plein pot sur la bourse … Il faut savoir qu'elle est cotée au CAC[511] *40, il y a des participations croisées avec la Pologne, l'Allemagne, les Etats Unis, je crois que c'est le 4ème opérateur mondial, donc c'est quand même la grosse boite … ! (…) les bureaux de poste à terme seront fermés, c'est clair, on aura des points contacts dans les épiceries mais c'est fini il n'y aura plus de bureaux de poste, il y a une épicerie ou l'on vend des timbres, vous pourrez retirer un peu d'argent mais vous n'aurez plus ce réseau d'aujourd'hui ».*

Ce discours illustre bien l'évolution d'une administration qui a vécu différents changements pour s'adapter au contexte économique. Les PTT ; administration publique a été scindée en deux sociétés de service public, France Telecom en 1988 et La poste en 1991 avec depuis la cohabitation de deux statuts, les salariés de droit privé et les fonctionnaires.

La poste vit la concurrence dans la plupart de ses activités, dans le domaine bancaire, des colis, du courrier express … Seul le courrier de base reste soumis au monopole. Le discours montre également comment l'entreprise doit s'adapter à l'évolution de la société, il s'agit pour notre situation de prendre en compte la diminution des courriers au profit des colis qui se développent du fait des commandes sur internet, ou il s'agit pour une autre entreprise de vente par correspondance de s'adapter suite à la perte de marchés des ventes par le biais du catalogue en investissant internet comme principal outil de marketing : *« en fait quand je suis arrivée, c'était deux catalogues papier, deux collections avec des relances papier dans les boîtes aux lettres, mais aujourd'hui c'est le web et le service, c'est-à-dire les vendre les produits 3 Suisses, Becquet, Blanche Porte sur le web, on garde quand même le catalogue parce que je pense que c'est historique et je pense qu'il y a toujours des gens qui regarderont le catalogue et qui aiment bien l'avoir. Donc je pense que c'est maintenant le web et aussi proposer à d'autres entreprises de faire leurs colis, c'est le volet service, donc emballer leurs colis et les distribuer avec Mondial Relais »*, (Mme Robin).

[511] Cotation Assistée en Continu

Le milieu bancaire vit également une évolution de son activité : se déplacer à sa banque, rencontrer son conseiller, faire ses opérations au guichet … cela relève déjà pour d'individus beaucoup du virtuel : *« Les métiers de la banque vont beaucoup changer, pourquoi, parce que l'utilisation de la banque par les clients change, les gens ne viennent plus en agence, ils travaillent leurs comptes à distance, toute nos applications mobiles, tablettes fonctionnent du feu de Dieu, les banques en direct se développent, c'est-à-dire même s'il y a une agence avec des conseillers, il n'y a plus aucun rendez-vous qui se fait au sein de l'agence, il y a des nouvelles pratiques aussi pour faire des économies, par encore chez nous, mais chez les concurrents, il y a beaucoup d'agences sans vitrine, on appelle ça des agences en étages, c'est-à-dire des agences qui fonctionnent avec des rendez-vous mais vous n'avez pas toutes ces locations en rez-de-chaussée avec des vitrines, dans des secteurs commerciaux qui coûtent très cher et c'est pour changer aussi les relations avec le client, qu'on voit moins souvent, qu'on voit longtemps une fois, qu'on laisse tranquille et tout le reste des opérations il fait ça à distance* », (Mme Dumont). L'entreprise doit donc réfléchir à de nouvelles stratégies et le salarié sera peut être amené à faire évoluer son poste, développer de nouvelles compétences …

Le rapport au temps a diminué, le rapport à distance également, la communication instantanée modifie notre perception, le secteur de l'habillement n'échappe pas à la règle, la mode va très vite ; on parle pour exprimer ce phénomène de : « fast fashion ». L'entreprise en est le leader incontesté. Les principales franchises ont su s'adapter en proposant des délais de fabrication très courts (moins de trois semaines entre la première idée de création et la conception du vêtement) et en créant le manque chez les clients avec des produits qui ne sont disponibles en boutique que durant un temps limité…

Cette flexibilité des pratiques, cette adaptation permanente n'est pas sans conséquences sur les conditions de travail des salariés. Les individus sont dans une mise à l'épreuve permanente : *« on demande aux salariés de tout mettre sous forme de protocole, de tableaux. On a installé des GPS dans les voitures pour suivre les gens en déplacement. Avant, les agents d'entretien avaient leur étage, leur territoire, maintenant c'est polyvalent, je te déplace là ... C'est*

assez difficile pour elles », (Mme Richard), *« ce qui m'a impressionné c'est les compteurs au bout des lignes où on voyait combien de secondes avaient encore la personne pour finir sa tâche, ou les personnes qui sont identifiées, par exemple, celle qui a fait arrêter la chaine* », (Mme Henry).

Les assistantes sociales rencontrent des salariés qui vivent un rythme soutenu, une cadence importante : « *dans l'automobile, il y a les cadences qui sont contraignantes et aussi tout ce qui est dextérité, c'est quand même lié à la cadence parce qu'ils sont toujours en lien avec le temps, ils sont sans arrêt en train de chercher une seconde ou un pas .... C'est incroyable ! ils ont des écoles de dextérité dans le noir pour pouvoir travailler dans les voitures le plus rapidement possible et je vois des gens très, très jeunes avec des reconnaissances de travailleurs handicapés que je ne voyais pas avant, ils sont abimés, très vite en plus. Le montage, c'est impressionnant, même des femmes qui portent des choses très lourdes. De mon point de vue, on ne peut pas dire que la chaine ait gagné en confort depuis 50 ou 60 ans parce que j'ai pu remarquer et ce que disent les anciens, c'est qu'effectivement avant il y avait moins d'assistance peut être pour porter des choses ... Là, ils sont en train de créer une chaine à hauteur variable pour avoir des postes de travail plus adaptés mais la vitesse à laquelle ils doivent faire ces choses-là a tellement augmenté, qu'ils n'ont pas du tout gagné en qualité. « La cadence imposée est très contraignante… Je posais la question par rapport à la chaleur, je leur ai demandé comment ils faisaient s'ils n'avaient pas de bouteilles d'eau, ils me disent qu'ils ont des fontaines mais il faut que la chaine soit arrêtée pour y aller. On sent aussi quand on se promène sur la chaine qu'il y a une surveillance permanente, ils n'ont pas le temps de se regarder ou de se parler, je trouve ça très dur »*, *(*Mme Henry).

Pour nommer les conséquences de cette rationalisation, Weber, (1963) parle de *« désenchantement du monde ».* Il pose la dépersonnalisation croissante du monde et la perte de sens de l'expérience moderne. Le destin de notre époque, caractérisé par la rationalisation, par l'intellectualisation et surtout par le désenchantement du monde a conduit les humains à bannir les valeurs suprêmes les plus sublimes de la vie publique (…) L'entrée dans un monde

froid, où l'homme serait contraint d'exister sans valeur suprême, dans un monde dépourvu de sens et privé de liberté[512].

Les assistantes sociales salariées de leurs entreprises vivent les mêmes questionnements et les mêmes mouvements que l'ensemble de la population salariée, les propos de Mme Robin, assistante sociale salariée d'une entreprise de vente par correspondance, illustrent parfaitement la réorganisation de l'entreprise et la nécessaire adaptation des salariés : *«maintenant les choses sont un petit peu différentes parce que moi je ne suis plus salariée de .... depuis janvier 2010, j'ai été transférée comme beaucoup de salariés de l'entreprise, puisque l'entreprise s'est complètement réorganisée, comme le modèle économique de l'entreprise, au départ c'était la vente par correspondance, donc deux catalogues, un automne/hiver, un printemps/été et donc en fait, avec l'arrivée du e-Commerce les achats sur le catalogue se sont réduits de plus en plus, l'entreprise a été en difficulté économique importante et donc il y a un grand virage qui a été pris ces deux dernières années et l'entreprise s'est complètement réorganisée et maintenant on est une entreprise de commerce et services, on n'est plus une entreprise de vente par correspondance, on est une entreprise de commerce et services et avant l'entreprise qui existait quand je suis arrivée, avait 3 000 salariés, 1 000 intérimaires c'était une entreprise qui avait donc sa direction du commerce, sa direction marketing, sa direction logistique etc. et ça, cette entreprise faisait partie d'un groupe ...., donc un grand groupe qui avait par exemple : ..., ..., ..., ..., ..., enfin des tas d'entreprises. L'entreprise s'est complètement réorganisée pour sauver le maximum d'emplois et donc en fait l'entreprise aujourd'hui c'est 450 personnes. Et donc en fait, les salariés de .... par exemple, qui travaillaient en logistique ont été transférés dans une nouvelle société qui s'appelle… , qui se situe à H.., donc c'est un nouveau bâtiment qui est sorti de terre, et donc en fait les salariés logistiques de ... ont rejoint ...., les salariés logistiques de ... aussi, les salariés de .... Aussi, et donc ça a créé une nouvelle société… Moi je faisais partie de la DRH… La DRH … il n'y en a presque plus, il n'y a plus qu'une DRH, une responsable de communication interne, une responsable ressources*

[512] WEBER, M., *« Le savant et le politique »*, Plon, 1963.

humaines et une secrétaire, tous les autres ont été transférés dans la société de services, donc le B to C, dont le service social et le service médical. Donc c'est encore des salariés qui vont quitter. Les salariés de l'informatique ont également rejoints le B to C, toutes les personnes qui travaillaient, conseillères téléphoniques, etc. ont été transférées dans la société commerce B to C mais ce n'est pas le domaine support, c'est le domaine commerce, donc voilà, et puis tous les salariés qui étaient à l'atelier publicitaire de …. de …, de …. ont été transférés dans une nouvelle société qui s'appelle …. et qui est une société aussi, qui fait partie du domaine B to C mais tout a éclaté en fait, tout a été réorganisé et voilà. Donc en fait, avant j'étais assistante sociale pour…….. et depuis je suis assistante sociale pour toutes ces sociétés, c'est-à-dire …, …, …., Au niveau du nombre de personnes il y a toujours à peu près 3 000 personnes, il y a beaucoup moins d'intérimaires, par contre toutes les conventions collectives sont différentes, les contrats prévoyances… Donc c'est assez récent tout ça, donc nous on commence à aller dans les différentes sociétés, vraiment physiquement, », (Mme Robin).

Les assistantes de service social de la fonction publique vivent aussi ce même questionnement, la rationalisation aussi vient interférer leurs pratiques dans le sens ou elles vont être amenées à intervenir sur différents services dépendant de ministères différents. La législation, la prévoyance ne sont pas les mêmes mais au-delà de ces droits administratifs, c'est aux professionnelles à s'adapter à des contextes, des cultures différentes.

L'entreprise est maintenant en changement perpétuel. Les changements systématiques défont les réseaux professionnels, brisent les complicités, rendent obsolète le capital d'expérience et de savoirs accumulé par chacun et le rend plus vulnérable, plus dépendant, (Linhart, 2010). Considéré comme une finalité en soi, une valeur en soi, le changement tend à se substituer à la notion de progrès, (Salmon, 2007). Une même entreprise peut décentraliser ses services pour ensuite les recentraliser, elle peut externaliser des activités pour les reprendre par la suite… Se réajuster en permanence, planifier le moins possible pour se réajuster en permanence… Tel est le leitmotiv des entreprises.

L'hégémonie de marché menace la qualité du lien social, les formes d'expression de la solidarité. Pour Linhart (2010), outre la finalité d'ajuster l'entreprise aux fluctuations du marché, de la concurrence et aux impératifs financiers, ces changements ont pour but de maintenir les salariés en état de fébrilité, de vigilance inquiète, de remise en question systématique de tout ce qui constitue un métier en état de précarité subjective. Pour l'auteur, l'objectif de ce changement permanent vise à ce que les salariés ne s'habituent ni à leurs collègues, ni à leur maitrise, ni à leurs cadres hiérarchiques, ni à leurs clients, ni à leur environnement et ne puissent pas s'appuyer sur des routines et des habitudes professionnelles. Or ces routines permettent de soulager le salarié qui peut se consacrer aux incidents, aux imprévus. Ces dernières sont rassurantes, de même que peuvent l'être des réseaux stables : le fait de connaitre ses collègues, sa maitrise et ses cadres, de connaitre leurs compétences est un élément décisif pour accomplir son travail, sans s'épuiser et en minimisant ses aspects stressants. Briser des repères, bousculer les habitudes c'est éviter que des collectifs se forment, en sachant que derrière le collectif c'est le pouvoir de contestation qui est évité. C'est donc un maintien des salariés en insécurité, en vulnérabilité pour qu'ils soient plus réceptifs à ce que la hiérarchie attend d'eux, c'est les installer dans une forme de dépendance.Ainsi, les salariés sont contraints de travailler en permanence au maximum de leurs possibilités et cherchent sans cesse à se dépasser. Les assistantes sociales sont donc confrontées à double titre par rapport à ce phénomène, elles sont amenées à rencontrer ces salariés en souffrance, et elles sont pour celles qui sont salariées de leur entreprise, concernées aussi par ce phénomène ; en effet, leurs interlocuteurs qui sont aussi leurs collègues changent très souvent. Avant, il n'était pas rare de faire « carrière dans l'entreprise », ce n'est plus du tout le cas aujourd'hui, où les salariés font « leur carrière ». Les salariés sont maintenant de passage, avec le souci d'acquérir des compétences professionnelles et avec l'ambition de changer d'entreprise pour en acquérir de nouvelles.

4.3. La porosité entre la vie au travail et la vie personnelle

Nous savons que l'identité professionnelle est un élément essentiel de l'existence sociale. Aujourd'hui, ce n'est plus seulement « l'identité au travail », Sainsaulieu (1977) qui est en jeu, mais le sujet dans toute son existence. La distinction entre le travail et la vie personnelle n'est plus aussi évidente. Les frontières entres ces deux éléments sont de plus en plus poreuses.
L'intrication entre le travail et les autres secteurs de l'existence s'accentue en permanence. Le travail et la vie sont devenus indissociables, (De Gaulejac, 2011). Ces deux temps ne se différencient plus aussi clairement.
Les cadres, en particulier subissent un espace temporal totalement éclaté du fait de l'intrusion massive de la vie professionnelle dans la sphère personnelle et supporte « une forme de harcèlement communicationnel » du fait de la multiplicité des interlocuteurs et des outils de communication. Ils doivent donc traiter une avalanche d'informations. Les NTIC[513] bouleversent les rapports au temps et à l'espace et engendre des nouveaux risques au travail. *« Je me souviens de ce fameux responsable du personnel avec qui j'ai travaillé sur le handicap, je lui parle de quelqu'un, il me dit ok je vais lui faire un mail, la fille était dans le bureau juste à côté, alors pour la communication, alors il y a ça et quand on envoie des mails à cinquante personnes qui être surs de bien se couvrir, ça je trouve que dans l'organisation du travail c'est affreux… »,* (Mme Mercier). Le numérique devient incontournable dans le monde du travail. Le lieu de travail n'est plus figé, dans de nombreux secteurs, la cellule de travail traditionnelle a éclaté. Les salariés sont de plus en plus connectés en dehors des heures de bureau. Selon un sondage de l'APEC[514] - CREDOC[515] de décembre 2014, seuls 23% des cadres se déconnectent systématiquement en dehors de leurs temps de travail, un tiers le fait rarement.

La loi 2016 – 1088 du 8 Août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels introduit notamment dans le droit du travail « *un droit à la déconnexion »* pour tous les salariés. En effet, avec l'accès à l'information partout, tout le temps, il existe

[513] Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.
[514] Association Pour l'Emploi des Cadres.
[515] Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie.

un risque de surcharge cognitive et émotionnelle, avec un sentiment de fatigue, d'excitation. Les entreprises auront l'obligation de mettre en place des instruments de régulation de l'outil numérique, à défaut, ce sera au minimum une charte qui devra être élaborée. Ces mesures viseront à assurer le respect des temps de repos et de congés ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale.Il s'agit de rompre avec des pratiques de cadres à passer du temps devant leur Smartphone ou leur tablette pour leur travail pendant leur temps de repos.

C. Sauvajol – Rialland[516], explique l'infobésité (de l'anglais « information overload ») comme la pathologie de la surcharge émotionnelle, comme les courriers électroniques sont devenus des outils de travail et de communication dominants dans le monde de l'entreprise ; les salariés se retrouvent à la fois acteurs de ces mails et victimes. Le mail impose des délais de réponse très courts et instaure donc une notion d'urgence et d'addiction, selon T. Venin[517] ; « l'urgence succède à l'urgence » : les salariés se sentent très vite obligés de répondre aux mails reçus et en parallèle, se développe un coté addictif, car les salariés regardent très souvent leurs boites mail pour s'assurer de n'avoir pas reçu un nouveau message …

Selon l'ORSE,[518] 56% des utilisateurs consacrent plus de deux heures par jour à leur gestion de leur boite mail et 38% reçoivent plus de 100 messages par jour. 65% déclarent vérifier leur messagerie toutes les heures mais le font en réalité bien plus souvent, parfois toutes les cinq minutes.

Nous assistons également à l'ère du salarié nomade, le nomadisme en entreprise peut revêtir deux formes ; le nomadisme intra – entreprise : le salarié accomplit son travail dans l'entreprise mais pas à son poste habituel, il peut ainsi profiter de bureaux partagés, de système de visioconférence… et le nomadisme extra – entreprise qui touche les salariés qui sont amenés dans le cadre de leurs fonctions à se déplacer en dehors de l'entreprise et aussi ceux qui effectuent du télétravail.

L'espace de travail est donc dématérialisé, il peut générer un gain de temps, une flexibilité pour le salarié, une organisation plus souple pour lui mais en

[516] Maitre de Conférences à l'Université Catholique de Louvain et à Sciences Po Paris.
[517] Chercheur au CNRS.
[518] Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

contrepartie, les deux espaces n'ont plus de véritable frontière, les liens sociaux sont amenés à diminuer.

4.4. Un collectif qui s'affaiblit au sein de l'entreprise …

Nous avons vu plus haut que les nouvelles technologies isolent : en effet, elles permettent certes de démultiplier les rencontres mais pas les liens. Pour C. Dubar[519], la modernisation à l'œuvre dans les sociétés industrielles est un mouvement qui fait primer l'identité du « je » sur l'identité du « nous ». Les solidarités collectives disparaissent donc au profit de l'individualisme.

Nous pouvons rapprocher ce concept d'individualisme dans le monde de l'entreprise dans lequel il existe aussi. Cette individualité est extrêmement liée au concept de performance que nous avons vu plus haut. Le salarié ne peut compter que sur lui. Il est plus isolé et par conséquent plus vulnérable, en effet, il assure seul une responsabilité que la cohésion sociale du groupe prenait auparavant en charge. Pour Dejours (2005), l'évaluation individualisée des performances a eu pour effet pervers de détruire le monde social. Selon l'auteur, la performance casse non seulement les solidarités et le savoir vivre mais aussi dans l'ombre, la coopération. Autrement dit, la faculté de travailler ensemble, de développer des formes de savoir-faire, des habiletés collectives.

Cette coopération est un élément décisif de la qualité, de la productivité et même de la compétitivité des entreprises. Pour l'auteur, on est en train d'user ce capital considérable, il faut arrêter de mettre la pression sur les performances individuelles et se préoccuper des conditions dans lesquelles les gens travaillent ensemble.

L'individualisme produit une injonction paradoxale : les coopérations dans le travail n'ont jamais été aussi nécessaires qu'aujourd'hui et dans le même temps l'évaluation individuelle n'a jamais été aussi présente, ce qui pour Melchior[520] (2010), amènent les salariés dans des injonctions paradoxales, obligés à travailler ensemble et pour se faire bien voir, de mettre en avant ses

[519] DUBAR, C., *« Identités professionnelles, le temps du bricolage »*, Sciences Humaines n°114, Mars 2001.
[520] MELCHIOR, E., *« Le travail social soumis à des injonctions paradoxales »*, TSA, n°10, Mars 2010.

compétences individuelles. Le propos de cette assistante sociale illustre bien cette tendance à l'individualisme : *« c'est les changements relationnels, on trouve beaucoup de gens qui se disent, on est là c'est bien, mais on n'est plus là c'est pareil, on ne fait pas trop attention à nous, on est un peu un matricule usine et point, les liens sont moins tissés qu'il y a vingt ou vingt cinq ans, c'est beaucoup plus individualiste au niveau du travail, alors c'est vrai, entre relation hiérarchie et collaborateur, mais c'est vrai aussi entre les collaborateurs et les ouvriers, il n'y a plus l'entraide qu'il y avait. Je pense que c'est une culture de la société, qu'il faut qu'on soit beaucoup individualiste actuellement »,* (Mme Lemaire).

4.5. Figures plurielles du salarié en entreprise

Avant, le salaire constituait un rempart contre la pauvreté, il garantissait des garanties et des droits, ce n'est plus le cas actuellement, depuis l'apparition du phénomène des « travailleurs pauvres ». Il y a plusieurs années, l'association de ces deux mots pouvait sembler être une contradiction. Aujourd'hui, une frange considérable du salariat connait la précarité. Selon l'observatoire des inégalités, un million de travailleurs vivent avec environ 800 €/mois, (en prenant en compte le seuil à 50 % du niveau de vie médian.

La question des travailleurs pauvres[521] s'est imposée dans le débat politique en France dans les années 1980. Accéder à un travail ne permet plus systématiquement les conditions de base de l'autonomie du salarié.

Le travail ne garantit pas systématiquement un niveau de vie supérieur au seuil de pauvreté. Ces personnes sont donc soumises à une vulnérabilité sociale quotidienne avec tous les phénomènes d'angoisse que cette situation peut engendrer, (Duvoux, 2010).

Ils sont salariés, cela les exclut souvent des aides classiques, des dispositifs de droit commun et ils sont travailleurs en situation de pauvreté car ils n'arrivent pas à parvenir à leurs besoins, cela en fait une population atypique. Le témoignage de Mme Martin illustre bien la situation de pauvreté que peuvent vivre des salariés : *« un jeune homme qui travaille, il est seul, il a 1200 €/mois,*

[521] Appelé également les actifs pauvres ou working poor.

loyer de 700€, un prêt voiture, la voiture qui tombe en panne, une échéance de crédit. En charge, il a 1100€ de charge, pour 1200 € de ressources. Pas de capacité d'apurement, rien du tout, sans avoir un endettement ++, on a du faire un dossier de surendettement avec ce jeune, il devait avoir 300 ou 400 € d'arriérés de paiement, il a eu un moratoire par la BDF. C'est une situation qui n'est pas gérable, même de façon ponctuelle, on va l'aider à rembourser ses 300 €, c'est bien, mais le mois d'après il aura toujours à verser ses 1100 € de charge. Pas de possibilités d'APL car trop de ressources, ce Monsieur commence à se dire « je vais dormir dans ma voiture ». C'est le genre de situations concrètes que l'on a aujourd'hui, que l'on n'avait pas avant, car avant, avec 1200 €, les loyers étant moins chers à l'époque, les gens arrivaient quand même à s'en sortir à minima ».

Ainsi, même avec un salaire, basculer dans la pauvreté fait peur, la paupérisation aussi et le déclassement encore plus, (Maurin, 2009). Parfois, des salaries sont amenés à renoncer aux soins de santé, des familles peuvent recours au crédit à la consommation pour payer des factures de consommation courantes …

Ainsi, certains salariés peuvent cumuler plusieurs activités professionnelles on les appelle les « pluriactifs », il s'agit généralement d'un cumul de plusieurs temps partiels pour parvenir à un temps plein.

Castel[522](2009) utilise le terme « précariat » pour désigner les nouvelles formes d'insécurité sociale. Pour lui, il y a eu le passage de la précarité au précariat. La précarité ne peut plus être réfléchie comme une situation provisoire dont on sort en règle générale. L'hypothèse qu'il pose est la constitution d'une nouvelle strate de la division du travail qui serait en deçà du salariat, si l'on définit le salariat par une forme stable d'emploi sous la forme de contrat à durée indéterminée. Or, il existe de plus en plus d'activité qui ne sont pas des emplois au sens fort du mot mais qui se caractérisent par l'intermittence, par l'alternance de périodes d'activité et de non activité. Pour lui, cette strate infra-salariale est une sorte de nouveau régime de l'organisation du travail qui introduit une précarité permanente.

---

[522] CASTEL, R., *« La montée des incertitudes, travail, protections, statut de l'individu »*, Editions du Seuil, Mars 2009.

Pour lui, le travail n'assure plus pour eux l'indépendance économique et sociale, une nouvelle position intermédiaire entre travail et demande d'assistance est créée. Les frontières se brouillent entre travail et non travail, entre travail et assistance.

Les mutations socio économiques affectent le rôle et la place des assistants sociaux du travail. Les assistantes sociales du travail voient donc un changement dans la population qu'elles accompagnent.

Parfois l'entreprise ne permet plus la sécurité suffisante : *«le nombre de salariés ayant des difficultés financières est en augmentation depuis deux ans, il faut savoir que c'est lié aussi à l'évolution de l'entreprise qui, pour la deuxième année cette année, ne verse pas d'intéressement. Les résultats de l'entreprise ne permettent pas d'en verser donc ça impacte les salariés et on a aussi l'impact de certains conjoints de salariés qui se retrouvent sans emploi, des charges qui augmentent, des accidents de la vie qui font qu'on est de plus en plus confrontés au fait de devoir accompagner des salariés dans des démarches de dépôt de dossier de surendettement avec des dossiers quand même relativement conséquents »,* (Mme Morin).

Pour Z. Bauman (2000, 2009), nous sommes dans une nouvelle phase de la modernité. Cette seconde modernité ou modernité liquide. Il utilise une métaphore : contrairement aux corps solides, les corps liquides ne peuvent pas conserver leur forme lorsqu'ils sont pressés ou poussés par une force extérieure. Les liens humains sont fragiles et soumis à des changements constants, on ne peut donc pas s'attendre à ce qu'ils demeurent indemnes.La caractéristique essentielle de notre société contemporaine est sa dimension liquide, c'est-à-dire flexible, précaire, soumise à une évolution effrénée et perpétuelle et dépourvue de poteaux indicateurs stables. Il parle d'une société moderne liquide, en opposition à la société moderne solide. Dans cette dernière, l'aliénation était cantonnée à la sphère du travail. Le temps hors-travail était bien du temps libre échappant partiellement aux rapports de domination. Dans la société liquide actuelle, l'aliénation est omniprésente, car tout être est considéré comme un objet et ce même en dehors de la sphère du travail productif.

Selon lui, la société moderne liquide dans laquelle nous vivons est une société aliénante et deshumanisante. Cette situation est due à deux mécanismes complémentaires : l'accélération des rythmes dans tous les aspects de la vie et la transformation de toute chose et de tout être en objet de consommation. Cette société liquide se caractérise par l'insécurité permanente face à l'avenir, seul compte le présent. En effet, l'expérience ne prépare plus contre des défis à venir de toute façon impossible à prévoir. *« Notre société insécurise les gens, je le vois bien avec les salariés, tout le monde court, nos conditions de vie se dégradent, on aimerait bien que nos enfants aient une vie meilleure que la notre, mais c'est loin d'être sur …. Tout le monde essaye d'emmagasiner de l'expérience pour se sentir davantage protégé… mais ce n'est pas aussi facile … »,* (Mme Guerin). La société moderne liquide se caractérise par un état de changement permanent, même si ce changement ne mène nulle part. Il est donc contraint de s'adapter en permanence à une conjoncture en redéfinition permanente. L'accélération du rythme s'observe dans le fait de tout faire, tout expérimenter. Les individus vivent leurs activités humaines dans un rythme effréné. Au travail, l'activité est soumise à des contraintes de temps toujours plus fortes et ce, à tous les niveaux. Recherche de la productivité maximale et culte de l'innovation permanente s'expliquent par la peur de se laisser distancer par une concurrence mondiale. Ces derniers sont pris dans une dynamique de succession de projets à court terme, des moments de vie professionnelle ou personnelle que l'on peut qualifier de séquences, les vies deviennent de plus en plus fragmentaires et tous les éléments de stabilité et de loyauté sont mis à l'épreuve. Cette modernité liquide peut s'appliquer dans tous les domaines de la vie[523], mais nous allons particulièrement nous intéresser au travail.

Une vie en accéléré, au travail, l'activité est soumise à des contraintes de temps toujours plus fortes : recherche de la productivité maximale et culte de l'innovation permanente, s'expliquent par la peur de se laisser distancer par une concurrence mondiale et de manquer le train du progrès. Le travail doit donc s'adapter, se flexibiliser en permanence pour trouver de nouveaux

[523] Cette modernité liquide peut trouver un sens dans les relations amoureuses, d'un coté, dans ce monde instable, chacun a plus que jamais besoin d'un partenaire loyal et dévoué, de l'autre, chacun est effrayé à l'idée de s'engager. On tente donc d'accomplir l'impossible : avoir une relation sure tout en demeurant libre de la briser à tout moment.

marchés, diminuer les coûts de production, susciter de nouveaux besoins. Stress et burn-out sont autant de symptômes de cette accélération du temps de travail, qui n'est pas nécessairement plus long en termes absolus (nombre d'heures travaillées) mais qui devient de plus en plus intense, chaque heure travaillée devant être optimisée au service du profit immédiat. Les individus sont donc tenus d'être dans une autonomie, dans une hyper responsabilité individuelle mettant chacun en demeure de résoudre des problèmes qui n'ont d'autres solutions que collectives. L'accélération du rythme de vie n'est pas sans conséquence sur la formation intellectuelle des individus. Dans cette société, marquée par une insécurité permanente face à l'avenir, seul compte le présent. En effet, l'expérience ne prépare plus contre les défis à venir de toute façon impossible prévoir. Les êtres humains perdent tout repère, toute attache, toute solidarité et se retrouvent dans un état d'insatisfaction perpétuelle. L'incertitude se transforme en peur généralisée. *« On le sent ici, les gens ont peur, ils n'osent plus dire, de peur de perdre leur travail, en plus, c'est souvent du chacun pour soi .... »,* (Mme Martin).

Paturel (2010), parle du salarié post – moderne, qui est plus précaire, soumis à une multitude d'incertitudes, ouvert à la circulation d'innombrables informations.

Sennett (2000) met en avant que cette flexibilité demandée aux salariés induit chez les individus une crainte de perte de contrôle sur l'environnement. L'instabilité devient la norme et il convient que chacun s'y adapte. La routine devient critiquée ; *« nous vivons aujourd'hui un tournant historique sur la question de la routine. Le nouveau langage de la flexibilité signifie que la routine est moribonde dans les secteurs dynamiques de l'économie*[524] *».*

La flexibilité demandée aux salariés génère de l'incertitude. La gestion flexible de la main-d'œuvre semble avoir acquis un caractère structurel.

La place est laissée au travailleur post-salarial qui est embauché pour un projet ou pour une durée déterminée. Même si le salariat s'est généralisé dans l'entreprise, nous assistons selon M – H Soulet[525], (1999) à une augmentation des précaires, (contrat à durée déterminée et contrat de travail temporaire).

---

[524] SENNETT, R., *« Le travail sans qualités »*, traduit de l'anglais : *« The corrosion of character »*, Albin Michel, 2000.

[525] SOULET, M H., *« Le travail, nouvelle question sociale »*, Editions Universitaires Fribourg Suisse, 1999.

Cette pratique se généralisant aussi dans les petites et moyennes entreprises. En effet, *« l'entreprise se voit donc transformée en un espace productif à géométrie variable par recrutement de capacités s'organisant sur un mode auto gestionnaire d'auto-management sur la base d'une complète implication dans la tache. Plus de salariés, sur la même voie que les dinosaures ».* L'entreprise contemporaine cesse d'être une structure constituée d'emplois pour se transformer en un champ de travail à accomplir.

4.6. La peur du chômage

L'emploi ne protège plus, le salarié a peur du chômage. Nous nous situons dans un chômage de masse, qui engendre un sentiment de vulnérabilité.

« 500 000 personnes en 1974, 1 million en 1977, 2 millions en 1982, plus de 3 millions à partir de 1992, pour atteindre prés de 3.3 millions en 1996, soit plus de 12% de la population active[526] *».* en 2016, ils sont au nombre 3 520 300. [527]

Burgi (2007) parle de spectre de la précarité[528], qui concerne une portion souvent beaucoup plus large des populations que les ensembles constitués par les groupes sociaux ayant déjà basculé dans la vulnérabilité, qui y grandissent ou y sont exposés de façon récurrente. La crainte de la perte éprouvée face au danger de la précarité par ceux qui sont encore en emploi, se nourrit incontestablement de la persistance du chômage de masse et de l'allongement de sa durée. Cela est aussi favorisé par une diminution des droits et des protections garantis par le contrat social dans la plupart des pays européens, notamment en France.

« Tout le monde est très sage, pas trop se faire remarquer, pas trop demander, pas trop être en arrêt de travail, la peur du lendemain quoi .... Il y a de l'angoisse, une insécurité par rapport à l'avenir professionnel », (Mme Fontaine).

Pour Goldthorpe et Lockwood (1972), L'ouvrier de l'abondance, a progressivement laissé la place au salarié de la précarité, (Paugam, 2000).

---

[526] BOISSARD, P., *Le travail, quel avenir ?,* Gallimard, 1997.

[527] Chiffre Pole Emploi, Mai 2016, concerne les personnes de catégorie A, c'est-à-dire sans aucune activité professionnelle.

[528] BURGI, N., *« De la précarité de l'emploi à la négation du vivant »*, Interrogation, Revue pluridisciplinaire en sciences de l'homme et de la société, n°4, Juin 2007.

L'ouvrier de l'abondance cherchait à augmenter son salaire par le combat syndical, la salarié de la précarité cherche avant tout à préserver son emploi, ce qui pour l'auteur bloque l'émergence de revendications liées aux nouvelles souffrances au travail et augmente la probabilité de retrait des syndicats, jugés impuissants.

« Les gens se taisent ici ... de peur de ... on ne sait jamais, on n'est plus protégé par le CDI .... », (Mme Fournier). Cette peur du chômage, ce sentiment de ne plus être protégé malgré la présence d'un travail, accentue davantage la disponibilité constante du salarié, son investissement. *« Parfois il y a des choses inhumaines qui se passent, je le vois. Des gens qui sont, vous savez j'ai déjà vu des gens, par exemple, moi je suis là aujourd'hui, ce soir je suis débarquée, ça je l'ai déjà vu, à des très hauts postes »,* (Mme Robin).

Pour Castel (1998) parler de disparition du salariat, ou même d'effacement du salariat, représente selon lui, une pure contre-vérité. Le travail salarié est toujours la norme, malgré tout ce qui a changé, c'est l'augmentation des salariés précaires, menacés de chômage, c'est-à-dire des salariés à temps partiel subi, des salariés en CDD, en intérim…Le CDD, l'intérim représente le statut le plus précaire en entreprise puisqu'ils sont des variables d'ajustement liées aux besoins de l'entreprise.

4.7. Evolution de la question sociale de la famille

La fragilité du marché du travail et la déstabilisation des structures familiales génèrent de la vulnérabilité. Malgré tout, la famille reste un repère central, riche en valeur pour les individus. Par la famille, l'individu peut chercher à se réaliser. Il n'y a plus une façon « de faire famille » mais de nombreuses versions dans la façon d'aborder la famille. La famille nucléaire a pu, à une certaine époque, représenter la forme ultime et achevée de la famille. Aujourd'hui, la famille est protéiforme ; elle peut être nucléaire, monoparentale, recomposée, homoparentale… On peut avoir des partenariats de vie divers, (amis, frères et sœurs, colocataires…).Les trajectoires de vie personnelle des individus sont jalonnées de rupture et de reconstruction.

Nous pouvons vivre plusieurs structures familiales au cours d'une vie. Ces changements peuvent amener de la vulnérabilité pour les individus.

En outre, les difficultés d'accès à l'emploi rendent plus difficile l'insertion sur le marché du travail, les enfants sont parfois amenés à rester plus longtemps au domicile familial. La famille sert aussi de rempart contre la dépendance, l'isolement des personnes âgées ; en effet cette dernière se révèle être très souvent l'aidante de l'ainé.

Les assistantes sociales rencontrent principalement les questions budgétaires et de logement. L'évolution de la famille a engendré de nouveaux besoins ; lors de séparation, de recomposition, la recherche d'un logement adapté est une priorité et le nouveau calcul du budget est réalisé. Un accident de la vie comme une séparation, un divorce peuvent mettre en difficulté un(e) salarié(e), les charges de la vie courante, le logement est alors à payer seul(e), parfois ce dernier doit être aussi grand que le précédent, du fait d'une garde alternée, par exemple. *« Les difficultés budgétaires c'est 30 % de mon activité, c'est de la difficulté ponctuelle, liée à la maladie, liée aux surendettements mais plus dû à un accident de vie ou à un manque de ressources.»*, (Mme Nicolas).

« Il a fallu accompagner, aujourd'hui, c'est le fruit de trois établissements qui ont fermé, donc il a fallu accompagner tout ces gens là, par exemple pour s'installer ici, donc rencontrer les gens qui le souhaitait et qui évoquait des soucis de route, de voiture, de gardes, d'horaires, donc j'ai réussi à négocier des adaptations d'horaires du fait des difficultés des uns et des autres, mais je continue selon les situations familiales, quand ce sont des mamans qui se retrouvent seule avec leurs enfants, comme ce sont des horaires qui ne permettent pas vraiment de s'occuper des enfants, on essaie d'argumenter même si ce n'est pas facile, une expertise pour les aider à prendre une décision ». Mme Garcia.

Les enfants, du fait des études et d'un accès au 1er emploi, plus tardif, restent généralement à la charge plus tard de leurs parents. Aussi, du fait de l'allongement de l'espérance de vie, de la dépendance des personnes âgées.

Toutes les assistantes sociales rencontrées disent accompagner des situations de divorce, de séparation : *« après beaucoup la famille, j'ai énormément de gens qui viennent me voir en disant, voilà on va se séparer et je n'ai aucune idée de ce qui va se passer, donc on va leur expliquer l'audience s'ils sont mariés, l'audience chez le juge aux affaires familiales, comment ça va se*

passer, les modes de visite et de garde pour les enfants qui existent et aussi la gestion des biens, parce que justement les messieurs qui ramènent l'argent qui n'ont jamais géré le budget depuis trente ans, madame elle dit je te quitte, je m'en vais et monsieur n'a jamais touché un papier de sa vie, je ne sais pas combien d'heures j'ai déjà passé là-dessus à revoir tout le budget, ce à quoi ça correspond, appeler les personnes, appeler l'EDF, tout le monde pour voir les mensualités, dire que ces prélèvements là sont normaux, d'autres non et résilier des contrats, des comptes qui n'ont pas lieu d'être… », (Mme Garnier).

Les questions budgétaires représentent donc une part importante de l'activité des professionnelles : l'accompagnement, la prévention, l'octroi d'aides financières par l'intermédiaire d'un budget alloué, la constitution d'un dossier de surendettement constituent les principales activités des professionnelles. Une professionnelle nous indiquera faire *« un dossier BDF par semaine »* dans une entreprise de 3500 salariés.

Certaines, pour avoir une plus grande marge de manœuvre, réussissent à négocier avec la direction et le CE pour obtenir un budget dans le cadre d'un fonds social (prêt, aide financière …), ce dernier est un outil supplémentaire lorsque les salariés ne peuvent pas accéder aux dispositifs de droit commun, *« j'ai créé une commission de secours, j'ai réussi à mettre d'accord le directeur de l'entreprise et le DRH pour qu'ils mettent 5 000 € et le CE, 5 000 €, au titre de l'action sociale. On a donc 10 000 € pour notre commission d'entraide »*, (Mme Lefèvre), ou, comme Mme Nicolas, qui a réussi à devenir l'interlocuteur indispensable : *« oui, oui, j'ai énormément de moyens, j'ai une vie très facile ici, beaucoup de collègues m'envient mais je me la suis faite ma vie facile, parce que je me suis battue, forcément comme j'ai créé le poste je l'ai fait comme je l'ai souhaité mais ça ne s'est pas fait comme ça, alors aujourd'hui oui c'est comme ça. J'ai une possibilité d'avance exceptionnelle qui est faite par la direction, ce sont des avances sur le salaire que je récupère en fonction des possibilités de remboursement. Comme les salariés ont deux demi-treizième mois ma seule marge de manœuvre. Je suis la seule à pouvoir les accorder et personne ne peut faire d'avance sans me demander mon avis, ce qui me permet de voir beaucoup de monde et d'appréhender beaucoup de problématiques, ça a été ma porte d'entrée d'ailleurs. Ensuite j'ai la*

possibilité de la commission sociale d'entreprise, donc il y a une charte que j'ai écrite donc j'en ai fait ce que je voulais, donc on a une commission qui attribue des prêts à 0%, toujours sur avis de l'assistante sociale. D'un point de vue budgétaire j'ai beaucoup de facilités pour aider les salariés, je fixe les avances, je les fais signer par mon responsable des relations sociales, jamais en vingt ans quelqu'un m'a dit quoi que ce soit. Les gens sont très abordables, le DRH je déjeune tous les midis avec lui et tous les chefs de service. Après ma place je me la suis faite elle ne s'est pas faite toute seule… ».

Sur cette thématique, la politique sociale de l'entreprise par l'intermédiaire du CE peut être mise en valeur en tentant de répondre aux besoins des salariés aux différentes étapes de leur vie, comme les séparations, les décès, la maladie … , l'entreprise est alors un soutien non négligeable pour les salariés :*« ici au niveau action sociale, on fait pas mal de choses pour nos salariés et je pense que ça ne se fait pas ailleurs et qu'on a des choses assez originales qu'on a mis en place. Déjà le service social travaillait, avant, beaucoup avec le comité d'entreprise de l'entreprise au niveau national et donc on avait des budgets qu'on gérait nous-mêmes et qui pouvaient aider les salariés, on avait par exemple un budget avances, prêts sans intérêts, un budget entraides argents donnés non récupérés, des aides aux colonies, des choses comme ça, des allocations décès, des aides ménagères à domicile, donc on gérait pas mal de choses, ça s'est un peu éclaté du fait de la réorganisation de l'entreprise, donc là on a remis en place, c'est assez récent, j'ai remis en place avec chacun des comités d'entreprise des budgets d'aides pour nos salariés, ceci comme les CE sont nouveaux et qu'ils ont moins d'argent que l'ancien CE qui avait un budget de 700 000 euros ou peut être même 800 000 euros par an, donc nous on avait, par exemple, 20 000 euros d'entraides, on avait 200 000 euros de prêts en cours, là maintenant ça change un petit peu et on a remis en place, récemment, avec chacun des CE des aides financières aux salariés, il faut savoir qu'on a des salariés qui viennent nous voir parce qu'ils ne peuvent plus manger, malgré leur travail on a des salariés, quand on fait leur budget, ils n'ont pas forcément de crédits, mais rien que les charges fixes, leur salaire de 1 000 euros ne leur permet pas de vivre, donc dès qu'il y a une tuile… Ca je l'ai toujours vu, mais je pense qu'il y a plusieurs choses, il y a d'abord les*

accidents de vie, les séparations, les gardes alternées… qui n'existaient pas forcément avant, par exemple les gens maintenant qui se séparent et qui sont en garde alternée, il leur faut chacun un logement avec le nombre de chambres pour les enfants, avant on n'avait pas ça. Donc nous au niveau de l'entreprise et c'est spécifique à cette entreprise, ça n'existe pas ailleurs, enfin les prêts CE ça existe ailleurs, mais nous on a mis en place les prêts CE sans intérêts, les entraides, les autres choses je ne vous en parle pas, les allocations décès… Donc ça c'est le service social avec le comité d'entreprise. Le service social avec l'employeur, donc je fais parfois payer des congés payés aux salariés, notamment ceux qui sont en arrêt maladie longue durée et je fais, par exemple des prêts sans intérêts employeur, toujours pour les difficultés financières des salariés qui sont quand même, on a vraiment des salariés qui sont en grandes difficultés financières, je fais des dossiers de surendettements mais ça, ça n'a rien à voir avec l'entreprise, on peut le faire tout le temps. Tout ce qui est FSL et tout ça, ça ne marche pas, on dépasse les plafonds quasiment tout le temps, on a quelques salariés pour lesquels on a du RSA, donc ça c'est extérieur. De plus avec le CE, un avocat est mis à leur disposition. Ils paient un peu moins les frais de justice ». (Mme Robin).

Le volet « logement » est une thématique récurrente dans le quotidien des assistantes sociales interrogées, soit par le biais du logement social ou par le collecteur d'Action logement[529]. Accéder dans un logement en tant que locataire ou propriétaire, bénéficier de prêts pour les travaux … sont des activités rendues possibles. Certaines professionnelles, pour être aidées dans cette tâche, mettent en place stratégiquement un 2ème collecteur d'action logement, pour proposer une offre concurrentielle aux salariés et à leurs familles : « *on a même des difficultés, par exemple, à trouver du logement social pour des salariés, en fait je m'occupe du 1% logement dans l'entreprise pour toutes les sociétés et donc j'ai choisi d'avoir un deuxième collecteur, X, parce qu'avant on n'en avait qu'un et je trouvais qu'il n'était pas assez en concurrence en fait et depuis qu'on en a un deuxième, ils sont bien meilleurs*

[529] Cela désigne le dispositif qui gère la participation de l'employeur à l'effort de construction qui permet d'aider les salariés à se loger grâce à une contribution de l'entreprise. Appelé jusqu'en 2009, le 1% logement, il a été créé en 1943, il représentait 1% de la masse salariale, il est aujourd'hui de 0.45%.

en qualité de service, il est possible d'en avoir deux, trois, quatre… mais deux c'est déjà pas mal. X, par exemple, quand je présente un dossier, on me dit : ahlala Mme…., avec une fiche de paie comme ça, qu'est ce que vous voulez qu'on trouve ? Mais je leur dis, attendez, si vous bailleurs sociaux vous ne nous trouvez pas de solutions, ou voulez-vous que je trouve un logement pour cette famille ? Par exemple je dis toujours à nos salariés, j'organise des permanences de nos collecteurs sur sites, une fois par mois, donc les salariés peuvent venir voir directement le collecteur pour faire un point sur leur dossier logement, etc. Je dis aux salariés, quand vous rencontrez nos partenaires, si vous êtes en dossier de surendettement il ne faut pas leur dire, surtout pas, si on dit ça, ils n'auront pas satisfaction. Je pose la question en commission logement, donc officielle, avec un procès verbal, est ce que les gens qui sont en dossier de surendettement vous ne les logez pas ? Ah bah non….. ! On loge les gens qui sont en dossier de surendettement ! Mais dans la réalité ce n'est pas vrai », (Mme Robin). En lisant ce témoignage, nous comprenons que cette dernière utilise des stratégies, utilise sa marge de liberté pour proposer des outils plus pertinents.

L'accès au logement est également vu sous la forme des mobilités professionnelles, en effet, lors de mutation, d'expatriation, de transfert temporaire d'un salarié (pour équilibrer les forces de production au sein d'un groupe ou développer un projet précis) : *« j'ai eu des personnes de … qui viennent en prêt, pour voir comment ça se passe et si c'est possible, là sur l'année j'ai peut-être accompagné cinq salariés qui venaient d'ailleurs. Il n'y a pas de durée, par exemple, il y en a par exemple qui sont sur Mulhouse ou Charleville-Mézières et qui suite à un divorce, ils ont besoin de se changer les idées et ils viennent en prêt ici trois mois »*, (Mme Garnier).
« Tel salarié qui est parti en expatriation, il revient, est ce que tu peux le recevoir, par rapport à la réouverture de ses droits ? Des choses comme ça… Ca m'arrive aussi de travailler avec un cabinet de relocation pour des embauches de nouveaux salariés. On a d'autres missions qui montrent que notre champ est bien large … », (Mme Morin).

L'assistante sociale est l'interlocuteur privilégié pour accompagner le salarié et sa famille nouvellement arrivée. Au-delà de la recherche de logement, il s'agit de l'intégration du salarié et de sa famille dans un nouveau contexte de vie : « *parfois, on accueille des personnels des autres sites, il a donc fallu s'occuper des logements, des familles, leur présenter la région, les accompagner dans les démarches administratives pour les enfants ... »*, (Mme Lemaire).

Dans le cadre du logement, de l'hébergement, les professionnelles peuvent être amenées à développer de nouveaux partenariats du fait de la précarité de certains salariés : *« je travaille avec des FJT quand ils se retrouvent vraiment sans rien… »*, (Mme Robin).

4.8. Massification des problèmes sociaux et enchevêtrement des problématiques

La massification des problèmes économiques et sociaux touchent aussi l'entreprise. On constate une grande complexité dans les dispositifs qui peuvent réduire les personnes à des problématiques. Les dispositifs peuvent relever de compétences et de financements différents.

La difficulté que toutes les professionnelles relèvent c'est qu'auparavant, ces dernières accompagnaient un salarié pour une difficulté d'accès au logement, ou une séparation, ou pour un reclassement … Aujourd'hui, le contexte a évolué et les usagers en général et les salariés en particulier, cumulent différents problématiques ce qui rend plus difficile l'accompagnement ; les leviers sont moindres … *« Avant, on pouvait avoir un salarié qui avait un problème de logement, il était malade ou il avait des difficultés financières, parfois, maintenant, le salarié n'est plus protégé, il peut cumuler plusieurs difficultés en même temps ….il n'est pas rare d'apprendre que certains salariés dorment dans leur voiture, suite à un accident de la vie ou une séparation… »,* (Mme Robin). Du fait d'un équilibre fragile, un imprévu, un événement négatif peut faire basculer le salarié dans une situation de précarité : *« je vais prendre une situation concrète que j'ai eu il n'y a pas longtemps et pour laquelle je suis totalement dépourvue. Un couple, Monsieur travaille dans le BTP, il est tombé*

sur un employeur peu scrupuleux qui ne lui a pas payé ses salaires pendant 2 mois, il fait une démarche aux Prud'hommes. Mr a retrouvé un autre emploi, mais pendant 2 mois, il a eu un trou. Madame est tombée en arrêt maladie donc IJ, difficultés dans la régularité des ressources, 3 enfants à charge, une maison achetée à crédit, avec une échéance de 850 €/mois, avec 2 salaires, ça va bien, le fait qu'il y ait plus de ressource pendant 2 mois, ça engendré un non-paiement des échéances, une mise en demeure de paiement, un dossier de surendettement, le 1er plan n'a pas pu être respecté, ça se passe sur du long terme, je suis saisie de la situation, il y a une mise en demeure de l'ensemble des créanciers. Une fois que l'ensemble du plan de surendettement a été dénoncé, l'ensemble des créanciers est revenu à la charge. Mise en demeure de payer le crédit maison, (pour 6 mensualités impayées), on a voulu refaire un plan de surendettement, on a eu 2 refus pour non-respect du 1er plan. Aujourd'hui, les gens n'ont plus de maison puisqu'elle a été saisie, vendue aux enchères en dessous de son prix. La maison ne paye pas l'entièreté du crédit, les créancier sont toujours à l'affut de Mr et de Mme qui doivent avoir en plus des échéances à payer, un loyer à payer, c'est juste une misère, avec des gens qui ont 2 salaires, 3 enfants à charge, plus de maison, ils se retrouvent dans un appartement trouvé à l'arrache par la mairie. Voilà le genre de situation lourde, aujourd'hui lourde, parce qu'elle se dégrade vite », (Mme Martin).

Selon le groupe de travail[530] « coordination interinstitutionnelle entre acteurs » de 2015, le temps, l'attention et l'énergie des travailleurs sociaux sont aujourd'hui monopolisés par la mise en œuvre de ces dispositifs. Les professionnels sont contraints à être de plus en plus dans de la gestion. Ce mode de faire, à terme, génère une mécanisation de l'accompagnement, au détriment du rapport à l'autre.

Les assistants sociaux sont amenés à gérer les dispositifs prévus par la législation, tout en prenant en compte la culture sociale, voire paternaliste de l'entreprise.

La complexité des situations, l'évolution du public accompagné impactent les assistantes sociales du travail, en effet ; ces dernières doivent faire face au

[530] Issu des Etats Généraux du Travail Social, Rapport remis par Philippe Metezeau, Vice-président du conseil départemental du Val d'Oise, le 18 Février 2015.

quotidien à la souffrance, à l'urgence de certaines situations et parfois à l'absence de réponse.

V. LES CONTOURS DU METIER ENTRE AFFIRMATION D'UNE IDENTITE PROFESSIONNELLE ET PRATIQUE PRUDENTIELLE

5.1. L'affirmation d'une identité professionnelle : l'expression d'une professionnalité ou un corporatisme dépassé ?

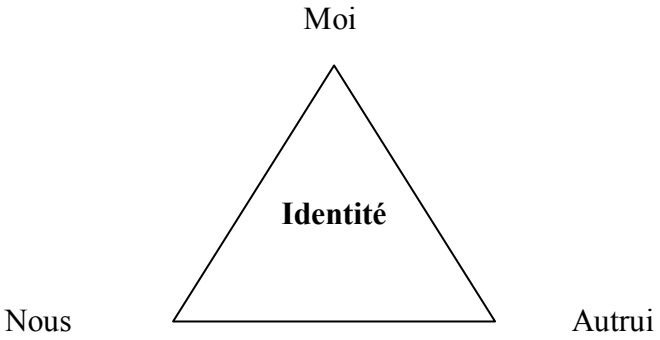
Nous nous sommes questionnés sur le sens de cette identité professionnelle, sur sa pertinence, d'autant plus pour des professionnelles n'exerçant pas avec des pairs. L'affirmation d'une identité professionnelle peut très facilement être perçue comme un corporatisme dépassé et susciter la polémique.

Dans le contexte professionnel de l'entreprise, dans lequel de nouveaux métiers apparaissent, dans un contexte de formation où l'on tend vers des socles communs de formation, que l'on tend dans les discours, vers la réorientation d'un métier de travailleur social unique et indifférencié, est-ce toujours pertinent d'affirmer cette identité ? Comment se construit-elle ? Quel est le sens de l'affirmation d'une identité ? Que recouvre-t-elle ?

Sainsaulieu (1988) a été le premier à montrer que l'entreprise est aussi un lieu où se construit l'identité. Cette dernière est une identité socialement produite, dans l'action et en interaction avec les autres (les pairs et la hiérarchie). Pour l'auteur, l'entreprise est un espace d'apprentissage culturel privilégié en relation étroite avec la pratique du pouvoir en organisation.

L'identité professionnelle débute avec sa propre identité. La base latine du terme « identité » permet de clarifier son sens, la racine est « idem », signifiant « le même ».

Dubar (2000), construit l'identité autour des trois dimensions suivantes :
le moi, le nous et les autres.



L'identité est à la fois identité pour soi et identité pour autrui.
Identité pour soi car elle renvoie dans un premier temps à l'image que l'on se construit de soi même. Identité pour autrui car l'identité est aussi l'image que nous souhaitons renvoyer aux autres. De plus, l'identité se construit à travers l'image que les autres nous renvoient. L'identité est donc issue d'un processus de construction ; elle est la somme de l'interaction entre ces trois éléments.

Cette identité se construit par la différenciation de l'autre et à partir de l'intégration d'une culture professionnelle au sein d'un groupe de pairs.
Selon C. Le Bouffant, la culture des assistants sociaux s'est réalisée par des couches successives qui correspondent à différentes époques de l'histoire : dans un premier temps, les courants humanistes et l'univers médical, puis elle a pu s'appuyer par la suite sur de la psychologie et sur une dimension socio-économique.
Pour Gohier (2000), l'identité professionnelle est donc avant tout une composante de l'identité globale de la personne et elle se développerait sur la base de l'identité personnelle par l'inscription de la personne dans des formes de vie sociale. L'identité professionnelle renvoie donc à trois éléments principaux :
-le monde vécu du travail : la situation objective de travail et la signification que lui accorde l'individu,
-les relations de travail : la perception subjective des relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance aux groupes informels,

-les trajectoires professionnelles et la perception de l'avenir : description des différentes étapes et des changements afférents à l'activité professionnelle.

Pour Dubar (1998)[531], l'identité professionnelle est le résultat de relations de pouvoir et d'appartenance à des groupes. Il souligne que la construction identitaire dépend de la reconnaissance que l'individu reçoit de ses savoirs, de ses compétences et de son image.

Sainsaulieu (1985), la définit quant à lui comme la façon dont les différents groupes au travail peuvent s'identifier aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes. L'identité serait un processus relationnel d'investissement de soi (investissement dans des relations durables, qui mettent en question la reconnaissance réciproque des partenaires), s'ancrant dans l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir.

Pour Osty (2008), l'identité professionnelle est aussi une identité de métier. Il s'agit d'un sentiment d'appartenance à une profession issue d'une socialisation et dont le résultat est la conformité aux normes collectives. Cette dernière se caractérisant par l'usage de pratiques, de vocabulaire ou de gestes communs.

Construire une identité professionnelle se base sur la socialisation secondaire[532], Berger, Luckmann (1966) c'est-à-dire l'incorporation des savoirs spécialisés (ou professionnels). Ce sont des machineries conceptuelles comprenant un vocabulaire, des recettes (ou des formules, propositions procédures), un programme est un véritable *« univers symbolique »* véhiculant une conception du monde mais qui, contrairement au savoir de base de la socialisation primaire, sont définis et construits en référence à un champ spécialisé d'activités. *« C'est important de pouvoir se retrouver en réunion d'équipe, cela nous donne l'occasion d'échanger, de discuter des situations, de prendre du recul ... »,* (Mme Bernard). Toutes les professionnelles rencontrées affirment cette identité professionnelle, une appartenance en référence à un corps professionnel. D'après Sainsaulieu, on réaffirme son identité dans des périodes de changements, de turbulences : *« les discours de la profession ne*

[531] DUBAR, C., *« La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles »*, A. Colin, 1998.
[532] BERGER, P, LUCKMANN, T., *« La construction sociale de la réalité »*, Méridiens Klincksieck, 1986.

cessent de reprendre vie à chaque bouleversement technologique … les règles de la profession ont pour but d'assurer le renouvellement et l'évolution interne dans les rangs des experts entre eux. La force de ce discours professionnel est d'offrir aux individus un très fort moyen d'accès à la reconnaissance[533] *».* En effet, il s'agit pour elles, dans leurs discours de s'appuyer sur des repères lors de moments d'incertitude. L'incertitude peut – être liée à un changement, à une crainte de l'avenir.

Selon Ion (1996), l'identité professionnelle c'est ce qui permet aux membres d'une même profession de se reconnaitre eux-mêmes comme tels et de faire reconnaitre leur spécificité à l'extérieur : *« parce que ça nous différencie par rapport aux autres intervenants et par rapport aux gens, même si quelquefois l'image est un peu tronquée et puis qu'il faut à chaque fois réajuster en disant ce qu'on fait, ce qu'on ne fait pas.... La première question que je pose aux agents c'est : est ce que vous avez déjà eu à faire à une assistante sociale, est ce que vous avez déjà vu une AS de prés … ? , est ce que vous savez à quoi ça sert ? »,* (Mme Duval). Cette reconnaissance d'une spécificité permet de se situer par rapport aux autres acteurs de l'entreprise.

Affirmer cette identité professionnelle en entreprise peut permettre de garder un sens dans l'action menée, puisque les professionnelles peuvent se sentir souvent isolées et parfois à contre courant de la logique marchande de l'entreprise au sens large, on peut supposer que l'affirmation de cette identité professionnelle peut leur permettre de maintenir un collectif, d'amoindrir l'isolement professionnel, de conforter un positionnement professionnel.

Dans un contexte ou ces professionnelles peuvent parfois manquer de reconnaissance, cette identité professionnelle peut être un moyen pour garder du sens dans l'accompagnement effectué et être un élément dynamisant dans la pratique quotidienne. Cette identité professionnelle permet un sentiment d'appartenance. Pour Osty (2003), *« on assiste à la résurgence d'une affirmation professionnelle de grande ampleur dans des univers de travail variés. Elle est accompagnée le plus souvent d'une plainte liée au manque de reconnaissance, l'identification au métier n'est pas réductible à une régression*

[533] SAINSAULIEU, R., *« L'identité au travail »*, les presses de Sciences Po, 1977.

corporatiste ou à l'avènement de nouvelles professions. Elle révèle une dynamique sociale originale de la modernisation des entreprises contemporaines et correspond à un désir de réalisation de soi par le travail ainsi que la construction d'un lien social coopératif[534]*».*

Pour Dubasque (2001), rejeter l'identité professionnelle c'est se nier soi même car elle permet à celles et ceux pour qui nous agissons de se situer. Savoir où l'on est, ce que l'on fait pourquoi on le fait, poser sans cesse la question du sens et agir en conséquence.

Intéressons nous au processus de construction identitaire dans le cadre professionnel. On peut identifier trois facteurs d'identité professionnelle ; l'identité par le métier, par l'appartenance à un groupe et par l'appartenance à une entreprise. L'identité par le métier est liée aux caractéristiques de la profession exercée, car chaque profession a une définition objective et commune à tous les membres de la société. L'individu s'identifie ici à l'activité de travail. C'est l'utilisation de ses savoirs, de son style personnel, de ses logiques d'action, de ses stratégies et de ses compétences dans son activité qui constitue son identité professionnelle. Même si une profession possède une identité propre avec ses caractéristiques historiques, le sujet étant unique, il s'approprie les gestes et les logiques de son métier. L'individu construit donc son identité professionnelle tout au long de son apprentissage du métier et de son perfectionnement. L'individu construit également son identité professionnelle à travers l'appartenance à des groupes.

Ces groupes peuvent être une équipe, des personnes du même niveau hiérarchique, des individus liés par une cause ou une activité commune.

Tout collectif d'appartenance homogène sur le plan des actions, des valeurs, des normes, des comportements et des croyances, est source de construction identitaire. Le travail est vu ici comme un espace de socialisation et d'identification commune. L'autre est alors une référence à partir de laquelle l'individu pratiquera le mimétisme, la comparaison ou la différenciation. Le contact avec ce groupe détermine donc en partie les caractéristiques de son individualité.

---

[534] OSTY, F., *« Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail »*, Presses Universitaires de Rennes, 2003.

L'appartenance à une entreprise est aussi un vecteur d'identité et la relation à l'entreprise permet à cette identité d'exister.
L'individu intègre presque inconsciemment les gestes, les paroles, les principes, les valeurs, les jargons de l'entreprise où il travaille. L'entreprise a tout intérêt à ce que cette identification ait lieu car elle est un signe de qualité et de cohésion, (Osty, 2008).

L'identité professionnelle des assistantes sociales peut se caractériser par une culture professionnelle commune en référence à une déontologie, par le respect du secret professionnel, par des valeurs communes humanistes entre les pairs, par un objectif commun qui est de donner la meilleure réponse possible à l'usager, par des références théoriques en travail social, par une relation d'aide caractérisée par des méthodologies d'intervention. C'est à partir de cette culture commune, partagée par le plus grand nombre que se construit progressivement l'identité professionnelle ; en effet, c'est un processus continu, dynamique et interactif, (Fray, Picouleau, 2010). L'identité professionnelle se construit tout au long d'une vie professionnelle. Elle évolue avec le temps, les situations vécues, les changements et elle est le fruit d'une éducation, d'expériences... L'identité est à la fois stable et provisoire, (Dubar, 2000). Elle est en évolution et en recomposition permanente et n'est pas acquise une fois pour toutes.
La construction identitaire est à la fois individuelle et collective car elle est propre à la personne, liée à ses propres choix, ses observations, ses mises en situation et à ses capitalisations d'expériences antérieures. Elle est aussi collective car la mise en situation, l'apprentissage, le partage de connaissances nécessitent un rapport à l'autre, à l'entreprise. *« C'est aussi rassurant de s'identifier comme assistante sociale, car lorsqu'on est amené à travailler ensemble, on suppose que l'autre à les mêmes pré-requis que nous, en terme de valeurs, de méthodologie… »,* (Mme Duval).
En interrogeant les professionnelles, nous pouvons dire que ces dernières partagent des valeurs communes, en effet, quel que soit leur âge, leur ancienneté, elles partagent des valeurs comme le respect de la personne, le non – jugement, la confidentialité, la justice sociale, la disponibilité, la tolérance, le respect du secret professionnel, l'écoute, l'empathie, la solidarité ….

« Oui, c'est important pour moi de dire que je suis assistante sociale, ça souligne les valeurs qui me semblent importantes dans le métier, comme le non jugement, l'écoute, la considération de l'autre… », (Mme Lefèvre).

Les positions éthiques et déontologiques sont nécessaires pour venir étayer la posture de l'assistante sociale. Pour Bouquet (2003), les valeurs n'ont de sens que si elles sont intériorisées, portées par la force d'une conviction qui cherche à la faire partager à autrui. Il s'agit de porter ces valeurs, de les faire vivre au quotidien. C'est à partir de l'assimilation de cette identité professionnelle et d'une réflexion éthique que s'élabore progressivement un positionnement professionnel qui pourrait se définir selon D. Dubasque, comme : *« savoir où l'on est, ce que l'on fait, pourquoi on le fait, poser sans cesse la question du sens et agir en conséquence ».*

Au-delà de l'action menée, le positionnement professionnel demande d'argumenter ses actes en fonction des différentes références sur lesquelles les professionnelles ont construit leurs compétences (en terme de savoir, savoir faire et savoir être). C'est donner du sens, c'est une recherche du sens à l'action menée. (Bouquet, 2003)Poser la question du sens, c'est questionner, discuter, déranger parfois le fait établi, c'est rendre singulier et spécifique, l'accompagnement social mené. L'éthique de conviction évoque l'attitude qui consiste à se mettre inconditionnellement au service d'une fin. L'éthique de responsabilité inclut le principe de réalité dans le but à atteindre, le tri parmi les différents choix possibles et les moyens, (Bouquet, 2003).

5.2. Une profession à pratique prudentielle ?

D'après Aballea, (1992) nous trouvons ci-dessous les cinq conditions constitutives d'une profession :

- la délimitation d'un objet : c'est la dimension centrale, il n'y a pas de profession sans un objet délimité qui à la fois définit le domaine d'intervention et précise les finalités de l'action.

- un système d'expertise : il s'agit d'un agencement de savoirs complexes.

L'expertise professionnelle se caractérise par son double caractère dominant : la dimension intellectuelle et le caractère abstrait. Elle a une triple composante : technique et méthodologique, sociale (maitrise du système de

relations sociales dans lequel s'insère l'activité) et gestionnaire qui se situe à l'articulation de la dimension technique et de la dimension sociale,

- un système de références : c'est l'univers moral de la profession qui participe à l'édification de son identité. Doté d'une orientation sociétale (le bien-être social), il peut être un bon indicateur d'un approfondissement de l'expertise et d'un élargissement de l'objet.

- la reconnaissance sociale et la légitimation de l'expertise et du système de références, condition sine qua non du développement de la profession. Celle-ci élargit son champ d'intervention quand elle réussit à faire accepter sa légitimité, voire son monopole, dans des domaines de plus en plus éloignés de son domaine originel.

- un système de contrôle de l'expertise et du système de références. La profession apporte la garantie de la possession du savoir et de l'adhésion au code moral, par un système institutionnel de contrôle de l'accès à la profession et de son exercice. C'est sa capacité à produire une telle garantie qui lui assure son autonomie.

Tentons maintenant de lier ces cinq éléments, avec les caractéristiques propres au service social.

L'objet se délimite entre la personne et la société avec l'objectif que cette personne puisse trouver sa place dans la société en développant son autonomie.

Le système d'expertise s'élabore à partir d'un ensemble de connaissances théoriques, méthodologiques. Il s'agit de compétences qui s'appuient sur des savoirs théoriques et pratiques, touchant un contenu pluridisciplinaire. Nous pouvons donc faire un lien avec les contenus théoriques pluridisciplinaires et les différents temps de stage existant dans le cadre de la formation des assistants sociaux.

Le système de références de la profession comprend les valeurs et les principes éthiques qui guident l'exercice professionnel. Il s'agit pour Bouquet, (2003), d'une activité chargée de valeurs.

Le service social porte un idéal de justice sociale, de respect de la dignité humaine, de confiance en ses capacités d'évolution et d'amélioration, d'égalité entre les personnes. La profession incarne donc les valeurs humanistes, républicaines et démocratiques de notre société. Ces valeurs sont inscrites dans

le code de déontologie et dans le code international de déontologie de travail social.

La reconnaissance sociale s'exprime de différentes façons, comme l'obligation de posséder le titre pour exercer, le secret professionnel comme étant indispensable à la pratique, mais aussi par l'ANAS qui peut être consultée par des instances officielles pour des réflexions, des avis sur des questions particulières.

Le système de contrôle se fait par le contrôle de la formation et le contrôle de l'exercice de la profession, en effet, les professionnels occupent une part importante dans la formation, dans les enseignements théoriques et pratiques mais aussi en participant aux épreuves du diplôme d'État.

La contribution à la professionnalisation des étudiants en formation fait partie du référentiel d'activités des assistants de service social, issu du décret n°2004 – 533 du 11 Juin 2004 relatif au diplôme d'état et à l'exercice de la profession d'assistant de service social.

Ces éléments sont donc constitutifs des fondements du service social qui mettent en valeur, une identité, une appartenance, une culture.

Ces éléments ne sont pas figés, cette profession est dans un processus permanent de construction permettant ainsi une évolution face à l'évolution de la société.

Cette notion de pratique prudentielle tient ses origines de la définition de la prudence abordée par Aristote[535]. Ce dernier a forgé ce concept pour désigner un mode de connaissance et d'action requis quand une irréductible contingence, des incertitudes mettent en défaut la science, qui est adaptée seulement pour traiter de l'universel. Il s'agit ici de réfléchir à la dimension prudentielle des activités professionnelles des assistantes de service social et plus particulièrement des assistantes sociales du travail.

[535] Pour Aristote, Philosophe grec de l'Antiquité, 384 avant J-C, 322 avant J-C. La prudence est une vertu morale qui s'attache aux actes contingents, c'est-à-dire au bon agir. Elle réglemente en quelque sorte l'usage des passions et des affects selon les circonstances. C'est la capacité à agir selon les circonstances de façon adéquate ; l'homme prudent sait appliquer, après délibération, les principes universels aux situations particulières.
Paul Ricœur (Philosophe français, 1913 – 2005) a lui aussi appliqué le concept de prudence aux professions, en traitant de la dimension prudentielle du jugement médical et du jugement judiciaire, (Ricœur 2001).

Certaines activités professionnelles doivent faire face à des situations complexes et singulières, ce qui rend leur travail peu prévisible et formalisable. *« On travaille avec l'homme, pas une machine… Entre ce que l'on prévoit avec le salarié, ce qui se passe, lorsque le salarié change d'avis, ce que nous comprenons… Toutes ces étapes nous ramènent à la singularité des situations… Au début de l'exercice professionnel, on pourrait être tenté de ranger les gens dans des cases, l'entreprise parfois aimerait bien ! Mais ce n'est pas si simple et ce n'est pas l'intérêt de notre métier ; c'est de prendre le temps, de comprendre la situation vécue… »,* « Mme Guerin).

Le concept de la prudence désigne un mode de connaissance et d'action pertinent quand l'application directe de savoirs scientifiques ou « de routines » est mise en défaut par la complexité et la singularité de la situation ou du problème à traiter. Cette complexité et cette singularité ont pour conséquence l'irréductible incertitude des résultats du travail professionnel (aléas du maintien de l'ordre, réactions variables des patients à un même traitement, inégale compréhension d'un même enseignement par différents élèves, pour notre sujet, on peut prendre l'exemple, de réactions différentes des usagers qui pourtant vivent la même problématique) et les difficultés particulières rencontrées pour formaliser ce travail. C'est pourquoi lorsque les professionnels doivent faire preuve de prudence, cela veut dire principalement deux choses : pour pouvoir prendre des décisions sans en maitriser tous les effets, ils effectuent des paris quant à ces derniers, ils engagent des délibérations portant non seulement sur les moyens mis en œuvre dans leur travail, mais aussi sur les objectifs poursuivis. En effet, la complexité des situations traitées fait qu'il est souvent impossible de satisfaire entièrement chacune des fins que le professionnel devrait idéalement viser, ce dernier doit opérer des choix pour lesquels il pondère le poids des différents objectifs de la pratique.

Par exemple, un médecin doit parfois choisir entre des stratégies thérapeutiques présentant toutes des inconvénients : effets secondaires, accoutumance, risques … Ce qui suppose de pondérer l'importance de différents critères d'évaluation des traitements possibles. Les tensions entre les valeurs servies rendent aussi nécessaires les délibérations sur la hiérarchie des fins de l'activité. On retrouve ici un des traits de la culture professionnelle : être contraignante, les valeurs

doivent être prises en compte, tout en mettant le professionnel face à la nécessité d'une délibération portant non seulement sur les moyens mais aussi sur la hiérarchie des fins de son travail.

Soigner, éduquer, concevoir un bâtiment, juger, maintenir l'ordre, accompagner, c'est souvent chercher un équilibre pertinent entre des fins difficiles à concilier.

« Ce n'est pas simple parfois de savoir quelle direction prendre avec un salarié ..., on doute, on hésite, on tente, on se réajuste ..... Tout ce travail est invisible et il prend du temps, l'entrepris ne le voit pas ..... », (Mme Dupont).

Pour Champy (2011), les professions à pratique prudentielle traitent de problèmes à la fois singuliers et complexes dans des situations de fortes incertitudes. Elles interviennent sur des problèmes pour lesquels une application systématique de savoirs formalisés peut conduire à des catastrophes. C'est cette adaptation à la singularité des cas que l'on appelle la prudence. Pour lui, la délibération sur les fins de l'action est aussi une composante essentielle des activités prudentielles, les professionnels devant être capables de hiérarchiser les objectifs de leurs actions avec discernement.

Dans un contexte où les savoirs professionnels sont mis en défaut et c'est précisément quand les professionnels se trouvent de plus en plus en situation d'incertitude que le professionnel se doit d'être prudent dans l'exercice de son travail. C'est parce qu'il y a incertitude que le professionnel se doit d'être prudent dans l'exercice de son travail. Mais toutes les activités professionnelles étant susceptibles de prudence, cette dernière n'est pas en soi une caractéristique suffisante. Cette caractéristique doit se lier à d'autres éléments. Elles apparaissent face à des situations ou à des problèmes singuliers et complexes qui livrent les professionnels à une irréductible incertitude, en particulier quand ces derniers sont renvoyés à la singularité du matériau humain. Cette même incertitude pour être levée, appelle une délibération auprès de groupes de pairs. L'incertitude amène, en effet, son lot de conflits d'interprétation. Il ne s'agit pas ici d'appliquer de manière mécanique des savoirs scientifiques. En l'absence de diagnostic certain, les professionnels doivent élaborer des paris parfois risqués. *« C'est bien parce que la réponse ne*

coule pas de source qu'une délibération plus ou moins longue du professionnel est nécessaire », (Champy, 2009).

De plus, l'activité prudentielle repose sur des savoirs et savoir-faire présentant un haut niveau d'abstraction mais également une insuffisance de formalisation, permettant l'incertitude dans les décisions. Par exemple, l'assistante sociale applique une méthodologie d'intervention (individuelle ou collective) mais il doit sans cesse l'adapter aux singularités des situations des salariés en entreprise. La relation d'aide présente en soi une marge irréductible d'incertitude. *« Notre métier fait que c'est impossible de rentrer dans une standardisation, on travaille avec des gens ... 2 personnes peuvent vivre la même difficulté et la vivre autrement ...on ne peut pas appliquer la même aide, on s'adapte avant tout au vécu du salarié, à son ressenti .... »,* (Mme Michel).

Dans ces contextes incertains, elles ont la particularité de se fabriquer dans l'aménagement des cadres prescrits en procédant par tâtonnement progressif légitimés au fur et à mesure par des délibérations progressives. Cela suppose toutefois que des collectifs de travail formels légitiment les écarts par rapport à la norme. Ces collectifs de travail existent, il y a des espaces dédiés à la réflexion collective (réunions d'équipe, synthèse, groupe d'analyse de pratiques…) mais ils sont souvent détournés de leur fonction initiale pour répondre à des questions essentiellement organisationnelles ou à des dysfonctionnements institutionnels. Face à la complexité du matériau humain, les travailleurs sociaux mobilisent des savoirs scientifiques issus des sciences humaines, savoirs multiples et complexes qu'ils ne peuvent nullement appliquer de manière systématique. Ceux-ci réclament une perpétuelle adaptation aux situations. Le travailleur social est en situation permanente de réflexivité. (Vrancken, 2012).
Pour Champy, les travailleurs sociaux ne constituent pas une profession au sens fonctionnaliste du terme, mais leur activité est fondamentalement de nature prudentielle.

Les assistantes de service social entrent dans cette catégorie qui requiert donc la mise en œuvre d'une certaine autonomie. Nous ne nous situons pas dans un

métier standardisé. *« Je m'oblige dans mon rapport d'activités à présenter les éléments quantitatifs, ça l'entreprise les attend… Mais c'est surtout de faire remonter mon analyse des situations, mon appréhension du climat social. Toute les personnes en arrêt maladie ne se ressemblent pas, toutes les couples qui divorcent non plus … »,* (Mme Legrand).

Les professions à pratique prudentielle sont donc celles dont les membres ne peuvent pas se contenter d'appliquer des savoirs scientifiques, même s'ils ont la maitrise de tels savoirs. Ils doivent prendre le risque de faire des paris face à L'incertitude des situations.
De plus, comme les situations sont complexes, ils ne peuvent pas toujours espérer de produire un résultat idéal. La délibération sur les fins de l'action est une composante essentielle de l'activité, les professionnels devant être capables de hiérarchiser les objectifs de leurs actions avec discernement.

VI. UN METIER ENTRE PLAISIR ET DEPLAISIR

Il s'agit de s'intéresser au vécu des professionnelles qui s'articule entre moments de satisfaction et difficultés. Comment ces dernières vivent – elles leur métier ? Quelles satisfactions en retirent-elles ? Sont-elles confrontées à des difficultés ? Lesquelles ?

6.1. Une image négative, peu valorisée du métier

L'image véhiculée de l'assistante sociale en général est celle : *« s'occupant des cas sociaux » « ou plaçant les enfants »* ; ces expressions largement utilisées par le grand public, apparaissent le plus souvent lorsque la situation est catastrophique.
La profession d'assistante de service social peut donc renvoyer une image négative. La détresse sociale, les difficultés s'affichent de plus en plus ouvertement dans les médias, malgré tout, ces derniers ne parlent que de l'assistante sociale que de façon péjorative lorsqu'il s'agit de relayer un fait divers et en se questionnant sur : *« qu'a fait l'assistante sociale ? ».*

Dans l'opinion publique, les assistantes sociales sont considérées comme apportant une aide ou un appui à des personnes ou des familles en difficulté, réduisant la richesse de l'accompagnement social à l'octroi d'aides financières.
Ce métier n'attire plus autant, en témoigne la baisse significative du nombre de candidats au concours d'entrée. Parfois, les centres de formation ne parviennent plus à effectuer une réelle sélection à l'entrée et n'arrivent plus à recruter le nombre d'étudiants prévus.
Le service social du travail est lui aussi victime de représentations. Son travail au quotidien peut être vu à travers le prisme restreint d'octroi d'aides financières destinées à des personnes qui perçoivent mensuellement un salaire, ce qui laisse supposer que ces dernières seraient moins en difficultés que les personnes bénéficiaires des minimas sociaux, par exemple. Dans cette vision, il s'agit de réduire les difficultés, aux seules difficultés financières, or, nous avons montré dans un précédent chapitre, la diversité des accompagnements.

« Expliquer son métier, être visible », (Mme Mercier), est une activité importante des assistantes sociale en entreprise. Les assistantes sociales rencontrées toutes doivent combattre des clichés, des idées reçues, cela passe par un important travail de communication autour de ses missions, de ses activités pour venir contrer l'image négative « d'avoir recours aux services d'une assistante de service social ». Il s'agit de combattre l'idée selon laquelle *« l'assistante sociale c'est pour les cas sociaux … »,* (Mme Rousseau).
Ce métier fait l'objet de fortes connotations négatives que les professionnelles tentent d'affaiblir pour que chaque salarié puisse avoir la liberté de rencontrer l'assistante de service social s'il le souhaite.
Ce travail de communication peut prendre différentes formes ; allant d'une communication formelle et informelle. Nous verrons que ce travail de communication est important car les mots utilisés ne véhiculent pas forcement un sens identique pour chacun. En 1978, les Journées d'Etudes du Travail s'intéressaient déjà au langage et à la communication dans l'entreprise. Nous pouvions lire dans les premières du compte-rendu que : *« l'histoire*

personnelle, le milieu socio professionnel, l'affectivité déterminent le langage utilisé et conditionnent le décodage d'autrui[536] *».*

Chaque corps professionnel possède son jargon, les assistantes de service social on le leur, le monde de l'entreprise n'échappe pas à la règle, elle possède également son langage spécifique lié à son cadre de référence.La communication formelle s'entend notamment par la présentation d'un rapport d'activités annuel mettant en valeur des données qualitatives et quantitatives en termes de salariés accompagnés, de problématiques abordées, de perception du climat social au sein de l'entreprise. C'est un outil efficace pour communiquer sur l'activité menée : *« l'entreprise me demande de mesurer mon activité, ce qui est normal car elle paye une prestation, mais mesurer notre activité avec des chiffres, c'est des choses compliquées pour nous. Maintenant, je m'y suis faite ... des fois, ils ont du mal à comprendre que l'humain ne rentre pas dans une case en fait... »,* (Mme Lambert). Cet outil permet d'avoir un indicateur quantitatif sur l'activité du service social du travail.

Les professionnelles ont à leur disposition l'intranet ou le journal de l'entreprise pour diffuser des informations susceptibles d'intéresser les salariés, comme les aides liées à la rentrée scolaire et universitaire, le 1% logement …, comme le note Mme Guerin ; *« je diffuse souvent par l'intranet, un rappel de mes jours de présence, avec mes coordonnées, ma photo, pour que les salariés puissent m'identifier et me contacter le jour où ils en ont besoin ».* Diffuser ces informations généralistes pouvant intéresser la grande majorité a pour objectif de casser les représentations négatives liées au fait de faire appel à l'assistante sociale et de susciter une éventuelle première rencontre avec le salarié. *« Les agents ont tous reçu, à domicile la petite plaquette, mais chaque fois quand on en parle ils disent ah oui c'est vrai… »*, (Mme Garcia). Une professionnelle me dira : *« être au comité de rédaction du journal de l'entreprise, comme ça, je fais passer des messages »,* (Mme Mercier). Cette démarche nous semble être une stratégie intéressante pour prendre une place dans la communication de l'entreprise et avoir une vision d'ensemble.

---

[536] ANAS, *« Langage et communication dans l'entreprise »*, XXXèmes journées d'études des services sociaux du travail, 1978.

La communication informelle varie selon les professionnelles rencontrées mais toutes disent effectuer un travail important de communication qui ne s'arrête jamais. En effet, la population salariée étant toujours en mouvement, le travail de communication n'est jamais acquis, il est toujours à renouveler.

Ce travail de communication est à lier avec la démarche pro – active que les professionnelles doivent intégrer dans leur quotidien professionnel. Se faire continuellement connaitre, se rendre accessible, pour lever les éventuelles barrières que pourraient avoir des salariés à rencontrer l'assistant de service social. Ces différentes démarches ont pour but de construire sa place, de se faire reconnaitre : *« l'aboutissement c'est le départ de ce monsieur, donc ça a duré sept ans, mais ma place trois ou quatre ans ça a été fait, dans une moindre proportion par rapport à ce qui est aujourd'hui. Aujourd'hui tout le monde a le réflexe de dire, il faut en parler à ...., quel que soit ce qui se passe, et j'en suis fière, même pour un simple conseil, même si je ne vois pas la personne, par exemple mardi soir, on a un monsieur qui est en situation de stress parce qu'on l'a changé de poste, il a 56 ans, la RRH est venu me voir en me disant qu'il fallait absolument qu'on appelle, c'est un monsieur qui était manager qu'on met technicien parce qu'il n'est pas à la hauteur, il l'a très mal vécu, il est en dépression et en arrêt, mais le poste de technicien sur lequel on devait le mettre on doit bien le remplacer mais il faut lui dire, donc elle est venue me voir pour savoir ce que j'en pensais en disant Laurent veut lui dire, comment il fait il l'appelle ou il va chez lui ? Moi je me dis que quand on vient me poser ce genre de question voilà, j'ai donné mon avis, ils ont fonctionné comme ça. Et en fait je pense être une incontournable et je pense que c'est une réussite. Ma façon d'intervenir est toujours là même maintenant c'est la relation aux autres qui est différente aujourd'hui, je fais partie des meubles, parce que les gens changent tous les trois ans ici, j'ai vu 8 chefs je crois. Ce n'est pas difficile le changement, je dépends des relations sociales et au-dessus il y a le DRH, d'ailleurs notre DRH nous quitte et c'est une femme qui vient. À chaque fois qu'il y a un changement, je les reçois, je leur explique mon métier et la connaissance de l'histoire de l'entreprise, je suis la plus ancienne du service et pourtant n'étant pas salariée donc j'ai tout l'historique donc quelque part j'ai cette chance d'être une référence, le responsable des relations sociales est arrivé l'année dernière, en juillet, voilà le nombre de fois où il*

vient me voir en me disant si je connais untel ou et comment ça s'est passé ? Parce que les gens changent et plus personne n'a d'historique dans le service »,(Mme Nicolas).

Profiter d'une pause café pour se présenter, investir un temps de discussion entre salariés pour présenter son champ d'activités ou discuter à bâtons rompus, aller à la rencontre des salariés sur leurs lieux de travail… Tous ces moyens permettent de se faire connaitre et de connaitre l'entreprise.

Mme Thomas confirme notre propos: *« j'aime bien être dans leur milieu de travail. Quand j'ai un creux, je passe sur leur unité de travail, sur leur poste de travail. Dialoguer avec eux sur leurs préoccupations de travail, ce qui va ou non, ce qu'ils réalisent, la particularité de cette réalisation, parce que cela rentre dans le poste de travail, ils vous expliquent, ils sont riches, ils ont envie d'expliquer, c'est fait pour quoi ? Il y a un échange très riche, cela fait partie du métier aussi, ce n'est pas uniquement les préoccupations classiques ou liées aux arrêts maladies, c'est aussi leur vie au travail qui est importante ».*

La communication est indispensable pour tenter de venir contrer l'image négative de l'assistante sociale en entreprise ; communication à renouveler régulièrement, du fait de la mobilité de ses acteurs.

« On est toujours dans la confiance quand même, de nous expliquer, tout dépend en fait du RH qui change pas mal, là c'est stable depuis environ deux ans, à chaque fois il fallait réexpliquer, quand les gens ne connaissent pas le métier d'assistante sociale et ça c'est toujours laborieux, ça demande beaucoup d'énergie et on peut tout perdre, tout le travail qu'on avait réussi à mettre en place bah il faut tout recommencer, donc on est toujours dans les stratégies. Ici par exemple, j'avais une très bonne RH, je la connaissais très bien, on travaillait hyper bien ensemble, elle n'avait même pas besoin de terminer sa phrase, je savais ce qu'elle voulait, et puis est arrivé quelqu'un de nouveau, qui ne connaissait pas le métier le RH, donc compliqué, donc j'ai beaucoup continué à travailler avec elle qui servait d'intermédiaire, aujourd'hui elle est un peu en rentré, ça va un peu mieux avec lui. Je ne fais pas souvent la nuit, je fais une fois par mois grand maximum parce qu'il y a moins de demandes, ils sont déjà moins nombreux le nuit et les gens qui sont là

la nuit je pense qu'il préfère venir sur la journée pour parler de leurs problèmes que de venir la nuit », (Mme Garcia).

6.2. Un métier que certains s'accaparent

La place de l'assistante sociale est souvent définie par défaut ; c'est-à-dire par les autres professionnels ou par des missions que d'autres services n'exercent pas, plutôt que par l'assistante sociale elle-même.

Les assistantes sociales sont très souvent silencieuses sur leur activité, parlent très peu de ce qu'elles font, comme le précise Garbarini (1999) : *« les travailleurs sociaux ont du mal à parler de ce qu'ils vivent, de ce face à face souvent intime avec celui qui demande attention, compassion, aide. Peut être que mettre des mots sur cette rencontre c'est pour le travailleur social, mettre une distance entre lui-même et l'usager, voire même le trahir*[537] *».*

Certains acteurs au sein de l'entreprise, par attirance personnelle ou par stratégie décident donc de se positionner comme des interlocuteurs des situations sociales et organiseront une sorte de « tri social » des situations rencontrées. Ces derniers peuvent avoir une certaine difficulté à concevoir que l'approche sociale est une approche professionnelle : *« mon arrivée a été un peu particulière, en fait il y avait un vieux monsieur qui faisait du service social, il était un employé de bureau et il pensait avoir la science infuse en matière de social, il avait été recruté pour être conseiller du travail, il avait conseiller que le nom et il était aussi président de l'organisation sportive et il faisait un peu de syndicat, donc il faisait un doux mélange de tout ça et il est resté cinq mois et puis en fait le service ne fonctionnait pas très bien notamment en matière budgétaire puisqu'il n'avait pas forcément les réponses adaptées, sa seule réponse était de faire des avances sans faire d'études de budgets, bref il est tombé malade, donc la direction a fait appel au SSTRN, je suis arrivée ici à mi-temps pour trois mois je crois et je ne suis jamais partie. Donc au départ j'ai du me bagarrer avec ce monsieur qui est rentré de son arrêt maladie, j'ai du faire ma place et expliquer à la terre entière ce qu'était une assistante sociale. Donc ce que j'ai fait passer c'est d'abord le secret professionnel parce qu'il ne respectait rien et les salariés y ont été très*

[537] GARBARINI, J., *« Relation d'aide et travail social »,* Editions ESF, 1999.

sensibles et aussi ma pratique professionnelle. Expliquer qu'assistante sociale c'est un métier, dans notre usine il y a des mécaniciens, des électriciens et il y a une assistante sociale ! », (Mme Nicolas). Certains acteurs peuvent avoir tendance à négliger l'approche professionnelle et réduisent donc l'accompagnement à une aide technique ou à une simple écoute : *« au niveau de l'entreprise chacun à un moment donné à l'impression de s'identifier comme un assistant social, combien de fois, j'entendais du service du personnel, ah bah tu vois j'ai fais mon assistante sociale…, je t'ai rendu service ! Là je dis, bah non, on va reposer les choses, t'as fais quoi ? Bah oui t'as informé …. Méfie-toi, attention, tu ne peux pas… »,* (Mme Dupont).

C'est souvent une difficulté à laquelle les professionnelles sont confrontées lorsqu'il s'agit d'une création de poste ; l'activité sociale ayant été effectuée par un membre du service du personnel : *« quand vous arrivez après quelqu'un qui est aux ressources humaines, et que cette personne aux ressources humaines faisait office d'assistante sociale, quand vous passez derrière, c'est une catastrophe,* (Mme Rousseau).
Cette façon d'appréhender le métier peut être reliée avec l'idée historique que le bon cœur suffisait avant pour accompagner.

6.3. Un double langage permanent :

Le service social du travail se situe dans l'articulation de deux champs jusque là séparés ; le social et l'économique. La relation d'aide s'exerce dans un champ professionnel particulier, elles doivent donc faire connaitre, reconnaitre leur métier dans une entreprise qui ne le connait pas. Les assistantes sociales du travail se doivent donc d'adapter leurs discours selon les interlocuteurs. Pour Chauvière (2011), il faut parler gestionnaire avec les gestionnaire, agir professionnellement avec les usagers. Il parle de schizophrénie sociale usante.
Leur présence dans l'entreprise est plus souvent le fait d'une politique sociale, d'une volonté de la direction, qu'au respect de la réglementation. Aussi, elles doivent réfléchir et inventer des stratégies en utilisant tous les moyens possibles pour se faire reconnaitre dans l'entreprise. Les rapports de travail ne

sont pas institutionnalisés, ils sont principalement le fait de relations informelles et affectives.

Il s'agit pour les professionnelles d'adapter leurs discours à l'interlocuteur, *« à chaque fois, je me dis, de quelles informations, il a besoin ? Qu'est ce qui va l'intéresser ? Qu'est ce qu'il attend de moi concernant le climat social ? »*, (Mme Bonnet).

6.4. Une prise de risques inhérente au métier :

Le métier d'assistante sociale nécessite une prise de risques. Il faut intégrer la complexité, ces dernières travaillent avec des êtres humains, complexes, puisque singuliers. Les professionnels exercent un métier à risque dans tous les sens du terme, ils prennent des risques pour eux-mêmes, pour autrui, pour la société et pour l'institution. Un risque nécessaire mais un risque mesuré, choisi, basé sur notre identité professionnelle en direction du public et dans le respect du droit des usagers. Face à une peur de l'erreur, certaines qui ne se sentiraient pas soutenues dans cette prise de risque, peuvent développer des stratégies pour y faire face, comme limiter leur action, se protéger, orienter vers d'autres professionnels …. *« La réussite n'est jamais sûre dans l'accompagnement, on tente, on recommence… Parfois, on voit très vite une amélioration dans les conditions de vie du salarié, parfois, on ne sait plus comment faire… Avec le salarié, on réfléchit ensemble sur une nouvelle façon de faire, on essaye… »*, (Mme Lemaire).

6.5. Un isolement de la professionnelle

Toutes les assistantes sociales interrogées disent vivre une situation d'isolement. Bien souvent, seule professionnelle à exercer ce métier dans l'entreprise, elles vivent leur métier dans la solitude. *« Parfois quand on se retrouve toute seule sur des situations compliquées, ça m'arrive assez facilement de téléphoner à des collègues, j'ai même une collègue qui est devenue une amie, donc c'est vrai que sur des situations comme ça, ou j'interpelle une collègue dont je sais que c'est la spécialité ou les plus proches, en général c'est local, parce que comme on a formé des groupes locaux, du*

coup ça créé des liens et plus d'envie de discuter avec l'un ou l'autre, ou la personne qu'on arrive à joindre parce que tout le monde n'est pas toujours joignable, c'est ça, c'est dans des situations difficiles de ne pas se retrouver toute seule et d'avoir un regard extérieur », (Mme Mercier).La solitude s'exprime principalement de deux manières ; on retrouve la solitude à être la seule professionnelle assistante sociale dans l'entreprise, la solitude de ne pas pouvoir échanger sur les situations rencontrées.

6.6. S'inscrire dans une relation d'aide dans une entreprise rationalisée : des temporalités distinctes

Les assistantes sociales en entreprise se situent dans un paradoxe, en effet, elles accompagnent dans le cadre d'une relation d'aide des salariés qui évoluent dans un monde marchand ou le temps est compté, la performance évaluée. Pour Bernoux (1999), nous vivons dans une société de la mesure : fait autorité ce qui peut être chiffré.

La temporalité y est différente dans le sens où le temps de la relation d'aide est spécifique, ce qui prime c'est de prendre nécessaire pour accompagner le salarié, c'est prendre en compte la temporalité du salarié accompagné ; ce dernier peut avoir besoin de temps pour faire mûrir son projet, pour prendre des décisions …

Le travail relationnel, la relation de confiance prend du temps… Cette étape, ce temps de diagnostic, de connaissance mutuelle est indispensable à l'exercice du métier. L'assistante sociale propose aux salariés un espace unique dans l'entreprise pour penser ce qui leur arrive, mettre les événements à distance pour pouvoir agir ensuite. Une partie du travail consiste à lever les obstacles qui empêchent les salariés de penser. *« Nous sommes d'abord une capacité de penser ce que nous vivons. Lorsque cette pensée est arrêtée, elle l'est parce que des obstacles ont été posés. Si on les supprime, la pensée se remet en route toute seule*[538] *».*

La relation de confiance ne se décide pas, elle se construit avec l'expérience des relations. La relation d'aide se caractérise par une démarche professionnelle caractérisée par une rencontre, une écoute attentive. La parole

[538] ANAS., Le service social dans l'entreprise, ESF Editeur,

se perdant de plus en plus en entreprise, cette écoute est d'autant plus précieuse : *«d'abord je dis à la personne que je l'ai entendue, je l'ai comprise, j'ai bien compris tous les signes qu'elle m'a expliqué, qu'on va l'aider, on ne va pas la laisser glisser encore plus ....vers la dépression, que l'objectif c'est vraiment voilà de l'aider, de l'accompagner au mieux et après on a un réseau, on n'est pas seul on met pleins de professionnels autour de cette personne »,* (Mme Bernard).

La rencontre avec l'autre fait partie intégrante du travail social. Il n'y pas de travail social sans rencontre, (Bouchereau, 2015)[539]. La rencontre c'est cette aptitude à rejoindre l'autre. C'est l'attitude empathique et bienveillante qui va permettre l'accompagnement de la personne vers son autonomie. La rencontre, est un temps qui prend son temps. Or, elles vivent une tension entre la logique de la relation d'aide et sa dimension éthique et la logique gestionnaire de l'entreprise : *« je vois beaucoup de salariés par jour, parfois je trouve que je travaille un peu à la chaine.. »,* (Mme Henry). La question du sens du travail effectué se pose forcément dans ces conditions de travail.

Des tensions quotidiennes se manifestent, entre une pratique professionnelle qui travaille les projets centrés sur le salarié, et la logique de rentabilité et de rationalisation des coûts que doit prendre en compte l'entreprise. Les pratiques gestionnaires sont ainsi en train de transformer durablement les façons de travailler dans le social. Les assistantes sociales doivent rendre des comptes, des outils de contrôle sont créés. Ils quantifient le travail prescrit et réalisé, sans tenir compte du travail réel, car il existe un écart entre les deux car il survient toujours des incidents, des impondérables qui désorganisent le travail. C'est à partir de là que commence réellement le travail, (Dejours, 2015).

« Le rapport est un indicateur, il est précieux pour l'entreprise mais il était tellement restrictif... Ou caser les heures que l'on passe à instaurer une relation ? Ou caser tout le travail en partenariat ? Ou caser le temps lorsque l'on revoit nos objectifs de travail avec le salarié, ou caser tout ce temps informel : à la cantine, dans les couloirs, pendant lequel fait du lien social ? ... », (Mme Garcia). Le travail prescrit est celui qui est défini par les

[539] Il est co-responsable du centre international Joseph Wresinski.

procédures, les consignes, le travail réel est l'activité faite en plus pour que cela fonctionne.
Cela peut parfois mettre en difficulté l'assistante sociale qui appréhende sa pratique professionnelle fondée sur le qualitatif d'une relation. Cela peut provoquer un désenchantement des professionnels. Le chiffre censé mesurer l'activité réelle peut produire du non-sens car il ne reflète pas la richesse du travail mené par l'assistante sociale. Pour les professionnelles, l'application de ces nouveaux outils peut les mettre en porte-à-faux par rapport aux valeurs qui les ont conduits à choisir ces métiers.

Les professionnelles ont une obligation de moyens et non de résultats à l'inverse d'une entreprise privée. Ces conceptions différentes peuvent venir heurter l'identité professionnelle des assistantes sociales. Les métiers du lien connaissent une redéfinition au plan des pratiques professionnelles et de leurs formations, (Le Floch, Foucart, 2008).La culture de l'évaluation tend à réduire la demande des usagers en besoins à satisfaire, (Custos Lucidi, 2008).
La tentation est donc grande de voir l'activité de l'assistante sociale comme étant principalement basée sur des problèmes à résoudre sur du court terme …
L'assistante sociale ne doit pas agir à la place du salarié mais être avec lui. L'objectif de la relation n'est plus de réparer mais d'accompagner le salarié pour qu'il puisse trouver en lui les potentialités et les ressorts qui lui permettront de s'activer. L'exercice d'un tel rôle implique de la part de l'intervenant qu'il paye de sa personne s'il veut maintenir la relation duale, (Foucart, 2005).
Ce travail sur les potentialités de l'autre, sur l'expression de sa demande nécessite du temps et s'avère souvent être un travail invisible… *« On nous demande souvent de mesurer mon activité… Des fois ils ont du mal à comprendre que l'humain ne rentre pas dans une case en fait »*, (Mme Morel)
C'est bien souvent cette difficulté que les professionnelles mettent en valeur, cette impossibilité à expliquer ce travail invisible, qui peut parfois questionner l'entreprise…On assiste donc à un conflit de valeurs entre les principes éthiques d'une entreprise, d'un service et la réalité d'une pratique professionnelle.

Les professionnelles rencontrées disent ne pas avoir véritablement les moyens d'agir sur les causes des difficultés. Ces dernières se sentent instrumentalisées par des commandes, des demandes qui peuvent les inscrire dans des injonctions paradoxales. Pour Creux (2006) Le *« double bind »* est permanent et usant. Ces dernières sont tiraillées entre une demande de l'entreprise qui réclame des résultats sans toujours donner les moyens de les atteindre. Un public qui perd ses repères et renforce ses exigences légitimes.
Certaines assistantes sociales, chanceuses de pouvoir avoir à leur disposition des dispositifs d'aide par le biais du CE par exemple, savent qu'elles apportent une aide précieuse pour le salarié mais en même qu'elles n'apportent que des solutions très partielles à la difficulté rencontrée : *« c'est mettre un pansement à une jambe de bois .... »*, (Mme Lemaire).

Pour Ogien (1995), l'esprit gestionnaire a fait son entrée dans le travail social, enjoignant une rationalisation des moyens et des procédures de traitement de masse et empruntant pour ce faire, aux modèles managériaux des entreprises.
Les outils de gestion entrent de plus en plus en concurrence avec le modèle du désintéressement ou de la vocation fondé historiquement sur l'ethos de la charité et de la philanthropie. Chauvière (2007) nomme cela la chalandisation du social.

La façon de penser l'usager peut être remis en question pour certaines, l'idée d'assistance est remisée pour engager la personne à devenir *« entrepreneur de soi »*, (Frigul, Depoorter, 2010). C'est la relation d'aide qui est questionnée, c'est ainsi le salarié, qui devient entrepreneur et producteur de lui-même.
Pour Bouquet (2004), ces nouvelles logiques inspirées du monde de l'entreprise remettent en cause des valeurs humanistes du travail social.
Ce nouveau rapport au travail face à ces logiques gestionnaires désenchantent les assistantes sociales du travail, elles peinent à garder un sens dans le travail effectué. Certaines contournent, détournent l'ordre imposé, créé des stratégies de résistance, dans cet entre-deux inaccessibles au contrôle managérial. Elles développement pour certaines, nous le verrons ensuite, des pratiques créatives.

6.7. L'autonomie, la liberté d'action

Les professionnelles disent pouvoir personnaliser leur travail, disent avoir des marges de manœuvres, font preuve de stratégies ou de logiques d'action. Elles décident seules en lien avec le salarié, de l'accompagnement mené, elles établissent elles mêmes leurs agendas, décident de prioriser telle action par rapport à une autre. *« Je suis un électron libre »,* (Mme Richard), *« on ne nous demande jamais où on va, on part, on prend notre voiture, on ne dit rien à personne »*, (Mme Chevalier).

La liberté d'action se caractérise dans la façon de prendre une direction plutôt qu'une autre avec le salarié, de revoir cette direction, de la réinterpréter à la lumière de nouveaux éléments. La liberté d'action s'entend aussi par la liberté d'entreprendre, de créer, d'innover. Nous verrons cela dans la suite de notre travail de recherche.

6.8. Une usure professionnelle

Nous pouvons dire que le travail sur autrui est source de valorisation et d'usure. Le relationnel comme expérience humaine et affective est à la fois source de valorisation (et de gratification) professionnelle et un élément d'usure, (Le Floch, 2008).

L'épuisement professionnel survient souvent dans les métiers avec un fort investissement relationnel. Les assistantes sociales sont particulièrement exposées à l'usure professionnelle, elles cumulent plusieurs facteurs liés aux conditions de travail : le stress au regard des missions accomplies, du contact quotidien avec les personnes ayant des difficultés sociales, du fait du contexte socio-économique anxiogène… Elles rencontrent au quotidien des salariés en souffrance, en perte de repère et elles sont parfois dépourvues de moyens pour y répondre. Les assistantes sociales vivent des sentiments d'impuissance et de découragement, face à des situations parfois inextricables. Parfois, certaines se renferment sur des taches administratives …*« C'est compliqué de recevoir au quotidien la souffrance des gens, on a peu de moyens… Parfois les gens sont exténués, au bout du rouleau… Qu'est ce que je peux leur proposer, moi ? Pas grand-chose, des fois … »*, (Mme Michel).

L'entrée dans l'entreprise depuis les années 1980 de la massification des problèmes sociaux a fait évoluer la réponse sociale ; de globale et individualisée, sur le long terme, elle devient focalisée sur l'urgence et la prestation de services. En effet, comme le fait remarquer B. Bouquet, la base commune des travailleurs sociaux repose principalement sur l'action individuelle, (chaque personne vit une situation spécifique, on doit y répondre de manière personnalisée) et l'approche globale des problèmes d'une même personne ainsi que sur l'action collective. Mais celle-ci s'est progressivement effacée dans les années 1990 à cause des dispositifs légaux qui privilégient de plus en plus la réponse ponctuelle. C'est cette nouvelle logique de prestation de service qui explique la grande souffrance des travailleurs sociaux (Bouquet, 2005). *« C'est des changements, il faut s'adapter très, très vite, ce qui est vrai aujourd'hui ne va plus forcément l'être 3 ou 4 mois après, ce sont des politiques qui changent très vite, là c'est un peu une gymnastique et on a parfois un peu de mal à comprendre les orientations, c'est ce qui est un peu plus marquant. Avant on avait plus « du plus long terme » que là maintenant on réagit « à court terme ». On voit le présent aujourd'hui, demain on verra peu importe... C'est ce qui est parfois un peu déroutant, on se dit oui mais attends ça, ça et ça mais ce n'est peut être pas moi qui le traiterait, ça sera peut être un autre ...»,* (Mme Lemaire).

Certaines assistantes sociales se confient sur la souffrance qu'elles ont à exercer le métier au quotidien, c'est rarement évoqué de manière directe, elles parlent de fatigue, de surcharge de travail, de difficultés relationnelles…

Il n'est pas simple pour une assistante sociale dont le quotidien est d'apporter des solutions aux difficultés des salariés de faire part de ses propres interrogations et de sa souffrance. Le sentiment de pudeur est très présent, cela contribue à faire oublier la réalité du malaise auquel elle est confrontée.

Etre en relation use. *« Si on ne s'investi pas avec les gens, il ne se passe pas grand-chose ... »,* (Mme Mercier).

On ne peut donner continuellement sans disposer d'espaces ou l'on se retrouve soi même, ou l'on partage avec les pairs. *« La seule fois où dans ma vie je n'ai pas réussi à être aidante et à bien faire mon métier, c'est quand j'ai divorcé, alors là, pour le coup, je n'ai pas arrêté le travail, mais là sincèrement mes*

problèmes personnels dépassaient ce que les gens me racontaient, et dans ma tête je me disais, si tu savais ma petite dame ce que je m'en fiche de ce que tu dis, ça a duré deux, trois mois, mais autrement j'arrive assez à jongler, et j'arrive aussi, quand je sors du travail, voilà, sauf situations vraiment très lourdes, c'est déjà arrivé ici, des situations où là ça continue un peu à cogiter mais c'est très rare. Par contre dernièrement avec les charges de travail et j'ai ma collègue qui est en arrêt maladie, c'est vraiment nouveau, ça ne m'avait jamais arrivé avant, de ne pas savoir m'endormir et de ne pas bien dormir tellement j'ai de trucs à faire », (Mme Robin).

L'usure vient également du fait que certaines situations ne trouvent pas de solution, des professionnelles se sentent démunies : *« je me rends compte qu'avant j'apprenais à une personne à gérer son budget, effectivement après ça allait mieux, aujourd'hui je reçois pas mal de femmes monoparentales et même si je n'aime pas stigmatiser, donc un salaire, dès fois un peu de RSA et on me dit oui il faut tout mensualiser, alors quand je suis avec la personne on prend toutes les ressources et toutes les charges mais à la fin du mois il reste 100 €, alors qu'il n'y a pas de crédits, c'est des petits salaires quand il faut payer la cantine, etc. bon après je les oriente pour avoir des aides pour la cantine et autres mais après elles ne peuvent pas payer leur taxe d'habitation forcément, donc j'interviens auprès des impôts, il faut mensualiser mais je leur dis non si je fais mensualiser la famille ne mange plus mais ça ils ne comprennent pas. Avant la vie était moins chère, quand on faisait ses courses on voyait une sacrée différence, j'ai beaucoup de salariés qui mangent que des pâtes, ils prennent du poids, ils le disent mais ils ne peuvent pas se permettre de manger des fruits et des légumes, c'est trop cher, ils gardent la viande pour les enfants et il n'y en a pas tous les jours. Ca pour moi c'est très dur à vivre, parce que c'est des gens qui se lèvent tôt, qui travaillent dur, qui ont des souffrances à cause de leur travail et qui au bout du compte n'ont pas forcément eux-mêmes à manger et ça, ça me révolte, je ne peux rien faire mais c'est révoltant, il n'y a pas de place à l'extra et ça c'est nouveau. Avant je disais bon on va essayer de réduire la facture de téléphone ou on essayait de diminuer des choses, aujourd'hui je reçois des personnes pour qui il n'y a pas de solutions, elles gagnent ça, elles ont ça de prélèvements et c'est frustrant.*

J'ai de plus en plus de salariés qui me demandent de faire des courriers pour des associations du type Emmaüs, Secours Populaire, pour avoir une aide alimentaire alors que ce sont des personnes qui travaillent à temps complet, ce n'est pas normal, tout à augmenté, les gens ne s'en sortent plus, ils accumulent des factures et après des fois je fais des demandes à la retraite complémentaire ou on essaie de trouver une solution mais il arrive un moment où il y a une coupure », (Mme Petit)

Les assistantes de service social en entreprise sont quotidiennement confrontées à des problématiques difficiles à gérer, parfois à double titre, par les situations des salariés qu'elles accompagnent et parfois dans leur propre pratique professionnelle. Par un effet miroir, elles sont les premières à en percevoir les effets et à redouter les conséquences, ce qui génère un sentiment de disqualification, de leur travail, une impuissance et une détresse.

L'usure professionnelle n'est pas inéluctable ; une façon de durer, de ne pas s'épuiser, c'est de valoriser les acquis de l'expérience quotidienne par un travail d'objectivation.

6.9. La question de la reconnaissance

Après s'être intéressé au vécu des professionnelles, se pose en filigrane, la question de la reconnaissance de ces dernières. La quête de reconnaissance et d'appartenance est une dimension fondamentale de l'identité professionnelle de l'individu. C'est aussi un indicateur de la qualité de vie au travail.

La reconnaissance peut venir des salariés accompagnés ou de l'entreprise :

« Oui, j'ai de la reconnaissance par les salariés, combien de fois ils disent un grand merci… Je leur dis non pas de merci c'est mon travail mais ils me disent mais si vous en faites plus…. C'est pour ça que je parlais de vocation parce que j'essaie toujours de faire le maximum et ils le sentent. », (Mme Petit).

« Là pour le logement d'urgence, on a eu trophée de l'innovation qui a été décerné par le comité de direction, tout un truc…. tout le monde ne le fait pas … Je pense que c'est quand même une entreprise humaine… », (Mme Robin).

Les professionnelles expriment la reconnaissance salariale, mais ce qui les sensibilisent le plus c'est la reconnaissance du salarié accompagné, leurs discours est alors teinté d'une certaine forme d'affection : *« je trouve quand ils*

remercient de ce qu'on a fait, je me dis que s'ils rappellent c'est qu'ils ont été satisfaits aussi de ce que j'ai pu apporter auparavant, alors des fois c'est un petit merci par mail ou par SMS, ou quand on passe sur le service donc oui», (Mme Mathieu). *« Je pense oui. Par les agents en premier lieu parce que quand on arrive à faire en sorte que les agents trouvent des solutions, deviennent plus autonomes, retombent sur leurs pieds, sortent d'un arrêt maladie long, on si l'on se sort d'une situation de surendettement, on stabilise leur budget et qu'ils vous appellent, vous disent qu'ils vous remercient, ça c'est une vraie reconnaissance», (*Mr Gérard).

Pour Osty (2008), l'homme actuel, chercherait par le travail, au-delà d'une rémunération, à recevoir une certaine reconnaissance :

- de la société car le travail permet à l'individu de s'intégrer socialement, et lui procure une certaine dignité sociale. Il se sent utile et trouve en l'activité professionnelle qu'il exerce une légitimité à appartenir à la société dans laquelle il vit. De plus, la société valorise le travail car il est l'outil de la préservation des acquis : le travail serait donc également un enjeu pour la société.
- de soi par l'autre car travailler permet à l'individu d'être compris par ses pairs, de partager son quotidien avec d'autres personnes, de découvrir une identification commune et une légitimité collective. Il intègre des groupes et peut ainsi réaliser des objectifs individuels dans une dynamique collective. *« Oui, par tous. Par mes collègues, par les gens de la production… ça se manifeste dans le discours, dans le fait de dire, j'ai été sept mois en arrêt il y a quelques années, ce n'est pas possible on ne peut pas se passer de toi, Madame l'assistante sociale internationale (ils m'appellent comme ça) n'est pas là ! »,* (Mme Nicolas).
-de soi par soi même car le travail permet la réalisation de soi et de son propre accomplissement. Sa pratique apporte une certaine autonomie, permet l'échange de connaissances et de pratiques, la transmission de savoirs et de savoir-faire.

Pour plusieurs professionnelles, la reconnaissance s'exprime par le fait de leur attribuer des missions spécifiques, nouvelles : « *après quand on me fait venir*

pour faire évoluer une mission et de dire : on reconnait effectivement vous pouvez la faire évoluer …», (Mme Dupont). *« Une reconnaissance verbale de ma hiérarchie ce qui n'est déjà pas si mal finalement. Et je me dis que déjà rien que le fait de m'avoir proposé ce poste là c'était déjà une reconnaissance, c'est une nouvelle mission, une grosse mission*», (Mme Henry)

Il s'agit ici de la reconnaissance de leurs compétences ou de la reconnaissance de leur place, de leur expertise dans l'entreprise : *« oui, alors c'est vrai qu'on a changé de manager il y a quelques mois, ce qui nous a fait beaucoup de bien, donc elle qui nous reconnait dans ce qu'on fait, nous demande de travailler sur comme là, d'être dans de la veille sociale, c'est très important, donc ils nous remobilisent quelque part aussi, on s'intéresse à ce que l'on fait, il nous intègre dans certaines réunions, comme hier en réunion d'équipes, donc pareil, on est invité maintenant aux réunions de réseaux RH, avant on n'y était pas, enfin elle nous inclue beaucoup plus »,* (Mme Mathieu).

6.10. Du plaisir à aider l'autre … au sentiment d'utilité

Gollac, Baudelot (2002) ont identifié quatre registres principaux de plaisir dans le travail, nous nous intéressons principalement aux deux premiers qui nous semblent davantage liés à notre étude :

- le plaisir altruiste, rendre service, aider, s'occuper de …, se sentir utile.
- le plaisir de contact, de la rencontre, de la relation à autrui.
- le plaisir de créer, lié à l'usager de la technique (informatique).
-le plaisir de la découverte et de l'enrichissement personnel, les voyages, s'instruire.

Dans le discours des professionnelles, le plaisir dans le travail peut venir :

- du plaisir lié à la richesse de la relation ; *« une richesse venant des salariés, ils m'enrichissent tout le temps de leur vécu, leur ressenti, leur façon de voir la vie, c'est vraiment des gens plein de richesses. Ces demandes qui sont tellement variées, c'est ça qui me plait. C'est fatiguant, usant même mais c'est passionnant parce qu'il faut tout le temps s'actualiser, tous les jours j'apprends des nouvelles choses et c'est ce qui est bien. Je ne pourrais pas me*

cantonner seulement dans un domaine, dans un champ d'intervention ». (Mme Petit). *« La diversité du métier. Rencontrer des gens, des histoires de vie, s'intéresser au métier »,* (Mme Mercier).*« Je trouve toujours qu'il y a plaisir à venir travailler, plaisir à rencontrer toujours des gens différents, ce qui me plait aussi c'est qu'on ne rencontre pas toujours les mêmes salariés, on a toujours une population qui se renouvelle et pour différentes raisons, j'ai des cadres qui viennent me voir, il y a des collaborateurs, la majorité bien sûr sont ouvriers, mais c'est le renouvellement aussi, il y a toujours à découvrir un salarié en entretien »,* (Mme Nicolas).

- du plaisir d'accompagner l'autre dans son projet vers son autonomie, de se sentir utile ; *« c'est mon boulot, j'aime mon boulot et je garderais mon boulot jusqu'au bout, je me sens utile ».* (Mme Petit).
- du plaisir à travailler avec une certaine marge d'autonomie, à oser la créativité ; *« pour moi, le plaisir c'est de créer, là, on va essayer de faire un handi-parcours, je voudrais bien que les gens testent ce que c'est aveugle, ce que c'est d'être sourd, d'être en fauteuil roulant … on voudrait profiter de la semaine du handicap »*, (Mme Mercier).

<u>Conclusion du chapitre :</u>

Ce chapitre s'est intéressé à la pratique professionnelle des assistantes sociales du travail. Nous pouvons dire que l'assistante sociale du travail trouve l'essentiel de sa mission dans l'accompagnement au changement, plus précisément elle s'intéresse dans son accompagnement à l'incidence du changement dans la vie du salarié, (dans la vie professionnelle et / ou professionnelle). C'est la seule professionnelle dans l'entreprise à avoir le souci de la compréhension des trajectoires des salariés.

Les assistantes sociales rencontrées se situent principalement dans une démarche d'accompagnement individuel, de résolution de problèmes ; le travail demeure la dominante de l'activité.

La question sociale de l'entreprise nous a permis de comprendre les réalités professionnelles des assistantes de service social et les problématiques que pouvaient rencontrer les salariés. Le contexte économique à changé, certaines professionnelles sont passées d'un contexte faste ; les 30 Glorieuses à un chômage de masse.

Toutes les professionnelles rencontrées revendiquent leur identité professionnelle et un sentiment d'appartenance fort. En effet, affirmer cette identité professionnelle, particulièrement dans le milieu de l'entreprise peut leur permettre de garder un sens dans l'action menée puisqu'elles se situent parfois à contre-courant de la logique marchande de l'entreprise.
Nous nous sommes intéressés aux éléments de plaisir dans leur quotidien professionnel et aux difficultés qu'elles peuvent rencontrer.

CHAPITRE VII : LE SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL : AUJOURD'HUI, LES ENJEUX, LES PERSPECTIVES D'AVENIR

Ce chapitre va poser des éléments de réflexion pour penser le présent et l'avenir du service social du travail. Il s'agit de poser quelques repères pour le service social du travail pour l'entreprise contemporaine.

L'avenir du service social du travail se joue dans la capacité à prendre en compte les mutations de l'entreprise et les besoins des salariés, nous verrons comment il peut s'adapter pour continuer à exister ; « toujours est-il que depuis sa création, le service social d'entreprise n'a jamais cessé de tenter de se définir[540] ». (Chevreuse, 1979).

D'après Osty (2003), le métier est une forme vivante, il évolue, en effet, il peut exister trois destins pour un métier : il disparait ou il se dilue, il adapte ses pratiques ou il se reconvertit.
Toutes les professionnelles rencontrées portent un idéal de métier en terme de valeurs, en parallèle, un sentiment d'impuissance émerge face aux réponses apportées, les collectifs de métier sont plus fragiles, voire inexistants … La reconnaissance fait parfois défaut …

[540] Chapitre rédigé par un collectif d'assistantes sociales, *« stratégies d'actions sociales en entreprise »*, in CHEVREUSE, C., *« Pratiques inventives du travail social »*, Les éditions ouvrières, 1979.

Nous avons que le service social du travail se situe sur un marché concurrentiel, il est donc nécessaire de s'interroger sur la plus value, sur les spécificités.
Sans nous risquer d'enfermer les assistantes sociales du travail dans un cadre rigide, nous vous proposons une classification des professionnelles exerçant en service social du travail.

I. VERS UNE TYPOLOGIE DU SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL

1.1. Les paternalistes :

Elles s'inscrivent dans une attitude bienveillante, familiale et protectrice vis-à-vis des salariés qu'elles accompagnent.
On retrouve également une forme d'affection chez ces dernières, en effet, dans leurs propos, nous ressentons une forte valeur effective à l'égard des salariés et de leurs familles. Elles ont généralement une bonne connaissance du salarié, qu'elles connaissent souvent depuis de nombreuses années, elles connaissent leurs enfants, leurs parcours scolaires, leurs petits tracas du quotidien. Pour certaines, le tutoiement fait partie de leurs habitudes de langage.

1.2. Les généralistes :

Ces dernières ont une bonne connaissance de la législation, des dispositifs sociaux, des rouages dans le domaine familial et professionnel. Cette approche globale les situe dans une dimension très polyvalente de l'exercice professionnel.

1.3. Les conventionnelles :

Ces professionnelles exercent une activité professionnelle conforme à ce que l'on attend d'elle. Elles ont une attitude convenue et se conforment aux attentes, aux exigences de l'employeur (par rapport à une mission particulière, à un axe à aborder ou à ne pas aborder …).

1.4. Les créatives :

Elles se démarquent par la recherche de la nouveauté, l'envie de créer.
D'une nature dynamique, Elles se proposent d'aborder une question, une difficulté, en faisant « un pas de coté », qui permettra de proposer quelque chose de nouveau, d'inventif, d'innovant.
Il ne s'agit pas pour ces dernières, d'être innovante à tout prix, ce n'est pas le but recherché mais c'est pour elles, la possibilité d'allier une capacité d'expression créative à un accompagnement social.

1.5. Les spécialisées :

Par l'exercice professionnel, ces dernières se sont spécialisées dans un domaine : le domaine professionnel. Elles sont reconnues comme expertes sur le sujet. Elles mettent en valeur des connaissances techniques pointues.

II. MAINTENIR LES SPECIFICITES, LES FONDEMENTS DU METIER

Il s'agit de sauvegarder les fondements constitutifs du métier, maintenir les spécificités. Entretenir des repères professionnels, maintenir, générer une dynamique professionnelle, éviter l'isolement …

2.1. L'importance du secret professionnel

Le secret professionnel est utile car il est garant de la protection de la vie privée des personnes aidées. Ce secret est inscrit dans les textes au titre de la profession. C'est une condition structurante nécessaire à son exercice, faute de laquelle la notion de confidentialité auprès de l'usager n'est pas possible. *« Au niveau de ma hiérarchie, si je dois parler d'éléments de la vie privée des salariés à la direction pour une demande ou pour une raison ou pour une autre, c'est toujours en accord avec la personne et si je fais un mail par exemple à quelqu'un de l'entreprise pour un salarié, je lis le mail avec le salarié en lui demandant s'il est d'accord avec ce qu'on met etc. je pense que*

ça, c'est très important. Je pense qu'il faut vraiment insister là-dessus et ne pas baisser les bras », (Mme Robin).

Ne pas appréhender ce secret comme une défense. Le secret professionnel peut parfois être vu contre l'organisation, mais il se situe au service du métier. Il doit être un outil et non un frein. *« Donc ce que j'ai fait passer, c'est d'abord le secret professionnel parce qu'il ne respectait rien et les salariés y ont été très sensibles et aussi ma pratique professionnelle. Expliquer qu'assistante sociale c'est un métier, dans notre usine il y a des mécaniciens, des électriciens et il y a une assistante sociale. Par notre métier, notre formation, on apporte la réponse, la technique comme dans tous les métiers, des savoir-faire, des connaissances, choses que n'avait pas ce monsieur, faire une étude de budget il ne savait pas. Faire ma place ça signifie faire en sorte que rien ne m'échappe, d'être incontournable, tout ce qui a une dimension sociale doit forcément passer par ici »,* (Mme Nicolas). Le secret professionnel doit être au service du métier : *« c'est comment on utilise ce secret professionnel, comment on fait avec ce que la personne nous confie et comment on décide avec la personne sur ce qui est confié, du passage de l'information. De toute façon, on est obligé de passer l'information, ou pas, mais à un moment, on est obligé de se poser la question »,* (Mme Richard). Le secret professionnel est au service de la personne aidée ; prenons l'exemple de cette assistante sociale qui a défendu l'intérêt de l'anonymat des dossiers d'entraide en établissant avec les membres de la commission un règlement intérieur : *« cette absence d'anonymat me dérangeait forcement, ce n'était pas possible de continuer comme ça, j'ai donc proposé qu'on réfléchisse ensemble, il y a eu une réflexion, des compromis … mais au moins, on l'avait fait ensemble, ils étaient tenus de le respecter …»,* (Mme Rousseau). Il s'agit de défendre des valeurs tout en s'adaptant à la culture de l'entreprise, par exemple, une assistante sociale qui intervient dans une entreprise qui travaille en open – space, va prendre en compte ce rapport à l'espace différent tout en demandant un bureau isolé pour recevoir les salariés. Nous nous rendons compte qu'il y a les éléments négociables et les éléments non négociables. Les repères éthiques et déontologiques ne sont pas discutables : *« ici, je suis en open-space pour tout le travail administratif et je reçois les gens dans un local mis à ma disposition, avoir un bureau seule, cela m'aurait coupé et si demain on me disait qu'on*

allait me mettre à part, je serais malheureuse parce que là ce qui est bien c'est que je récolte toutes les infos», (Mme Lambert)

Ce secret professionnel est indispensable à la construction de la relation de confiance : *« qu'on puisse garder la confiance des agents, c'est très important, avoir des bonnes conditions de travail, de recevoir les agents, garder l'anonymat, parce que si on perd ça on ne peut faire aucun travail intéressant puisqu'on nous cette spécificité là, comme les médecins, et c'est ça qui fait notre originalités, il faut qu'on se batte pour qu'on puisse toujours avoir cette possibilité d'avoir un endroit assez neutre pour recevoir, parfois c'est mal mené, des bureaux où il n'y a pas assez de place, on s'organise, on va au domicile quand on sait que ça ne va pas aller, on va au service des médecins, on reçoit ici, on s'arrange pour vraiment faire en sorte que l'agent soit en confiance et qu'il puisse s'exprimer »,* (Mme Garcia).

2.2. La relation d'aide basée sur une méthodologie :

La relation d'aide ne s'improvisant pas, la méthodologie permet l'approche professionnelle et agit comme garde-fou. Cela peut se traduire par la recherche de référents techniques, de conseils hors de l'organisation, permettant d'assurer un regard, un retour sur une pratique et au-delà le maintien d'une identification au corps professionnel.

Le métier d'assistante sociale du travail est un métier de la relation, dans lequel les outils sont la parole, la relation de confiance et l'implication du professionnel. Ce dernier intervient « avec » et « pour » le salarié, qui lui aussi, va être moteur dans la relation. Il est présent pour aider le salarié à faire des choix. *« Apporter une aide aux salariés dans les démarches administratives, ça évite aux personnes d'aller à l'extérieur, effectuer leurs démarches, mais je fais avant tout beaucoup de soutien et d'écoute »*, (Mme Lambert). Le métier ne peut être réduit à des compétences techniques. En s'appuyant sur les concepts d'Hannah Arendt, le travail social ne relève pas de la fabrication, c'est un agir créatif qui laisse place à la nouveauté. Il n'y a pas de travail social s'il n'y a pas concrètement manifestation et formalisation du souci de l'autre par l'énonciation de valeurs. Les professionnels s'investissent personnellement

comme sujets et ont à porter une mission avec des impératifs professionnels. Ce cadre est d'évidence pour les assistants de service social. C'est avec ces deux dimensions (celle du sujet et celle de l'acteur) que se fabriquent les savoirs faire, les compétences, les expériences de référence et la culture porteuse de « ces fameuses valeurs » donneuses de sens : *« mes compétences, accompagner et entendre les besoins et les difficultés des personnes. Les compétences les plus importantes pour moi, sont l'écoute, c'est vraiment dans un premier temps ce que demande le salarié, même si à la base c'est pour une aide financière, je sais que par exemple ici, un entretien peut durer plus de deux heures, c'est l'occasion de venir se libérer de tout le poids qui est sur le cœur. C'est vraiment l'écoute, même s'il y a accompagnement démarches, de l'administratif »*, (Mme Petit).

Les assistantes sociales défendent cette capacité d'écoute, l'importance de la mise en place d'une relation de confiance : *« dans ma capacité à entendre, je n'ai pas de baguette magique mais je crois que je suis capable d'entendre et de permettre à la personne de se sentir en confiance, de s'exprimer, de se sentir libre de dire ce qu'elle a envie de dire* », (Mr Gérard).

Au-delà de la demande explicite du salarié, la capacité d'écoute des assistantes sociales peut permettre de détecter une détresse derrière une simple demande d'aide financière : *« que la personne se sente mieux en sortant que quand elle est rentrée, que les choses soient comprises, que s'il n'y a pas de solution au moins qu'il y ait eu une écoute et que ce soit un lieu où les choses peuvent être déposées en toute confiance, au minimum ça. Après dans les solutions, mais c'est pouvoir prendre le temps….»,* (Mme Dupont).

2.3. Des repères éthiques :

Les valeurs sont fondamentales pour définir les spécificités de chaque activité. Les savoirs et savoirs faire viennent ensuite. L'action au quotidien est guidée par des valeurs. Les professionnels s'y référent pour questionner leur action, donner un sens à leurs pratiques professionnelles. Se construire des repères professionnels constitue un moyen de préserver une certaine autonomie statutaire et d'action. La position éthique est essentielle pour prendre en compte la singularité des situations rencontrées.

Bouquet (2004), distingue deux types de valeurs dans le champ du travail social ; les valeurs humanistes (respect et dignité des personnes, tolérance, partage, responsabilité, autonomie, croyance dans les capacités et les potentialités …) et les valeurs républicaines et démocratiques (liberté, égalité, fraternité, citoyenneté, cohésion sociale, solidarité …).

Le travailleur social accepte l'autre dans ce qu'il est ; il se trouve en position de confident obligé. La réflexion éthique précède toute action et éclaire l'intervention sociale. Elle donne sens à l'acte professionnel, en raccrochant celui-ci à la finalité de l'intervention. La réflexion éthique commence là ou le travailleur social doute de la conduite à tenir, doute de ce qu'il convient de penser et de ce qu'il lui faut décider, (Rapport du CSTS, sur la valorisation du travail social). *« j'ai déjà eu des difficultés notamment avec un responsable c'était très dur, avec lui, parce qu'en fait il voulait m'imposer des pratiques de service social qui étaient incompatibles avec le métier de service social, du style pour rentabiliser le service, parce qu'on coûte donc il faut… il voulait m'imposer de faire remplir une fiche aux personnes avant qu'elles viennent me voir pour que j'aille plus vite à les recevoir, il voulait que j'installe un bureau avec un ordinateur à côté pour que les gens trouvent leurs infos eux-mêmes, il faut savoir que les salariés qui viennent nous voir, c'est pas facile, en plus on est toujours obligé de leur expliquer qu'on est un vrai service social, que c'est confidentiel… parce qu'on est quand même aussi, salarié de l'entreprise, donc il faut bien expliquer aux personnes et ça arrive que les personnes viennent nous voir et n'évoquent pas leur problématique profonde tout de suite et donc forcément si on les installe dans un bureau à côté avec un ordinateur on n'aura jamais d'échange avec eux, et puis le métier ce n'est pas ça. Donc j'ai eu une grande difficulté avec ce manager là, ça a été vraiment très, très long mais je suis assez… il y a des choses sur lesquelles ce n'est pas négociable. S'il me demande des informations sur un dossier, ce n'est pas négociable. J'ai eu un contrôle URSSAF avec toutes les aides financières du CE qu'on fait, puisqu'il n'y a pas de charge sociale dessus, j'ai eu il y a deux ans et demi un contrôleur URSSAF qui a débarqué dans le bureau et qui voulait voir tous mes dossiers, je lui ai dis non, il m'a dit je suis assermenté donc montrez-moi vos dossiers, je lui ai dis, bah moi je suis assistante sociale diplômé d'état je ne vous montrerez pas mes dossiers, ça s'est très mal passé, il m'a dit écoutez,*

vous ne me montrez pas vos dossiers, je vais faire un redressement à l'entreprise, tous les prêts CE en cours, à l'époque il y avaient 230 000 euros de prêts, donc sur 3 ans, donc je réclamerai les charges patronales et sociales sur toutes les aides que vous avez accordées, je lui ai dis qu'il ne pouvait pas faire ça, j'imagine tous les gens déjà en difficulté on va leur demander 20 % de ce que je leur ai prêté et l'employeur on va lui dire, au CE, voilà l'assistante sociale a fait des aides et vous allez payer 20 % de toutes les aides, à mon avis ça n'aurait pas été très bien compris de part et d'autre, et en fait, je lui ai dis, écoutez dites moi ce que vous voulez voir, et en fait il me dit, ce qui m'intéresse c'est de voir les justificatifs, de bien prouver que c'est bien une aide sociale que vous avez accordé et que ce n'est pas pour partir en vacances, ou acheter une voiture, ... et donc depuis ce contrôle on a mis en place une procédure, où pour chaque aide financière ou entraide qu'on accorde, on a un justificatif, et là, pour le coup je veux bien montrer à l'URSSAF la reconnaissance de dettes et le justificatif, c'est tout. Le reste du dossier… c'est pour montrer que ça a une utilité sociale et pas quelque chose de déguisé ». (Mme Robin).

2.4. Sauvegarder une autonomie d'action

Une autonomie d'action est nécessaire à l'exercice du métier même si cela peut sembler être en contradiction avec la dimension hiérarchique de l'entreprise.

L'autonomie d'intervention ne dégage pas l'assistante sociale de ses obligations envers son employeur, ni de rendre compte de son activité, mais lui confère une liberté d'intervention qu'elle apprécie et adapte à la problématique rencontrée. L'autonomie professionnelle est un attribut distinctif des professions qui s'impose lorsque les prestations qu'elles fournissent ne peuvent pas être standardisées, (Moysan – Louazel, 2011[541]).

« Liberté, liberté de travail et d'action, c'est-à-dire je vais aller dans un lycée, d'une directrice qui change de lycée elle ne veut pas me voir, clairement elle ne veut pas me voir, parce que elle a des façons de travailler, de manager des équipes, là elle arrive dans le lycée, ça commence déjà à exploser, ça fait 3 semaines qu'elle y est ! Donc du coup, moi, je suis le regard extérieur qui

[541] MOYSAN – LOUAZEL, A., *« Les professions libérales réglementées, le marché et la concurrence, le cas des experts comptables et des avocats »*, Comptabilité – Contrôle – Audit, 2011/2.

appuie là où ça fait mal, donc elle ne veut pas que je vienne sauf qu'elle n'a pas le choix, j'ai décidé de venir tel jour je viens tel jour, les agents qui souhaitent me rencontrer me rencontrent, elle n'a pas le choix non plus, parce que c'est un droit des agents, et après je vais en discuter avec elle et si ça va pas, je la préviendrais que j'irais voir le N+1, donc ici, son N+1 est un peu plus…. », (Mme Joly).

L'autonomie des professionnels constitue un trait distinctif des professions aussi bien au niveau des approches fonctionnalistes qu'interactionnistes. Champy (2011) observe que les marges d'autonomie dont disposent les travailleurs sociaux se situent souvent à la marge et ne permettent pas de délibérations systématiques : *« les travailleurs sociaux ne peuvent pas engager des réflexions collectives sur les finalités de leur activité, élaborer des conceptions variables du travail et tenter d'influer sur les politiques qui les concernent (...). Pour que l'on puisse parler de profession à pratique prudentielle, il faut qu'une autonomie de réflexion suffisante sur les fins de l'activité ouvre la possibilité de réflexions collectives ».*
Pour Champy, l'autonomie de ces professionnels peut être mise à mal pour plusieurs raisons : le déclin de l'autorité des professionnels, l'accroissement du contrôle managérial, l'éloignement des lieux de régulations qui deviennent supranationaux et la normalisation des pratiques.

Au-delà des missions confiées à l'assistante sociale du travail, toute professionnelle a son propre regard sur son métier, ses objectifs qui lui sont propres, sur les valeurs qu'elle défend… Ce qui pose le fondement de son identité professionnelle. Au-delà de leurs compétences, elles nécessitent de leur part une adaptation constante à un contexte en perpétuelle évolution. Nous considérons donc l'assistante sociale en tant qu'acteur au sens de Crozier. Chacun a ses buts, ses objectifs propres. L'accent est mis sur la liberté de l'acteur et sur son autonomie, sous l'aspect *« liberté d'interprétation de l'acteur qui peut aller jusqu'à transformer la définition initiale du rôle ».* Les stratégies des acteurs sont toujours rationnelles mais d'une rationalité limitée. Chacun doit défendre son domaine.

Dans des périodes de changement, n'est-il pas l'occasion pour l'assistante sociale de réaliser pleinement le rôle d'acteur que lui assigne la définition de son métier et d'exercer son pouvoir : *« le pouvoir des travailleurs sociaux, si limité soit-il, découle à la fois d'une capacité (ressources, compétences), d'une habileté (capacité à mobiliser des ressources internes et / ou externes avec efficacité), d'une position (statut, place dans les rapports sociaux). Il procède d'un choix (volonté), vise une finalité (intérêt, projet) et n'existe qu'en situation (dans les interactions, dans des rapports de force) et dans un contexte socio historique donné*[542] *».*

2.5. Affirmer une capacité d'adaptation, de communication, de veille sociale, être force de propositions

L'assistante sociale du travail sera, à l'avenir, attendue sur sa capacité d'adaptation. Une capacité d'adaptation plurielle : adaptation aux problématiques des salariés, au contexte de l'entreprise, aux besoins ponctuels de l'entreprise, dans ses pratiques professionnelles. Elle sera attendue sur sa capacité à travailler avec d'autres acteurs de l'entreprise, dans une approche globale : *« je pense qu'il a toute sa place en entreprise, c'est un métier à part entière, maintenant avec les difficultés économiques des entreprises effectivement mais je ne vois pas d'autres professions qui pourraient prendre la place de l'assistante sociale dans l'entreprise. L'assistante sociale prend en charge l'homme dans sa globalité en fait, ce que ne font pas les autres intervenants des autres métiers autour de nous dans l'entreprise. Il va falloir qu'il s'adapte, et je le dis souvent aux jeunes collègues, j'ai l'impression qu'elles font du service social pour faire du service social et elles le fond dans leur coin et en fait le service social en entreprise il faut qu'il s'adapte aux besoins de l'entreprise continuellement. L'entreprise a son fonctionnement et le service social s'adapte à son fonctionnement. Et je vois des jeunes collègues qui viennent faire du service social dans une entreprise. Non ce n'est pas ça et il ne faut pas oublier, c'est ce que je leur dis, c'est que l'entreprise nous paie pour faire ça. En fait ce qui leur manque, c'est de s'adapter à la politique sociale de l'entreprise, si l'entreprise leur demande de mettre en place, de*

[542] TROUTOT, P-Y., in *« Etre assistante de service social »*, SAINT MARTIN, C., L'Harmattan, 1999.

participer à une démarche de lutte contre l'absentéisme, de ne pas vouloir s'y intégrer, on peut comprendre qu'une entreprise veuille lutter. Ou alors sur le secret professionnel, mais si on veut faire avancer les choses il faut aussi savoir travailler ensemble, une entreprise doit produire avec des gens qui sont au boulot, pas chez eux. Ca ne me choque pas, alors je suis peut être atypique, mais je me dis le but c'est de faire des voitures pour qu'ils gagnent de l'argent et pouvoir tous nous payer, moi y compris, et les voitures ont les faits avec les gens qui sont présents. Donc ça ne me choque pas qu'on m'intègre à un groupe de réflexion sur l'absentéisme. Ca ne veut pas dire qu'on ne tient pas compte de ceux qui sont malades, justement on tient en compte des maladies, des difficultés personnelles et l'entreprise en tiendra compte, mais on peut agir en parallèle. Ca ne me choque pas de coller à la politique de l'entreprise en termes de valeurs. J'ai toujours dit aux jeunes, lors de réunions, n'oubliez pas qui vous paye, c'est l'entreprise et le jour où elle ne paie pas, le service social ne vous paie pas. Et toujours être disponible, être là, en réunion de secteur, les collègues évoquent leurs difficultés aux quotidiens et une jeune collègue avait eu un souci avec la direction du personnel parce qu'elle avait refusé de participer à une réunion parce qu'elle avait un rendez-vous ! Mais voilà, jamais, quand une direction du personnel dit vient, toi avec savoir-faire d'assistante sociale, mais on y va, on y court et on s'organiser pour modifier ou alors si on ne peut pas on appelle la hiérarchie, elle se plaignait parce qu'il fallait toujours recevoir les gens en urgence, moi je ne reçois jamais en urgence mais je refuse jamais, je dis au responsable d'unité, demande qu'il s'isole dans ton bureau, il prend le téléphone et il m'appelle, j'analyse le degré d'urgence et on convient d'un rendez-vous, la personne quand elle rend le téléphone, elle dit merci chef c'est gentil! Et le chef me reprend et me dit merci, c'est sympa il va être mieux, ce n'est pas grand-chose mais il faut toujours donner une réponse ». (Mme Nicolas).

L'accompagnement au changement est au cœur des enjeux ; en effet, comment, dans une entreprise qui évolue, comment permettre aux salariés de vivre au mieux ces changements de s'y retrouver dans leurs postes de travail : *« je pense que l'on va se centrer sur l'accompagnement des changements parce qu'ils savent que l'entreprise va évoluer énormément dans les années à venir et ça je*

pense qu'on nous attend vraiment par rapport à ça, d'ailleurs ils sont en train de nous former, ils voient pour des études d'impacts même que ce soit l'assistante sociale qui anime des groupes, essayer de repérer des trains liés aux changements, donc ça on n'est pas formées pour ça et il va falloir trouver du temps pour ça parce qu'on est toujours assailli de demandes individuelles donc comment on fait et comment on dégage du temps ». (Mme Garcia)
Monter des projets de façon transversale avec des acteurs de l'entreprise, pour éviter qu'ils ne sachent finalement parler qu'à eux-mêmes, (Chauvière, 2005).
Notre propos n'est pas de dire que les professionnelles ne seraient pas suffisamment investies sur des projets transversaux mais que l'enjeu semble se situer vers cette approche transversale.

S'approprier une culture de communication, de valorisation du travail mené est nécessaire, il s'agit de communiquer sur ses spécificités. Le travail effectué a besoin d'être communiqué afin de le rendre davantage visible.
« J'ai l'impression qu'on est toujours un peu à part, pas visible, c'est inquiétant de ne pas savoir se mettre en avant, tout ce qu'on fait et qu'on ne vend pas parce que c'est ça qu'on doit faire …, on doit vendre du social sinon d'autres le feront à notre place et on disparaitra, » (Mme Nicolas).

La fonction demande des connaissances spécifiques en politique sociale : *« Après ce qu'attend l'entreprise c'est mes connaissances en politique sociale, en expertise sociale, ce qu'eux n'ont pas. Pour l'intégralité des entreprises pour qui j'interviens, c'est vraiment des compétences qu'ils ne connaissent pas, c'est un métier à part entière où il faut une formation bien solide et de plus en plus difficile »,* (Mme Petit). C'est également donner une place à la formation continue, à la formation tout au long de la vie, la formation initiale ne doit pas être vue comme un aboutissement, comme une fin en soi mais plutôt comme une première étape … Il s'agit de développer son parcours professionnel tout au long de sa vie professionnelle pour adapter, renouveler ses connaissances au contexte de l'organisation. « *Je dis toujours que notre formation ; c'est un puzzle qui se construit tout au long de la vie, on nous donne un certain nombre de base qu'on essaie d'assembler, qu'on essaie de rendre cohérentes et le terrain nous apporte un certain nombre de choses*

qu'on va venir compléter et ça va nous permettre de nous construire professionnellement, sachant qu'on se construit aussi avec ce que l'on est, avec notre vécu…», (Mr Gérard).

Le service social du travail est attendu sur sa capacité à être force de propositions, il est attendu sur sa capacité à analyser les problématiques dans son ensemble et être force de propositions.

Il s'agir de repérer, d'analyser les différentes problématiques, que ce soit les risques psychosociaux, la famille, les préparations aux changements…

III. REAFFIRMER, REINVESTIR UN COLLECTIF DE METIER

Selon Chauvière (2011), l'éclatement des professions, l'explosion du nombre de métiers peut rendre difficile un idéal de corps. C'est la situation que connaissent les assistants sociaux du travail, en effet, dans le monde de l'entreprise, nous avons vu qu'un certain nombre d'acteurs gravitent autour du salarié, nous pouvons nommer les psychologues du travail, les coachs, les ergonomes, les superviseurs, les responsables formation, les ingénieurs sécurité ….. Ces derniers sont maintenant des collègues de travail, pour nos professionnelles. Ils ont pris place au sein de l'entreprise, ils viennent se juxtaposer, parfois, même s'approprier une partie des missions des assistantes sociales.Le service social du travail affronte donc la concurrence d'autres professionnels … En effet, nous nous situons dans une logique libérale où l'on promeut davantage une logique de compétences dans la fonction plutôt qu'une logique de qualification dans la fonction.

Face à cette pluralité d'acteurs, dans un contexte où tout le monde « fait du social » dans l'entreprise, il peut être intéressant de réinvestir un collectif de métier afin de pouvoir partager des questionnements, une vision commune, de s'interroger sur le sens des actions menées …. *« Oui, encore plus qu'avant, parce que justement on a une plus-value. Et puis sinon on est fondue avec tous ces intervenants RH où c'est conseiller ceci, assistant cela, mais c'est un gros fourre-tout »,* (Mme Richard)

L'assistante sociale se retrouve bien souvent seule, c'est pour cette raison que le collectif peut prendre tout son sens. Investir une association professionnelle permet de se retrouver au sein d'un groupe de pairs ; ce dernier peut aider à renforcer une identité, une culture, et un positionnement professionnel. Le développement d'un collectif peut aider à créer un sentiment d'appartenance.
Les lieux de rencontre et d'expression sont indispensables pour les assistantes sociales du travail pour que les professionnelles partagent leurs expériences, leurs questionnements, leurs doutes.
L'ANAS est un groupement corporatiste dans le sens où elle réunit des membres d'un même corps professionnel. Ce corporatisme dont on se méfie parfois peut donner naissance à deux positions : un repli sur soi en affirmant un positionnement identitaire ou au contraire une ouverture vers l'extérieur. Même si depuis sa création, l'ANAS a vu le nombre de ses adhérentes diminué, malgré une valeur symbolique forte, son actualité, en terme de congrès, de publications confirment bien une réflexion liée à la réalité. Les thématiques des dernières J.E.T (sur la réforme de la santé au travail, par exemple) illustrent bien l'intérêt pour des questions d'actualité. Aussi, l'ANAS reste l'interlocuteur privilégié des ministères sur des questions sociales.
Une forte identité professionnelle est nécessaire pour garder des repères pour faire face aux autres professionnels. Champy, (1998) s'est intéressé à la situation particulière des architectes, ces derniers sont concurrencés par d'autres groupes professionnels tels que les urbanistes ou les ingénieurs et, à partir de là, il a expliqué leur repli identitaire par l'incapacité de la profession à convaincre la puissance publique et ses clients du niveau élevé de ses compétences et de l'utilité sociale de son intervention.

S'inscrire dans une dimension associative peut permettre d'accéder à une dimension politique, stratégique et identitaire. C'est dans cette logique, que les principaux métiers du secteur social[543] sont représentés par une association.

[543] Les éducateurs spécialisés ont créé leur association en 1947 sous le nom de l'ANEJI, (association nationale des éducateurs de jeunes inadaptés), celle-ci fut dissoute en 1993. En 2008, a été créée : l'ONES, (organisation nationale des éducateurs spécialisés). La profession CESF s'est constituée en association en 1997 sous la dénomination : « France ESF ».
Les professionnels EJE ont créé en 2006 : « Enjeux EJE ».

Nous remarquerons que même si certaines sont anciennes, d'autres ont une place bien plus récente dans le paysage associatif.

Toutes ont l'ambition de promouvoir leurs pratiques professionnelles et d'accéder à une meilleure visibilité. Les professionnelles rencontrées investissent peu la dimension associative, il y a une disparition du collectif de pairs. Le risque peut être un repli identitaire et de perdre, diluer les spécificités professionnelles.

Pour Segrestin (1985), les corporations sont plus efficaces que le marché, car elles savent s'adapter et restent inscrites dans des valeurs qui défient le temps au moment où l'absence de limites et la précarisation de l'humain provoquent de fortes insécurités. Au final, les professions, malgré les crises et les organisations de travail, semblent mieux armées pour résister et mettre en œuvre des pratiques alternatives opérantes.

Malgré le contexte d'uniformisation des formations sociales (réflexion actuelle sur un tronc commun pour plusieurs formations), nous prenons le parti d'une affirmation de l'identité professionnelle tout en ayant le souci d'une ouverture sur l'extérieur ; susciter les échanges, mieux se connaitre pour identifier des complémentarités, rechercher des points de convergence.

Un collectif de travail ne s'improvise pas, un cadre est nécessaire pour permettre l'élaboration. Le collectif ne se décide pas, on ne décide pas de construire un collectif, on le laisse faire. Le collectif suppose une bonne dose de confiance entre les membres car penser « ensemble » peut être parfois quelque peu difficile, le temps est nécessaire.

IV. REAFFIRMER UNE RETHORIQUE PROFESSIONNELLE

Pour Michel Chauvière (2010), le social est en panne de doctrine ; cette dernière est ce qui donne du sens. Il est nécessaire de mettre en mots l'expérience de terrain, avec un vocabulaire emprunté au langage de l'autre en l'occurrence de l'entreprise, il faut s'approprier le même vocable ; le discours doit s'adresser à l'extérieur et être compris. Il faut produire de la connaissance, une réflexion collective.

Pour F. Osty, la vitalité d'un groupe professionnel est vue dans sa capacité à produire, à actualiser et à régénérer un discours.

Les assistantes sociales du travail ont toute la légitimité pour être force de propositions sur les questions liées à l'évolution du monde du travail. Il s'agit de décrire, expliquer la richesse du travail réel qui va au-delà du travail prescrit. Elles ont une place à prendre dans les revues scientifiques, dans la recherche – action. Leur approche globale des situations vécues par les salariés et leur connaissance stratégique des rouages de l'entreprise les place en position d'expert, capables de produire un discours. Pour Vilbrod (2001), la lutte pour les mots est aussi une lutte pour l'avoir, or, cette la discrétion qui domine la profession d'assistante sociale. Nous laissons toujours les autres parler à notre place…*« Je pense que c'est vrai pour la profession en général, je pense qu'on manque de leader dans notre métier pour se vendre et se défendre et faire un peu respecter notre métier et expliquer ce que c'est que notre métier et sortir un petit peu, qu'ont les gens, de l'assistante sociale un peu ancien temps, qui a été un peu, en tout cas en entreprise »*, (Mme Robin).

Pour Aballea (1991), la capacité à adapter, à transformer et à élargir son objet est sans doute un indice de vitalité d'une profession. Les assistantes sociales en général et le service social du travail en particulier manque de visibilité.

Pour Alix (2016),[544] nous devons en premier lieu nous rappeler que le social est de nature constitutionnelle. Dans ce sens, nous devons impérativement construire un projet politique de l'action sociale qui soit transversal aux différents secteurs et métiers. Il est nécessaire pour cela d'élaborer un cadre doctrinal et de poser des points de repères, en revenant à des notions fondatrices comme la solidarité nationale , telle qu'elle se définit en France au XXIe siècle (et qui ne se réduit pas à l'idéologie de l'économie sociale et solidaire), la justice sociale (qui ne se confond pas avec la responsabilité des individus), l'institution (qui ne serait définitivement qu'une entrave aux libertés des individus et incapable de développer leurs compétences singulières) mais aussi la place des savoirs dans la formation et les pratiques, réduits aujourd'hui à des aspects opérationnels et mesurables.

[544] ALIX, J-S., *« Redéfinissons une doctrine du social »,* ASH, n°2949, 26 Février 2016.

V. REAFFIRMER, DEVELOPPER LA CREATIVITE, COMMENT OUVRIR D'AUTRES POSSIBLES

Il s'agit de faire un état des lieux des pratiques innovantes effectuées par les assistantes sociales du travail. D'une façon générale, dans tous les domaines, l'ampleur de la crise favorise un regain d'intérêt pour l'innovation. En effet, elle est considérée comme un vecteur de dépassement des périodes de crise. L'innovation, dans ses différentes déclinaisons (technologique, organisationnelle, institutionnelle) cristallise l'attention.

Dans un contexte mondialisé et hyper concurrentiel, l'innovation est pour les entreprises, devenu un moteur de la croissance économique. Elle serait un signe de vitalité pour l'entreprise, car si elle cesse d'innover, elle peut prendre le risque de décliner à plus ou moins courte échéance.

Aujourd'hui, cette capacité créative des entreprises est plus que jamais sollicitée. Par exemple, Michelin dépose chaque année pas moins de 150 brevets[545]. Trouver de nouvelles idées, imaginer des solutions originales commence a être reconnu comme une arme stratégique pour l'entreprise qui vit dans un monde hyper concurrentiel. Pendant très longtemps, la culture organisationnelle et gestionnaire a pris le dessus sur ce pouvoir de l'innovation. Par exemple, une entreprise a créé idclic[546], un dispositif d'innovation participative, qui centralise et développe les idées proposées par les salariés. Sur 122 000 idées récoltées depuis sa création, il y a 7 ans, 12 000 ont déjà été mises en œuvre, soit 10%. L'idée retenue doit générer du gain ou une économie. Nous pouvons voir que l'innovation est un outil pour les entreprises pour permettre leur développement.

Cette créativité, cette inventivité commence à trouver sa place dans le champ du travail social, face à la complexité des problématiques, les travailleurs sociaux se doivent de réfléchir à de nouvelles pratiques. Situées dans des espaces contraints, les assistantes sociales du travail se doivent de réfléchir à des pratiques créatives. Inventer c'est penser à côté[547].

---

[545] Management, Juin 2014. A ses débuts, Michelin
[546] Management, Mars 2014. L'entreprise nommée est Orange.
[547] Citation d'Albert Einstein.

Il s'agit ici de s'intéresser à la pratique créative des assistantes sociales du travail qui oscillent entre « art de la fabrique » et « art de la débrouille ». Alors que les moyens financiers se réduisent, que les assistantes sociales du travail travaillent avec des moyens contraints, que la rationalisation a intégré le service social, il s'agit de s'intéresser aux espaces de créativité qu'explorent les assistants sociaux du travail.

Inventer des stratégies, c'est avant tout s'adapter aux contextes. Ce travail d'adaptation, même s'il est exigeant, reste possible sans pour autant trahir ses idéaux ou ceux de la profession (ce qui va distinguer le compromis de la compromission) tout en répondant à la commande sociale du moment.

Parfois, on peut se dire que créativité et accompagnement social peuvent avoir une place limitée dans l'accompagnement, tant on est pris dans le quotidien, mais nous verrons que cette inventivité peut permettre d'appréhender différemment une problématique, de redynamiser une pratique …

Dans le dictionnaire Larousse, la créativité se définit comme la capacité, la faculté d'invention, d'imagination, et l'innovation se définit comme introduire quelque chose de nouveau.

Il n'y a pas de créativité sans persévérance, sans résilience, sans foi indestructible et sans courage, (Bellenger, 2005).

Innover c'est réfléchir au processus qui amènera une pratique nouvelle.

On ne crée jamais à partir de rien, on fait toujours référence à quelque chose d'existant :

Innover, c'est bousculer les habitudes, la routine. D'une façon générale, permettre la créativité c'est donner place au débat, à la confrontation.

Innover, c'est se permettre à penser qu'il est possible de bousculer l'ordre établi, de casser les habitudes.

L'innovation rime avec transgression, (Karsz, 2012).

L'innovation suppose toujours une prise de risques. Parfois l'innovation accomplie ne ressemble guère à l'innovation prévue.

Innover, c'est penser à côté, faire le pas de côté, avoir de l'audace, s'affranchir.

Innover, c'est prendre plaisir à rechercher des idées, en avoir envie.

L'innovation n'est jamais acquise, elle se re-travaille sans cesse sinon elle cesse d'être innovante…

L'innovation nécessite une marge de liberté du professionnel.
Ce n'est pas forcement avoir besoin de temps mais nécessite le besoin de se poser, de prendre du recul face à sa pratique.
Pour Aballéa (1997), la professionnalité[548] se mesure dans la capacité à surmonter les difficultés, liées à l'exercice du métier, à demeurer créatif …
Nous verrons que l'innovation est avant tout un état d'esprit, ainsi, ce qui est innovant pour l'un, ne l'est pas forcement pour l'autre.

5.1. L'innovation ou comment tenter de répondre autrement à un besoin

L'ISIC qui fait maintenant partie des pratiques des assistantes sociales du travail, peut se révéler innovante dans la manière d'accompagner le public.
Une assistante sociale nous dira que l'innovation pour elle, c'était la mise en place d'actions collectives au sein de l'entreprise, dans les années 1980 sur la thématique du handicap. *« Oui, mais pour moi, ce n'est pas innovant, désolée, pour moi c'est un acquis depuis longtemps, je l'ai toujours fait, dès 1989, j'ai fait des actions collectives sur le handicap, sur le logement ».*
Travailler avec les groupes dans les années 1980 pouvait être vu comme une innovation : *« le groupe pour moi ça peut être innovant, si on parle d'innovation, on parle de plus en plus de technique de groupe, qui se rapproche plus du communautaire québécois, le groupe c'est vraiment faire évoluer le groupe par le groupe et c'est le groupe qui évolue ».*
Ce sera pour une professionnelle, d'avoir participé à la réflexion sur la création d'une crèche d'entreprise : *« on avait essayé de mettre en place une crèche d'entreprise, il y a à peu prés 5 ans, on avait pas mal travaillé, avancé sur le projet, on avait fait l'étude de faisabilité qui était payante et puis on a eu un changement de direction générale et le projet a été abandonné ».*
L'innovation peut se voir dans la réflexion d'une professionnelle pour maintenir l'anonymat des aides financières : *« en fait, quand on fait une aide financière à un salarié avec le comité d'entreprise, les gens nous remboursent par prélèvement automatique sur leur fiche de paie, et en fait, c'est nous,*

[548] Il attribue cette professionnalité à un individu ou un groupe, une expertise complexe encadrée par un système de références, valeurs et normes mises en œuvre, un savoir et une déontologie.

service social, qui entrons dans le système de paie et qui mettons la somme, donc c'est vraiment très confidentiel, bien sur si les gestionnaires paie, s'amuse à aller voir le détail du bulletin de paie, ils vont le voir, mais il faudrait qu'ils le fassent. Et quand on a changé de logiciel, on est passé sur HR, en fait la direction de l'entreprise voulait que chaque mois je donne un listing des salariés qui avaient un prêt en cours, pour que ce soit eux qui entrent les informations, en disant on ne peut pas vous installer le nouvel HR, ce n'est pas possible, j'ai eu une réunion de 2 heures en disant, écoutez vous ne pouvez pas me donner HR, je ne fais plus de prêt, il est hors de question que je vous donne une liste nominative chaque mois, ça me gêne, ça ne me va pas », (Mme Robin).L'innovation sera pour l'une, d'avoir participé à la création d'une entreprise adaptée au sein de l'entreprise dans laquelle elle travaillait, *« il y a 15 ans, j'ai participé à la création d'une entreprise adaptée au sein de l'entreprise, ça me passionne parce que c'était le handicap, j'ai participé à part égales avec le DRH dans la réflexion, ça c'était innovant ».* L'innovation peut se voir dans le fait de proposer le paiement des congés payés notamment aux salariés en arrêt maladie de longue durée. *« Ici, on a des choses originales qu'on a déjà mis en place, avec l'employeur, je fais parfois payer des congés payés au salarié, notamment ceux qui sont en arrêt maladie longue durée »,* Ou la création d'un logement relais à destination des salariés en difficultés : *« en interne ce qu'on a fait aussi dernièrement, on a mis en place un logement relais, donc en fait je me suis rendue compte qu'on avait pas mal de salariés qui dormaient dehors et qui venaient me voir au bout de 3 semaines, ils dormaient dans leur voiture, etc. mais ils continuaient à venir travailler quand même et donc là en fait, on a mis en place notre premier logement relais, on a fait ça avec notre collecteur du 1% logement, un de nos collecteurs et une association, puisqu'en fait, moi je ne pouvais pas être locataire d'un appartement social, il faut un agrément, donc on a cherché une association, donc on a pris notre premier logement relais, qui est situé à ...., un appartement deux chambres qu'on a entièrement meublé, avec le catalogue, ce qui nous permet d'accueillir des salariés expulsés ou en accidents de vie, alors ce n'est pas forcément des salariés, pour le coup, qui ont des grosses difficultés financières, qui vont dans ces logements, c'est, par exemple, une femmes qui quitte son conjoint et qui ne peut pas accéder au logement social*

sans autorisation de vie séparée du juge, ça prend des mois, et pendant ce temps là il n'y a pas de logement, donc là notre premier logement d'urgence, on a déjà eu deux familles dans le premier et là on va ouvrir notre deuxième le 1er décembre donc même principe et donc ça c'est l'employeur qui paye. C'est temporaire, j'insiste bien sur le fait que ce soit temporaire pour pas qu'ils s'installent sur le logement, parce que c'est des gens qui sont tellement en souffrance, qui ont tellement envie de s'installer…, mais c'est temporaire, on avait dit 3 mois mais 3 mois on a beaucoup de mal à respecter le délai de 3 mois donc c'est plus long. C'est l'employeur qui paie, c'est l'employeur qui finance le logement, par contre avec le salarié et ma collègue assistante sociale de l'association, puisqu'on travaille en binôme sur ces situations, je fixe avec la personne, chaque mois le loyer qu'elle paiera, en fait je n'ai pas envie que la personne décroche au niveau du loyer parce qu'après ça sera trop dur de repayer un loyer, par exemple la première dame n'a pas payé pendant deux mois et a commencé à payer 100 euros et là, la deuxième personne n'a pas payé le 1er mois non plus et ensuite je pense qu'elle a du payer 400 euros, le logement nous coûte par mois entre 750 et 800 euros mais tout est compris, la taxe d'habitation, l'assurance, l'edf, l'eau, tout ça c'est l'association qui paye et nous on paye à l'association, donc ça c'est un truc qu'on a mis en place, on a imaginé cette action sociale et voilà parce que j'avais regardé un peu et ça n'existait pas donc on a mis ça en place, c'est assez novateur, l'association est contente, le collecteur est content, moi je suis contente, tout le monde est content mais c'est du boulot de faire tout ça parce qu'il faut suivre les loyers, il faut aménager, il faut faire les contrats, les faire signer », (Mme Robin).Pour une autre, ce sera la mise en place d'une aide financière pour accéder au restaurant du personnel, l'innovation se situera dans la mise en place d'un système permettant au salarié de payer avec sa carte sans qu'il approvisionne lui sa carte : *« j'ai proposé des aides à la cantine par exemple, parce qu'il y avait des gens qui n'avaient rien à manger, qui étaient pour autant sur le site tous les jours, j'ai organisé des paniers repas, c'est se rapprocher du restaurant d'entreprise pour avoir des facilités et des choses très discrètes. Parce qu'un cadre passe avec sa carte, donc il fallait monter un système pour que ça puisse être débité sur sa carte sans qu'il mette de l'argent dessus, ça a été de trouver un système discret … »,* (Mme Henry)

L'innovation peut se voir aussi dans une approche globale du salarié, d'être à l'initiative d'une marche pour les salariés durant la pause méridienne ou de proposer une chorale d'entreprise, dans le but premier de mieux vivre ensemble, de se connaitre différemment : *« l'innovation, c'est justement, quand on peut permettre à un moment donné, de proposer certaines choses aux salariés qui sortent de leur cadre ordinaire, comme proposer une marche aux salariés, en disant, tiens on va peut-être être 200 et on va aller marcher, c'est aussi de dire, on peut faire autre chose, on est là tous ensemble, je me dis si on arrivait à mettre en place une chorale d'entreprise sur l'heure du midi, pourquoi pas ? C'est un peu développer le mieux vivre ensemble, de favoriser le lien, du contact, de l'échange »,* (Mme Morin).

L'innovation peut se voir dans la réflexion d'une approche différente pour sensibiliser à une thématique particulière : *« on voudrait utiliser leur ¼ d'heure sécurité avec leur encadrement, donc on voudrait créer une boîte à outils avec les managers pour parler des addictions. Le quart d'heure sécurité a lieu je crois une fois par trimestre et il y a un point clé qui est donné par la sécurité ici et que les managers vont déployer avec une boite à outils, donc on voudrait qu'au moins une fois par an on puisse prendre ¼ d'heure pour parler addiction avec le personnel. Après on va imaginer des expositions, des affiches aux tourniquets, on voudrait aussi profiter de leur temps d'attente lors de la visite médicale, utiliser ce temps pour faire passer des informations, c'est difficile de les toucher vraiment donc essaye des choses nouvelles ....»*, (Mme Morin). Cette capacité créative est intéressante à prendre en compte car elle ouvre le champ des possibles.

5.2. L'innovation ou comment reconstruire, développer des liens professionnels, du partenariat

Être à l'initiative de partenariat nouveau, pour répondre de façon plus pertinente aux besoins des salariés, ce sera pour une assistante sociale d'une banque de réfléchir un partenariat spécifique pour la prise en charge de salariés victimes de hold-up : *« en banque, il y a le risque hold-up, le risque agression au quotidien, on a signé un partenariat avec ....., qui est très engagée, c'est une nouvelle forme d'accompagnement, nous, on accompagne aussi au procès*

quand il y a des assises ou même en correctionnel, même si ça arrive un peu moins. On accompagne systématiquement les salariés parce que ça fait partie de notre travail d'accompagnement, on tente de les voir le jour même ou dans les 48 heures et on propose aussi des changements, quelqu'un qui est en caisse et qui ne veut plus avoir de caisse, on demande à ce qu'il soit mis dans une agence sans caisse, on a tout un processus comme ça ou on est assez écouté finalement quand il y a des enjeux sur le travail », (Mme Dumont).

Créer un réseau régional d'assistants sociaux en entreprises, pour éviter l'isolement et permettre la confrontation des pratiques professionnelles. *« C'est un partage d'expériences, ca nous permets d'être à l'extérieur de l'entreprise, et l'on revient sur nos pratiques »,* (Mme Richard).

5.3. L'innovation ou comment redynamiser, faire évoluer une pratique, redonner du sens au travail effectué, éviter le piège du « ça va de soi »

L'innovation dans la posture que l'on peut avoir, en étant pro-actif, par la mise en place d'actions collectives préventives sur le budget par exemple : *« on n'attend pas que le problème se présente, on tente d'apporter la solution avant », « en faisant des réunions d'information pour expliquer mon métier aux salariés », ou en effectuant diverses informations pour se faire connaitre, « d'être dans la démarche, je viens à vous ».* L'innovation peut se voir dans le souci que l'on a à aménager le bureau, pour permettre la relation, *« quand je travaille un budget, je le fais côte à côte, et plus face à face, ce n'est pas vraiment innovant mais pour moi ça a changé des choses dans ma relation avec les gens »*, (Mme Mercier). L'innovation peut se voir pour certaines dans l'appropriation d'une posture différente dans l'accompagnement, notamment dans la façon de mener un entretien ou d'accompagner la personne, *« Il y a 10 ou 15 ans, un rapport social, je ne le lisais pas aux gens et c'est entendant parler un peu autour de moi que je me suis dit c'est vrai ça leur appartient et systématiquement, je leur dit, on se revoit quand j'aurais fait le rapport social, je vous le lis et je vous le donne aussi, à vous »*, (Mme Faure).

L'empowerment ou le développement du pouvoir d'agir (DPA) peut être appréhendé comme une piste pour permettre le renouvellement des pratiques

professionnelles. On pour utiliser la traduction française de ce terme issu des manuels de gestion de ressources humaines, de capacitation ou d'automisation.

Pour Jouffray (2015) elle permet ainsi un changement de posture avec les usagers ; passer de celle d'expert (qui sait) ou de sauveur (qui veut le bien de l'autre) à celle de personne ressource : *« ça a changé ma façon de prendre en compte la problématique des salariés rencontrées. Je ne me situe plus dans une position dans laquelle je donne des conseils, je propose… Mais je me situe plutôt dans la posture de créer les conditions pour que les salariés agissent sur l'obstacle qui les empêche d'avancer ».*

Cette pratique peut être aussi pertinente dans l'accompagnement individuel que collectif. Le DPA va proposer des outils très concrets qui permettent de dépasser les seules bonnes intentions en mettant en actes le fait de ne pas penser ou de ne pas faire à la place des personnes accompagnées.

Il s'agira donc d'élargir le regard et de repérer ensemble les acteurs en lien avec l'obstacle identifié mais qui n'en subissent pas directement les conséquences, mais de s'intéresser aux enjeux par rapport à cette question et de la façon dont on peut réussir à les impliquer. Découleront des marges de manœuvre qui vont permettre d'ouvrir des pistes insoupçonnées au départ. Il s'agit de saisir la personne dans son environnement. Cette démarche va aussi permettre la démarche d'une action conscientisante, en effet, cela n'a pas le même effet de s'entendre dire par un autre ce qu'on a été capable de faire plutôt que d'en prendre conscience par soi-même. Cela permet ainsi de s'en attribuer le mérite.

L'innovation peut se voir aussi dans le besoin pour le professionnel de recourir à de la supervision, dans le but de réfléchir aux situations sous un angle nouveau, de confronter sa pratique. *« C'est tout l'intérêt de la supervision d'avoir un regard extérieur et nouveau »*, (Mme Thomas). Ce travail d'accompagnement demande une délibération en équipe face à des situations singulières.

Pour Du Ranquet (1976), la supervision est une méthode qui consiste à favoriser le développement professionnel des travailleurs sociaux en exercice, dans le cadre de leur milieu de travail : si son but ultime est un meilleur service au client, son dispositif immédiat est l'apprentissage ou la maturation

professionnelle. En effet, la supervision peut permettre de mettre en lumière une situation pour la voir autrement en enclenchant éventuellement une autre approche. Elle peut aussi permettre au professionnel de consolider son évaluation. Il s'agit d'un professionnel du travail social formé à la supervision de ses pairs, à l'écoute d'un autre professionnel ou d'un équipe, afin d'analyser les situations, de mesurer les enjeux, de repérer les atouts et de dégager les possibles (…) le superviseur va favoriser l'émergence des potentialités du professionnels et encourager sa créativité dans le respect de ses missions institutionnelles, (Petit 2007).La supervision va permettre la verbalisation des difficultés, des doutes, de questionnements… Cette mise en mots peut susciter un changement, une critique qu'il faut être prêt à accepter. Il s'agit de sortir de son individualité pour intégrer une démarche de groupe.

La supervision peut être vue comme un facteur de changement pour le travailleur dans le sens ou a demande de supervision instaure en elle-même une démarche positive puisque celui-ci manifeste ainsi sa volonté d'engager une réflexion sur sa pratique. La supervision va lui permettre de se dégager peu à peu de l'emprise du quotidien et le repenser sans a priori et éventuellement de proposer, de revendiquer des choses nouvelles. Elle affiche plusieurs objectifs comme la réassurance du professionnel, le renforcement de l'identité professionnelle et la distanciation du professionnel.

La compétence collective se conçoit comme l'ensemble des « savoir agir » nouveaux qui peuvent émerger de la synergie des compétences individuelles à l'occasion d'un projet collectif, (Sorel, Wittorsky, 2005). Elle vise à renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe, sa cohésion, à encourager une posture réflexive, une prise de conscience des enjeux des savoirs et d'échanges de points de vue. Le travail de groupe, les échanges permettent une construction collective de l'expérience, une production de compétences collectives au sens où la participation de chacun permet à tous de réfléchir à la complexité de la situation exposée. (Sorel, Wittorsky, 2005).

Les groupes d'analyse de pratiques donnent l'occasion d'une mise à distance, d'une lecture du sens des actes posés. Partager son expérience est aussi une garantie contre les dérives possibles d'intervention dans un but de contrôle des individus.

Le récent rapport du CSTS invite a refonder le rapport aux personnes accompagnées, en entrant « *en résonnance avec elle* » afin de leur permettre d'inventer leurs propres solutions pour s'en sortir, *« en envisageant un usager acteur et moteur de dispositifs qui œuvrent à le soutenir ; un usager non pas au centre des attentions et objet de sollicitude mais un usager impulsant les orientations de ses actions (...) en fonction de ses aspirations, de ses capacités et de ses ressources avec le soutien des travailleurs sociaux qu'il aurait sollicité ». Le travail social doit « laisser la personne aidée se promener le long du fil sinueux de ses pensées, de ses désirs et de ses aspirations pour appréhender le parcours qu'elle dessine et la soutenir dans cette réalisation ».* Ce rapport encourage la créativité et les innovations des travailleurs sociaux.

Le Rapport des Etats Généraux du social sur la place des usagers[549] encourage la créativité et les innovations sur l'ensemble des formes de participation en développant l'accompagnement de la démarche participative de toutes les personnes aidées ou accompagnées au-delà du périmètre de la lutte contre la pauvreté, il peut être intéressant de profiter de cet élan pour enclencher des dynamiques nouvelles, retrouver une dynamique et une utopie créatrice, (Bouquet, 2007). Il ne s'agit pas d'être dans une vision utopiste de la créativité, ou d'être dans une injonction à …, mais d'appréhender cela comme une possibilité. Quel que soit son lieu d'exercice, une part d'invention et de créativité peut être envisageable au-delà d'une prescription générale et de directives particulières.

Il pourrait être intéressant de poursuivre cette réflexion en tentant de comprendre comment ces pratiques innovantes peuvent contribuer à la construction identitaire d'un professionnel et/ou d'un champ professionnel, comment ces pratiques peuvent participer au ré-enchantement du travail social par opposition à la notion de désenchantement du monde défini par Max Weber (en référence au monde moderne rationalisé qui, peu à peu devient dépourvu de sens).

[549] 18 Février 2015.

Conclusion du chapitre

Ce dernier chapitre s'intéresse aux enjeux, aux perspectives d'avenir du service social du travail. Il nous semble indispensable de défendre les fondements du métier, qui sont porteurs de valeurs éthiques et déontologiques qui permettent de donner du sens à l'action menée. Aussi, il nous parait pertinent de réfléchir à un collectif de métier et de réaffirmer une rhétorique professionnelle, car l'expérience riche des assistantes sociales du travail pourrait être mise en mots, car bien souvent, ces dernières restent discrètes et laissent d'autres parler à leur place.

Les dynamiques d'innovation et de création chez les assistantes sociales peuvent permettre de donner un sens nouveau, de redynamiser, de revisiter une pratique, il peut être intéressant d'appréhender cela comme une façon de ne pas subir, de ne pas céder à la nostalgie, à l'épuisement, de voir cela comme une forme de stratégie ; de mettre à jour et d'améliorer ce qui peut l'être.

Au-delà de l'innovation, c'est avant tout donner du sens au travail social, se questionner, questionner sa pratique, en se rappelant pour qui on innove, c'est se maintenir dans une posture dynamique.

Aussi, les assistantes sociales du travail seront attendues sur leurs capacités à accompagner le changement mais aussi à s'adapter au changement, ce qui poussera l'assistante sociale, comme l'ensemble des salariés à faire preuve d'agilité.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie intitulée : *« le service social du travail face à la réalité empirique»* comprend 3 chapitres.

Le cinquième chapitre pose le profil sociologique des assistantes sociales du travail. Le sixième chapitre pose leur contexte professionnel, en s'intéressant à leur mission principale que nous avons analysé comme étant l'accompagnement au changement, en effet, les situations de vie des salariés évoluent très vite et l'entreprise, pour être concurrentielle, doit aussi évoluer, s'adapter aux besoins, aux nouvelles demandes …

Le service social se trouve donc dans une position d'interface, de médiateur pour permettre aux salariés de vivre au mieux ces changements.

Comme à sa création, le service social du travail continue à s'inscrire dans la question sociale. Aujourd'hui, elle se pose pour l'entreprise dans la prise en compte de la santé au travail, de la flexibilité, de la concurrence mondiale …

Les salariés vivent une porosité entre la vie au travail et la vie professionnelle, avec la peur du chômage et de la pauvreté, en effet, avant le salaire constituait un rempart contre la pauvreté, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Du fait de ce contexte économique en tension, les professionnelles ont le souci dans leur accompagnement, de garder du sens, en reliant, en questionnant leur activité professionnelle aux règles éthiques et déontologiques.

Les perspectives d'avenir (chapitre 7) devront lier une nécessaire adaptation aux demandes de l'entreprise tout en affirmant des règles éthiques et déontologiques qui sont porteuses de sens pour les professionnelles.

CONCLUSION GENERALE

Notre travail de thèse concerne les formes contemporaines d'exercice du métier d'assistant social du travail. Nous nous sommes intéressés à leurs pratiques professionnelles à partir de la question centrale suivante :
Dans une entreprise en constante mutation, partagées entre les difficultés socio-économiques des salariés et la rationalisation nécessaire de l'entreprise, quel sens les assistantes sociales du travail donnent-elles à leur pratique professionnelle ?
Nous avons posé l'hypothèse suivante : l'assistante de service social apporterait un atout complémentaire à la fonction ressources humaines de l'entreprise en tentant de concilier les intérêts socio-économiques et ceux des salariés.

Dans cette thèse, notre objectif a été d'étudier les pratiques professionnelles mais aussi les défis et les enjeux auxquels le service social du travail est confronté. Tout en analysant les mutations qui affectent le monde du travail, nous avons également identifié l'incidence de ces mutations auprès des salariés et dans les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux.
Dans la première partie intitulée : *« De la construction du service social du travail aux théories sociologiques de l'organisation du travail »*, nous avons vu que la séparation de l'église et de l'Etat a permis une professionnalisation du travail social ; les deux étant à cette époque, à la recherche d'une nouvelle légitimité, d'une nouvelle définition de leur champ d'action.
La séparation de l'église et de l'Etat a créé un espace important pour les femmes, qui en ont profité pour investir l'action sociale. Des femmes qui ont donc été le moteur du fonctionnement au quotidien de la plupart des œuvres et des institutions.

Les discours d'avant-garde des pionnières ont suivi les théories plus conformistes dans l'entre deux-guerres, invitant de fait l'assistante sociale à

seconder l'industriel ou encore à mettre en application les politiques sociales de l'Etat. Tout cela montre comment les assistants sociaux ont été la main droite du patronat.

Le chapitre sur l'approche socio-historique du service social du travail, a abordé les fondations du métier, afin de mieux comprendre son évolution. Nous avons vu que le service social du travail est l'un des premiers services sociaux à s'être structuré à la fin de la première guerre mondiale, donnant naissance à l'une des formations les plus anciennes du travail social : *les surintendantes d'usine*.

Nous avons montré comment, à l'époque, un certain nombre de femmes militaient pour l'égalité des droits civils et politiques des femmes notamment pour le suffrage féminin. Ces courants féministes du XIXème siècle et du début du XXème siècle, ont largement influencé la naissance du service social et l'assistance sociale devenant le terrain d'action des femmes issues le plus souvent de la bourgeoisie.

Enfin, une large place a été laissée à l'organisation du métier, puisque dès 1900, la nécessité d'une formation s'est fait sentir. La création des premières écoles d'enseignement social s'inscriront dans ce processus de construction et de légitimation de l'intervention sociale professionnelle. La professionnalisation va impulser une démarche nouvelle, et différents événements permettront la création des écoles, dans la mesure où ces dernières seront les principaux vecteurs avant 1920 du processus de professionnalisation.

Cette première partie théorique s'est terminée par les approches autour de la sociologie des organisations : « *du taylorisme aux grandes figures du management* ». Nous avons vu qu'une réflexion autour de l'organisation scientifique du travail s'est mise en place afin de pouvoir répondre à une demande de production croissante. Les surintendantes d'usine prendront une place dans la mise en place de l'OST dans les entreprises et sur l'incidence de cette organisation à propos des conditions de travail des ouvriers. Grâce à leur mode d'organisation et d'intervention, les surintendantes d'usine ont été les

pionnières des fonctions sociales dans les entreprises françaises comme l'a souligné Dominique Paturel (2008). En effet, dès les débuts, les surintendantes seront chargées d'un rôle de surveillance qui s'effacera progressivement vers une mission d'accompagnement des populations les plus fragiles pour s'adresser aujourd'hui à l'ensemble de salariés.

Qu'avons-nous constaté ? Nous avons constaté dans notre travail que dans le monde contemporain de l'entreprise, la relation de services et l'activité intellectuelle sont dominantes. La nature du travail a changé. Au sein des organisations hypermodernes, le travail ne s'appréhende plus en termes de charge, d'exécution d'une tâche, d'effort, pour produire un objet, cultiver la terre ou fabriquer à la chaine. Il se caractérise par la mobilisation d'un sujet pour remplir des objectifs, appliquer des prescriptions, suivre des consignes (De Gaulejac, 2011). Le service social du travail se situe donc à la charnière des logiques économiques et sociales, obligé de faire face à l'évolution des modes d'organisation et de gestion du travail.

En étudiant le service social du travail, nous avons recherché à travers la diversité professionnelle, les éléments de continuité qui constituent l'essence de cette profession. Nous avons repéré que les valeurs éthiques et déontologiques étaient des repères pour les professionnelles, qui se situent dans un paradoxe ; avec le souci de l'humain qui les caractérise, alors que l'entreprise se situe davantage dans une logique économique**.** Leurs valeurs humanistes viennent en fait se percuter à des notions de compétitivité et de coût.

La deuxième partie de notre thèse a été consacrée à l'analyse des données recueillies auprès des 38 assistantes sociales dont l'ancienneté varie de 3 à 40 ans. Les analyses ont montré les raisons du choix de travailler dans un service social du travail. Des choix, pour certaines, correspondants à des stratégies en termes de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, de neutralité, de facilité, des choix qui se sont imposés... Sans être une vocation pour beaucoup d'entre-elles, sans être également un choix par défaut, nous avons remarqué dans nos analyses plusieurs motivations de choix : le désir d'aider les

autres, les questions de réorientation, de réajustement, on peut même parler de bifurcation, afin de redonner un second souffle à leur parcours professionnel.
A cela s'ajoutent les événements déclencheurs : le stage, la bourse, la rencontre … Ce qui fait dire à Alain Vilbrod que le choix d'un métier ne relève pas d'un hasard. Il est lié à deux notions, les aspirations et les contingences.

Les assistantes sociales rencontrées se situent principalement dans une démarche d'accompagnement individuel, de résolution de problèmes. Elles se situent peu dans la conduite d'actions collectives de prévention ; Il y a peu de démarches projet. Les approches transversales avec d'autres acteurs de l'entreprise restent isolées, bien souvent limitées à la participation à divers groupes de travail.

Les assistantes sociales s'intéressent à l'incidence du changement dans la vie du salarié, ces missions concernent la vie privée et professionnelle du salarié. Beaucoup de professionnelles accompagnent les salariés dans leur globalité en intervenant sur une mission très généraliste. Ces professionnelles se considèrent comme les intermédiaires, ce sont des médiatrices, des tiers facilitatrices dans une optique d'accompagnement au changement : *« l'assistant social est un donneur d'alerte, une vigie des changements, il est à l'interface entre la direction de l'entreprise et les salariés. Il est le premier interlocuteur à faire remonter les mutations, le climat social et l'ambiance de travail »*. Nos entretiens ont fait ressortir que la majorité des assistantes sociales se situent dans l'intervention curative. Elles revendiquent une spécificité liée à leur travail, la différenciant de leurs collègues exerçant dans la polyvalence par exemple.

Un autre élément important relevé dans nos analyses concerne leur intervention dans un contexte de la crise de l'Etat Providence. Nous avons vu des professionnelles impliquées dans leur rôle, notamment dans la prévention des risques psychosociaux dans les entreprises, considérés comme un véritable mal du siècle. Les assistantes sociales du travail accompagnent donc le changement provoqué par la mondialisation mais cet accompagnement est de plus en difficile disent-elles parce les salariés cumulent un *« paquet de problèmes »*.

Enfin pour conclure, nous nous sommes intéressés aux dynamiques professionnelles des assistantes sociales et nous avons dressé une typologie qui nous a parue intéressante à l'issue de notre travail d'enquête empirique afin de mieux saisir ces dynamiques :

Les assistantes sociales « paternalistes »,
Les assistantes sociales « généralistes »,
Les assistantes sociales « conventionnelles »,
Les assistantes sociales « créatives »,
Les assistantes sociales « spécialisées ».

En dernier ressort, à la fin de notre de thèse, nous avons dégagé plusieurs pistes de réflexion comme nous pouvons le voir ci-dessous :

- L'affirmation des fondements du métier, (à savoir une réflexion, éthique et déontologique, le secret professionnel, l'autonomie professionnelle, …).
- L'affirmation d'une capacité d'adaptation et d'une veille professionnelle.
- L'affirmation d'un collectif de métier, par la mise en valeur de l'identité professionnelle. Affirmer cette identité professionnelle en entreprise peut permettre de garder un sens dans l'action menée, puisque les professionnelles peuvent se sentir souvent isolées et parfois à contre-courant de la logique marchande de l'entreprise au sens large. On peut supposer que l'affirmation de cette identité professionnelle peut leur permettre de maintenir un collectif, d'amoindrir l'isolement professionnel, de conforter un positionnement professionnel.
- L'affirmation d'une rhétorique professionnelle.
- L'affirmation d'une créativité dans les pratiques professionnelles.

Pour terminer, nous pensons que les professionnelles sont en quête de sens et sont soucieuses de donner du sens à leurs pratiques professionnelles ; un sens

porteur de valeurs, d'éthique avec un enjeu important : « *défendre les acquis essentiels à la pratique tout en ayant le souci de réactualiser et d'améliorer ce qui peut l'être* ».

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

ABALLEA, F, SIMON, C., *Le service social du travail, avatars d'une fonction, vicissitudes d'un métier,* L'Harmattan, 2004.

ALBERT, E, BOURNOIS, F, DUVAL – HAMEL, J, ROJOT, J, ROUSSILON, S, SAINSAULIEU, R., *Pourquoi j'irais travailler,* Eyrolles, 2003.

ALTER, N., *Sociologie du monde du travail,* PUF, 2006.

ANAS., *Service social, fonction et statut*, 1950.

ANAS., *L'entreprise dans la cité, le service social d'entreprise et les autres services sociaux,* 23èmes journées d'études des services sociaux du travail, Mulhouse, 1971.

ANAS., *Le service social du travail*, Entreprise moderne d'édition, 1974.

ANAS., *Bilan social de l'entreprise, bilan du service social du travail,* 29es journées d'études des services sociaux du travail, Paris, 1977.

ANAS., *Langage et communication dans l'entreprise*, 30èmes journées d'études des services sociaux du travail, Grenoble, 1978.

ANAS, *Les concepts en service social,* 3ème trimestre, n°138, La revue française de service social, 1983.

ANAS., *Entreprise et société en crise, quelle contribution du service social du travail à la responsabilité sociale collective ?*, 48ème session de perfectionnement des services sociaux du travail, Juin 1996.

ANAS., *Le service social dans l'entreprise,* 50èmes journées d'études du travail, ESF Editeur, 1999.

ANAS., *Le travail et l'entreprise à l'épreuve du temps et de l'espace : à temps et contretemps*, La revue française de service social, n°199, 2000.

ANAS., *Quand le service social du travail a rendez – vous avec la mondialisation*, n°202, La revue française de service social, 2001.

ANAS., *Evolutions du monde du travail, évolutions du service social du travail,* Actes des 54èmes journées d'étude du travail, La revue française de service social, n° 218, Septembre 2005.

ANAS., *Service social du travail, santé et travail*, *de l'individuel au collectif*, JET du 19.20 Mars 2009, La revue française de service social, 2009.

ANAS., *Profession assistant de service social, repères et enjeux*, La revue française de service social, n°240, 2011.

ANAS., *Etre professionnel aujourd'hui, de la contrainte à la créativité, transformons les freins en leviers !*, La revue française de service social, n°241 – 242, 2011.

ANAS., *Le champ du social à l'ère du rendre compte. Normes, référentiels et procédures*, La revue française de service social, n°246, 2012.

ANAS., *La crise et ses répercussions sur le travail social*, La revue française de service social, n°250, 2013.

ANAS., *Service social du travail : quelles transformations à l'œuvre Enjeux et perspectives,* JET du 4-5 Novembre 2015, La revue française de service social n°261, 2016.

ASKENAZY, P., *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme,* Seuil, 2004.

AUTES, M., *Les paradoxes du travail social*, Dunod, 1999.

BERNARD, M., *Le service social dans l'entreprise*, Socioguides, Paris le Centurion, 1966.

BERNOUX, P., *La sociologie des organisations,* 5ème édition revue et corrigée, éditions du Seuil, 1985.

BERNOUX, P., *La sociologie des entreprises*, Nouvelle édition, éditions du Seuil, 2002.

BERNOUX, P., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil, 2004.

BLANCHET, A., GOTMAN, A, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, 1995.

BOISARD, P., *Le travail, quel avenir ?* Nouvelle édition revue, Folio Actuel, Gallimard, 1997.

BOISSONAT, J., *Le travail dans 20 ans,* La Documentation Française, 1995.

BOUGE, Y., *Préparation et activités de l'assistante sociale*, Paris, Bloud et Gay, 1944.

BOUQUET, B., *Ethique et travail social, une recherche de sens,* Dunod, Paris, 2003.

BOUQUET, B, GARCETTE, C., *Assistante sociale aujourd'hui,* 2ème édition, Maloine, 2002.

BOUSQUET (DE), MH., *Le service social,* Que sais-je ?, PUF, 1965.

CASTEL, R. *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat,* Gallimard 1995.

CASTEL, R., *La montée des incertitudes, Travail, protections, statut de l'individu,* Editions du Seuil, 2009.

CHAMPY, F., *La sociologie des professions*, PUF, 2009.

CHAMPY, F., *Nouvelle théorie sociologique des professions*, Le lien social, PUF, 2011.

CHEVREUSE, C., *Pratiques inventives du travail social,* les éditions ouvrières, 1979.

CHOPART, J-N, (sous la dir.), *Les mutations du travail social*, Dunod, Paris. 2000.

COHEN, Y., *Organiser à l'aube du taylorisme, la pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906 – 1919,* Presses universitaires Franc – comtoises, 2001.

CROZIER, M, FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, 1977.

CURIE, R., *Le travail social à l'épreuve du néo – libéralisme, entre résignation et résistance*, l'Harmattan, 2010.

DEJOURS, C., *Le choix, souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Bayard, 2015.

DEMAZIERE, D, GADEA, C., *Sociologie des groupes professionnels, acquis récents et nouveaux défis*, La Découverte, Paris, 2009.

DONZELOT, J., *L'invention du social, essai sur le déclin des passions politiques*, Editions du Seuil, 1994.

DUBAR, C., *La crise des identités*, PUF, 2000.

DUBAR, C, TRIPIER, P, BOUSSARD, V., *Sociologie des professions*, Armand Colin, 3ème édition, Paris, 2011.

ERBES – SEGUIN, S., *La sociologie du travail,* la Découverte, 1999.

FIGAREDE THOMASSE, P., *Travail social, le défi du plaisir*, L'Harmattan, 2008.

FINO-DHERS, A., *Assistante sociale, un métier entre indétermination et technicité*, L'Harmattan, 1994.

FOURCAUT, A., *Femmes à l'usine en France dans l'entre – deux guerres,* Maspero, 1982.

FRIEDMANN, G., *Le travail en miettes, spécialisation et loisirs*, Gallimard, 1964.

GAULEJAC DE, V., *Travail, les raisons de la colère,* Editions du Seuil, 2011.

GHIGLIONE, R., *Manuel d'analyse de contenu*, A. Colin, 1980.

GHIGLIONE, R., MATALON, B., *Les enquêtes sociologiques*, A.Colin, 1980.

GRADVOHL, P., *Les premières années de l'association des surintendantes (1917-1939)*, Vie Sociale, n°8-9, 1986, p379-443.

GUERRAND, R-H., RUPP M-A.., *Brève histoire du service social en France 1896-1976*, Privat, collection « regard », Toulouse, 1978.

HUGUES, Everett, C., *Le regard sociologique*, EHESS, 1996.

ION, J, RAVON, B., *Les travailleurs sociaux,* La Découverte, 2005.

JOVELIN, E, BOUQUET, B., *« Histoire des métiers du social en France »*, Editions ASH, 2005.

KAMATA, S., *Toyota, l'usine du désespoir*, Les éditions ouvrières, 1976.

KNIEBIELHER, Y., *Nous les assistantes sociales. Naissance d'une profession,* Paris, Aubier, 1980.

KOKOREFF, M, RODRIGUEZ, J., *La France en mutations, quand l'incertitude fait société,* Payot, 2004.

LALLEMENT, M., *Travail et emploi. Le temps des métamorphoses,* L'Harmattan, 1994.

LALLEMENT, M., *Le travail, une sociologie contemporaine*, Gallimard, 2007.

LEE DOWNS, L., *L'inégalité à la chaine, la division sexuée du travail dans l'industrie métallurgique en France et en Angleterre*, (1914-1939), Albin Michel, 2002.

LE TALLEC, C., *Les assistantes sociales dans la tourmente 1939-1946,* Paris, l'Harmattan, 2003.

LE TALLEC, C., *Les écoles du service social, 1910-1940,* L'Harmattan, 2004.

LINHART, D., *Travailler sans les autres ?* Editions du Seuil, 2009.

LINHART, D., *La modernisation des entreprises*, La Découverte, 2010.

LIKER, J., *« Le modèle Toyota, 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise »*, Pearson France, (Edition originale publiée aux Etats unis par Mc Graw-Hill, sous le titre The Toyota Way), Paris, 2012.

LOUBET DEL BAYLE, J-L., *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, l'Harmattan, 1999.

MABON-FALL, A., *« Les assistantes sociales au temps de Vichy »,* L'Harmattan, 1995.

MEDA, D., *Travail : la révolution nécessaire*, Editions de l'Aube, 2011.

MENDRAS, H, ETIENNE, J., *Les grands auteurs de la sociologie*, Hatier, 1996.

MOUSLI, M., *Les grandes figures du management*, Alternatives Economiques, 2010.

MOUTET, A., *Les logiques de l'entreprise, la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux guerres*, éditions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, 1997.

MUCCHIELLI, R., *L'analyse de contenu*, ESF, 1988.

PASCAL, H., *La construction de l'identité des assistantes sociales, l'association nationale des assistantes sociales, (1944 – 1950)*, Presses de l'EHESP, 2012.

PASCAL, H., *Histoire du travail social en France, de la fin du XIXème siècle à nos jours*, Presses de l'EHESP, 2014.

PAUGAM, S., *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Presses universitaires de France, 2007.

PAUGAM, S., *L'enquête sociologique*, PUF, 2012.

PATUREL, D., *Le service social du travail à l'épreuve de la GRH, la fonction de tiers social*, L'Harmattan, 2010.

PEAUCELLE, J-L., *Adam Smith et la division du travail, la naissance d'une idée fausse*, l'Harmattan, Paris, 2007.

PINARD, R., *La révolution du travail, de l'artisan au manager*, Presses Universitaire de Rennes, 2000.

POTOCKI MALICET, D., *Eléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Anthropos, Economica, 1997.

RABIER, J-C., *Introduction à la sociologie du travail*, éditions Européennes Erasme, 1990.

RATER-GARCETTE., *La professionnalisation du travail social, action sociale, syndicalisme, formation, 1880-1920,* L'Harmattan, 1996.

RICOEUR, P., *Soi-même comme un autre*, Seuil, 1990.

RIFKIN, J., *La troisième révolution industrielle, comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, Babel, 2012. (Titre original : The third industrial revolution).

ROMANO, C., *L'événement et le temps*, PUF, 1999.

ROSANVALLON, P., *La crise de l'État – providence*, Editions du Seuil, 1992.

ROSANVALLON, P., *La nouvelle question sociale, repenser l'Etat – providence*, éditions du Seuil, 1995.

RUPP, M-A., *« Le service social dans la société française d'aujourd'hui »*, Socio Guides, Le centurion, Paris, 1969.

SAINT MARTIN, C., *« Etre assistante de service social, effets de positions et dynamique des pratiques en organisation »*, L'Harmattan, 1999.

SAINSAULIEU, R, FRANCFORT, I, WHALDE, M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Collection sociologie économique, 1997.

SEGESTIN, D., *Le phénomène corporatiste : essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés*, Fayard, 1985.

SEGRESTIN, D., *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Paris, 1992.

VERDES-LEROUX, J., *Le travail social*, Editions de minuit, Paris, 1978.

WEBER, M., *Sur le travail industriel*, Editions de l'université de Bruxelles, 2012.

Articles :

ABALLEA, F., *Surintendante d'usines – conseiller du travail et conseiller en économie familiale : deux dynamiques professionnelles divergentes*, Revue française des affaires sociales, n°3, pp 205.230, 2004.

ALTER, N., *Mouvements et dyschromies dans les organisations*, L'année sociologique, 2003/2, Vol.53, p. 489-514.

ALTERNATIVES ECONOMIQUES., *Le travail sous tension*, n°285, Novembre 2009.

ANAS., *Service social du travail : une rencontre, une démarche, des actions et des outils pour faire reconnaître notre profession,* Communiqué du 1er Mars 2010.

ART MEDEF., *L'assistante sociale : une démarche de prévention, un investissement pour l'entreprise,* Questions à Philippe NORIE, Président du SSTRN et à Martin CACHEUX, Directeur, Semestriel Juillet 2012.

ASH., *Travail social et entreprise : le face à face*, n°1934, 17 juillet 1995.

ASH., *Le service social du travail repoussé aux marges de l'entreprise*, n°2520, 31 Août 2007.

ASH., *Sur le front des risques psychosociaux, le service social du travail*, n°2694, 28 Janvier 2011.

ASH., *Travail social libéral : une alternative qui séduit*, n°2883, 14 Novembre 2014.

ASH., *Rapport du CSTS, un nouveau paradigme, le travail social « en résonnance »,* n°2898, 20 Février 2015.

ASH., *Un fil d'Ariane entre les rayons, un numéro vert social pour les salariés d'Auchan*, n°2941, 8 Janvier 2016.

ASTIER, I., *Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociale,* Informations sociales, n°2009/2.

BARBIER, R., *Propos actuels sur le service social du travail : une problématique de l'imaginaire,* Journées d'études des assistants de service social et des conseillères sociales territoriales du Ministère de l'équipement, des transports, de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer, 5/10/2004, service d'action sociale de la préfecture de Savoie, 10 Octobre 2006.

BERNARD, M., *Le service social dans l'entreprise*, collection Socioguides, Le Centurion, Paris, 1966.

BERNARD, V, LE BOSSE, Y., *Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement,* Les sciences de l'éducation, Pour l'ère nouvelle, 2006/3, (Vol.39), p.87-100.

BLUM, F., *Regards sur les mutations du travail social au XXe siècle*, Le mouvement social, 2002/2, n°199.

BOUCHEZ, J-P., *De quelques tentatives de modernisations socio-économiques en France, (1910 – 1980)*, Management et avenir, 2007/1, n°11.

BOUJUT, S., *Le travail social comme relation de service ou la gestion des émotions comme compétence professionnelle,* Déviance et société, 2005/2.

BOUQUET, B, GARCETTE, C., SALOMON, G-M, *Les premières écoles de service social (1908 – 1938) : un atout majeur pour la professionnalisation des assistantes sociales*. In Histoire des premières écoles de service social en France (1908 – 1938). Revue « Vie sociale », CEDIAS, Paris, n° Double, n°1-2/1995. pp3-24.

BOUQUET,B., TREUIL, D., *Ecole des surintendantes*, Vie sociale, n°1-2, 1995. p59-72.

BRUNSCHVICG, C., *Ce que sont les « ladies Superintendant » anglaises, comment nous pourrions adapter en France cet organisme de sauvegarde pour l'ouvrière et l'avenir de la race*, Rapport de la section du travail du conseil national des femmes françaises, La Française, n°417, 31 mars 1917.

CARRE, H., *Le service social du travail doit il disparaitre ?,* Le journal de l'action sociale, n°104, Février 2006.

CASTEL, R., *Les ambiguïtés de l'intervention sociale face à la montée des incertitudes,* Informations sociales, 2009/2.

CHASSANY WATRELOT & ASSOCIES., *Mémorandum, synthèse récapitulant les obligations des employeurs concernant la mise en place d'un service social du travail,* 9 juillet 2013.

CHAUVIERE, M., *Qu'est-ce que la chalandisation ?*, Informations Sociales 2009/2, n°152.

CHAUVIERE, M., *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation,* Pensée Plurielle, 2008/1.

CHIBRAC, L, PORTAL, B., *Empowerment, développement du pouvoir d'agir : du discours aux actes concrets,* ASH, n°2922, 28 Aout 2015.

COUSIN, O., *Quelle place accorder au travail*, L'homme et la société, 2007/1, n°162.

CRESPO, G., *Travailleurs pauvres et action sociale : nouvelle question sociale ?,* in L'année de l'action sociale 2008, Dunod, 2008.

CRESPO, G., *Assistant social du travail, conseiller du travail, lecture historique et critique de ces deux identités professionnelles*, La revue française de service social, n°228-229, 2008.

CREUX, G., *Les conduites artistiques des travailleurs sociaux en milieu professionnel*, Les sciences de l'éducation, Pour l'Ere nouvelle 2006/3, p53-72.

CREUX, G., *Les travailleurs sociaux à l'épreuve de la rationalisation du travail social*, Les mondes du travail, n°8, Juin 2009.

CSIE (Centre Social Inter – Entreprises), *Prévention des risques professionnels ; l'atout d'un service social interentreprises !*, Conférence Préventica du 5 Février 2009.

CUSTOS LUCIDI, M-F., *Reconnaître le travail invisible,* ASH, 18 Juillet 2003.

DEJOURS, C., *La coopération est un élément décisif de la qualité, de la productivité et de la compétitivité,* ASH, n°2903, 27 Mars 2015.

DELAGRANGE, J., *La femme et le service social,* Revue des établissements et des œuvres de bienfaisance, 1933/11.

DORTIER, J-F., *Les salariés sont-ils des victimes consentantes ?*, Sciences humaines, n°213, Mars 2010.

DOWNW, L., *Les marraines élues de la paix sociale ? Les surintendantes d'usine et la rationalisation du travail en France, 1917-1935,* Le mouvement social, 1993/07-1993/09.

DUBET, F., *L'autocritique est, chez les travailleurs sociaux, la forme la plus aiguë d'identité*, ASH, 20 Décembre 2002.

DURAND, J-P., *Comment repenser le travail,* L'homme et la société, 2007/1, n°162.

FOUCART, J., LE FLOCH, M-C., *L'évolution des métiers du lien*, Pensée plurielle, 2008/2, n°18.

FRAY, A –M., PICOULEAU, S., *Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail,* Management et Avenir n°38, 2010.

GALLO, M., *Quelques aspects de la mentalité et du comportement ouvriers dans les usines de guerre, 1914-1918,* Le mouvement social 1966/07 – 1966/09.

GARNER, H., *Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés*, Connexions 91/2009-1.

GOLLAC, M. et VOLKOFF, S., *La santé au travail et ses masques*, Actes de la recherche en sciences sociales, 2006/3, 163.

GRADVOHL, P., *Les premières années de l'association des surintendantes, 1917 – 1939*, Vie Sociale, n°8-9, 1986.

GROUPE DE TRAVAIL « Santé au travail », Actis Lyon, *L'assistant de service social du travail : un acteur incontournable dans l'entreprise. De la politique de santé au travail et du dispositif de maintien dans l'emploi*, la revue française de service social, n°233.

HATZFELD, N., *Ergonomie, productivité et usure au travail. Une décennie de débats d'ateliers à Peugeot – Sochaux (1995 – 2005)*, Actes de la recherche en sciences sociales 2006/4 – 165.

HE, Y, BOISSIN, O., *Spécialisation individuelle et division sociale du travail : une lecture dynamique d'A. Smith, A Marshall et A. Young*, Cahiers d'économie politique, 2006/1, n°50.

HELFTER, C., *Le service social du travail repoussé aux marges de l'entreprise*, ASH, n°2520, 31 Août 2007.

HELFTER, C., *Contrepoint. Assistantes sociales du travail : une placé clé*, Informations sociales, 2012/2, n°170, p61-61.

HELFTER, C., *Le travail social en quête d'éthique*, ASH, n°2918 – 10 Juillet 2015.

ISTNF, *Martin CACHEUX, SSTRN,* le 19 janvier 2011.

JANVIER, R., *Vous avez dit usager ?*, ASH n°2919 – 2920, 17 Juillet 2015.

JOIN, L., ELBAUM, M., *A propos de l'ouvrage de Robert Castel : les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat,* Travail et Emploi n°68.

KIBLER, G., *Le service social du travail : incontournable pour prévenir les risques psychosociaux*, ASH, n°2626, 2 Octobre 2009.

LALLEMAND, D., *Le service social du travail aux aguets sur ses terres*, ASH, 6 mai 1988.

LALLEMAND, D., *Le social à l'assaut de l'ingénierie*, ASH, 1er Décembre 1989.

LALLEMAND, D., *Les professionnels en panne de représentation*, ASH, 1er Mars 2002.

LARMIGNAT, V., *Un autre service social du travail ?*, ASH, 4 Septembre 1998.

LAURENCE, M., *Un précurseur du new public management : Henri Fayol, (1841 – 1925)*, Gestion et management public, 2012/2, volume 1/n°2.

LE BONT E., *Attentes, perceptions et représentations du service social du travail*, Revue Française de service social, n°228-229, pp.11-18, 2007.

Le journal de l'action sociale, *Quelle place pour les travailleurs sociaux en entreprise ?*, n°10, 1996.

Le journal de l'action sociale. *Service social du travail, accompagner la mutation des entreprises,* n°10, 1996.

LE MONDE., *les assistantes sociales à l'écoute. Quand il faut détecter la détresse derrière une banale demande d'aide financière*, C. Leroy, 6 Mars 1991.

LE MONDE., *Assistantes sociales à la carte*, 12 Juillet 1995.

LE MONDE., *Les services de l'assistante sociale ne sont pas réservées aux publics défavorisés*, M. Bobasch, 04 Avril 2001.

LE MONDE., *Une étude met en évidence l'ampleur du phénomène de la souffrance au travail*, 9 janvier 2009.

Liaisons Sociales., *Exposé sur le SSTRN*, Par Mademoiselle GUITEL, Janvier 1954.

Liaisons Sociales., *Services sociaux du travail ; les amortisseurs de la crise*, Le Mensuel, Juin 1996.

Lien Social., *Le service social du travail : pour qui roulent les assistantes de service social du travail*, n°418, 13 Novembre 1997.

Lien Social., *Maltraitance et insécurité au travail*, n°943, 1er Octobre 2009.

Lien Social., *Laura Bauduin, « consultante sociale » en entreprise*, n°955, 7 Janvier 2010.

LOUBAT, J-R., *Voici venu le temps des coachs sociaux*, ASH, n°2901, 13 Mars 2015.

MARQUIS, N, FUSULIER, B., *La notion de profession à l'épreuve de la flexibilité,* Pensée plurielle, 2008/2, n°18.

MOUNIER, M-G., *L'articulation entre le sanitaire et le social : genèse de la profession d'assistant de service social*, Revue française de service social, n°233.

MOUSLI, M., *Taiichi Ohno, l'homme qui pensait à l'envers*, Alternatives Economiques, n°287, Janvier 2010.

OMNES, C., *Les surintendantes d'usine : pionnières de la gestion du risque professionnel ?*, Connaissance de l'emploi, n°42, Mai 2007.

OSTY, F., *Le service social du travail, un métier ? Compétences, identité professionnelle et partenariat*, La revue française de service social, n°228-229, pp11.18, 2007.

OSTY, F, DAHAN – SELTZER, G., *Le pari du métier face à l'anomie*, Nouvelle revue de psychosociologie, n°2, 2006.

PAGNEAU, S., *Le service social du travail face à l'urgence*, p 35, ASH, 17 Octobre 2003

PAQUET, M., *Assistant de service social, un métier mal aimé ?,* ASH, n°2899, 27 Février 2015.

PATUREL, D., *Le service social du travail à l'épreuve du marché*, ASH, 12 Mars 2004.

PATUREL, D., *Retour d'expérience sur une carrière de vie professionnelle. Un exemple d'activité régulatoire et de ses difficultés. Témoignage d'une assistante de service social du travail*, Revue internationale de psychosociologie, 2010/2 Volume XVII.

PATUREL, D., *L'éthique du care, soutien de l'intervention sociale en entreprise*, revue Interventions Economiques, mis en ligne le 1er Novembre 2014.

QUINETTE, M., *Regard sur un service social en entreprise, une place à part*, ASH Magazine n°8, Mars, Avril 2005.

RESSIF., *Accompagner les salariés et apporter une expertise aux DRH*, L'Usine Nouvelle, n°3160, du 17 au 23 Septembre 2009.

RESSIF., *Ressif GIE : prévenir les risques psychosociaux et participer à l'amélioration du climat social*, Entreprendre, 7 Août 2009.

Revue française de service social, *Le travail et l'entreprise à l'épreuve du temps et de l'espace : à temps et contretemps,* n°199, décembre 2000.

Revue française de service social, *Quand le service social du travail a rendez-vous avec la mondialisation,* n°202, Septembre 2001.

Revue française de service social, *Responsabilité professionnelle et accompagnement social*, n°223.224, Décembre 2006/Janvier 2007.

Revue française de service social, *Les actes des journées d'étude du travail 2007 : le service social du travail : identité professionnelle et partenariat*, n° 228-229, 2008.

Revue française de service social, *Le dossier social, à l'épreuve de l'informatique*, n°237, 2010.

Revue française de service social, *Le champ du social à l'ère du rendre compte*, n°246, Septembre 2012.

Revue française des affaires sociales, *Santé et travail*, n°2-3, 2008.

ROLLE, P., *Un nouveau paradigme en sociologie du travail ?*, L'homme et la société, 2007/1, n°162.

ROUSSAY, P., *Souffrance et plaisir au travail, du taylorisme aux nouvelles formes d'organisation du travail*, Le journal des psychologues, 2007/6, n°249.

SALMON, A., *L'entreprise providence. Un espace économique mondialisée sous contrôle éthique*, Connexions 91/2009-1.

SCHNAPPER, D., *Contre la fin du travail,* Les éditions Textuel, 1997.

Sciences Humaines, *Les mondes professionnels*, n°139, Juin 2003.

SONGORO, O., *Ne vous trompez pas de lutte*, ASH, n°2353, 2 Avril 2004.

Société française de pédiatrie, *Les surintendantes d'usines et de services sociaux*, 1927/08.

SSTRN., *Statuts du service social de la région nord*, le 5 Octobre 1955.

SUDOLSKI, P., *Total offre à son service social un rôle de médiation,* Entreprises et carrières, n°917, du 26 Août au 1er Septembre 2008.

TESI, F., *Michelin et le taylorisme*, Histoire, économie et société, 2008/3.

TEYCHENE, Y., *Les mutations des politiques sociales et leurs répercussions sur les pratiques professionnelles des AS,* Revue française de Service Social : Positionnement professionnel, face aux mutations, mobilisons nos compétences, n°230, 2008.

TREMINTIN, J., *Quelle place pour les assistantes sociales du travail du XXIe siècle ?*, Lien Social, n°747, 31 Mars 2005.

THEVENET, M., *Tous professionnels !*, Revue française de gestion, n°168 – 169, 2006.

ULPAT, A., *Les free –lances du travail social,* ASH, 20 Mars 1998.

VATIN, F., *Du nouveau sur le taylorisme, la discipline du travail et la manière d'écrire l'histoire ?*, Revue du MAUSS, 2003/2, n°22.

VEGA, De, X., *Les nouvelles formes d'organisation du travail*, Sciences Humaines, n°219, Octobre 2010.

VERBESSELT, L., *Assistant de service social, un métier d'avenir*, ASH, n°2899, 27 Février 2015.

VEZINAT, N., *Une nouvelle étape dans la sociologie des professions en France. Bilan critique autour des ouvrages de Didier Demazière, Charles Gadéa (2009) et Florent Champy (2009)*, Sociologie, 2010/3, Vol1, p413-420.

VRANCKEN, D., *Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat*, Pensée Plurielle, 2012/2, n°30-31.

Rapports :

BIGAND, H., *« L'association des surintendantes d'usines et de services sociaux et son école »*, Travail d'Etude, ETSUP, 2007.

CSTS., Rapport du groupe Entreprise et travail, Février 1996, sous la présidence de Maurice Parodi.

CSTS., *Le CSTS a 20 ans. 20 ans de contribution pour penser le présent et réfléchir l'avenir,* Rapport, 2004.

CSTS., *« Le travail social aujourd'hui »*, Rapport à l'Assemblée Générale du 9 Décembre 2008.

Mission de concertation relative aux états généraux du travail social, rapport de Madame Brigitte Bourguignon, Députée du Pas de Calais, *« Reconnaitre et valoriser le travail social »,* Juillet 2015.

Conférences :

Journée nationale d'étude, *« Etre professionnel aujourd'hui : de la contrainte à la créativité, transformons les freins en leviers »*, ANAS, 4 – 5 Novembre 2010.

57es Journées d'Etude du travail, *« Service social et service de santé : en milieu de travail : quelle coopération ? »,* ANAS, 4 Novembre 2011.

Conférence de consensus, *« La recherche en-dans-sur le travail social »,* CNAM, 15-16 Novembre 2012.

59es Journées d'Etude du travail, *« Service social du travail : quelles transformations à l'œuvre ? Enjeux et perspectives »*, ANAS, 5 – 6 Novembre 2015.

GLOSSAIRE

AGEFIPH	Association de Gestion de Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées.
ANAS	Association Nationale des Assistants de service Social
ANASDE	Union Nationale des Assistantes Sociales Diplômées d'État
APEC	Association Pour l'Emploi des Cadres
ASS	Assistant de Service Social
ATS	Association des Travailleuses Sociales
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CAC	Cotation Assistée en Bourse
CAFERUIS	Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale
CARSAT	Caisse d'Assurance Retraite et de Santé au Travail
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CE	Comité d'Entreprise
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CGT	Confédération Générale du Travail
CHSCT	Comité d'hygiène, de Sécurité et Conditions de Travail
CIF	Conseil International de la Femme
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
CNFF	Conseil National des Femmes Françaises
CREDOC	Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie
CSTS	Conseil Supérieur du Travail Social
CTRH	Conseiller du Travail Ressources Humaines
DARES	Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques
DE	Diplôme d'État
DEASS	Diplôme d'État d'Assistant de Service Social

DEUG	Diplôme d'Etudes Universitaires Générales
DGCS	Direction Générale de la Cohésion Sociale
DPA	Développement du Pouvoir d'Agir
DRH	Direction des Ressources Humaines
EDF	Electricité De France
ETAM	Employés, Techniciens et Agents de Maitrise
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
FJT	Foyer de Jeunes Travailleurs
FIAS	Fédération Internationale des Assistants Sociaux
FNE	Fonds National Emploi
FPE	Fonction Publique d'État
FPH	Fonction Publique Hospitalière
FPT	Fonction Publique Territoriale
GE	Grande Entreprise
GPRF	Gouvernement Provisoire de la République Française
HCTS	Haut Conseil du Travail Social
INED	Institut National d'Etudes Démographiques
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IPRP	Intervenant en Prévention des Risques Professionnels
JET	Journée d'Etude du Travail
JO	Journal Officiel
LOLF	Loi Organique aux Lois de Finances
NTIC	Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication
ORSE	Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
OST	Organisation Scientifique du Travail
PDG	Président Directeur Général
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PSA	Peugeot Société Anonyme
PTT	Postes, Télégraphes et Téléphones
RATP	Régie Autonome des Transports Parisiens
RH	Ressources Humaines
RPS	Risques Psycho Sociaux
RSA	Revenu de Solidarité Active
SEGPA	Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté

SEIN	Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale
SEITA	Service d'Exploitation Industrielle des Tabacs et Allumettes
SNCF	Société Nationale des Chemins de Fer
SSTRN	Service Social du Travail de la Région Nord
STO	Service du Travail Obligatoire
TMC	Toyota Motor Corporation
TMS	Troubles Musculo Squelettiques
TPE	Très Petite Entreprise
TPS	Toyota Production System
UAS	Union des Auxiliaires Sociales
UCSS	Union Catholique des services de Santé et des services Sociaux
URSSAF	Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales
UTPAS	Unité Territoriale de Prévention et d'Action Sociale
VAD	Visite A Domicile
YMCA	Young Men's Christian Association

ANNEXES

ANNEXE n°1 : Grille d'entretien destinée aux assistants sociaux du travail

Profil sociologique

Sexe : F M

Quel est votre âge ?

Quels sont vos différents diplômes ? (Année d'obtention)

Quelle est votre ancienneté en tant qu'assistant de service social ?

Quelle est votre ancienneté en tant qu'assistant de service social en entreprise ?

Quel est votre statut d'exercice ?

Etes-vous adhérente à l'ANAS ? Si oui, depuis combien d'années ? Pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Encore parfois, à l'heure actuelle, le métier d'assistant social est présenté comme un métier de vocation est-ce le cas pour vous ?

Parcours professionnel:

Quel a été votre parcours professionnel avant d'intégrer le service social en entreprise ?

Quelles ont été vos motivations pour exercer votre métier en entreprise ?

Cela faisait – il partie de votre projet professionnel ? Si oui, si non, pourquoi ?

Aviez-vous effectué un stage en entreprise dans le cadre de votre formation ? Si oui, par choix ou par opportunité ?

Réalités et pratiques professionnelles :

Actuellement, dans quelle entreprise intervenez-vous ?

Pouvez-vous présenter et décrire vos missions dans la (ou les) entreprises dans laquelle vous travaillez?

Faites-vous une différence entre ces différentes appellations : assistante sociale en entreprise, assistante sociale du travail et assistante sociale du personnel ?

Si non, pourquoi ? Si oui laquelle ? Quelle est celle qui vous correspond le plus ?

Avez-vous des spécificités en tant qu'assistante sociale en entreprise ? Si oui lesquelles ?

À quelles nouvelles problématiques sociales êtes vous confronté ?

Pour répondre aux problématiques des salariés, êtes-vous amené à développer des formes nouvelles d'accompagnement (interventions sociales innovantes…) ?

Effectuez-vous des interventions sociales d'intérêt collectif ? Si oui, lesquelles ? , si non, pourquoi ?

Connaissez-vous d'autres professionnels (psychologue, coachs…) dans l'entreprise qui travaillent sur une mission psycho - sociale ? Comment travaillez-vous avec eux ?

Pourquoi les entreprises dans lesquelles vous travaillez font-elles appel à un service social du travail ?

Pourquoi l'entreprise dans laquelle vous intervenez a choisi cette forme de statut pour l'intervention d'un service social du travail ?

Les différents statuts d'exercice de la profession (salarié, en interentreprises, en libéral) ont-ils une incidence sur l'exercice du métier? Si oui, de quelles façons ? , si non, pourquoi ?

Ressentez-vous des difficultés dans l'exercice de votre profession ? Si oui de quel(s) ordre(s) ?

Avez-vous une reconnaissance dans le travail que vous effectuez ? Si oui, par qui, si non, qu'est-ce que vous souhaiteriez ?

Attachez-vous de l'importance à votre titre d'assistant de service social ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ? Si oui, est-ce important d'affirmer votre identité professionnelle ?

À quels principaux changements, le service social du travail a-t-il été confronté ces dernières années ?

Quelles sont les perspectives de développement et d'avenir pour le service social en entreprise ?

Avez-vous autre chose à rajouter ?

ANNEXE n°2 : entretien réalisé avec une assistante sociale du travail

Quel est votre Age ?

49 ans.

Quels sont vos différents diplômes obtenus ?

Je suis assistante sociale depuis 1988, j'avais 24 ans.

Votre statut d'exercice ?

Je suis salariée d'un service social inter-entreprises.

Êtes-vous adhérente à l'ANAS ? Si oui, depuis combien d'années ? Pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Non, simplement parce que par le SSTRN ce n'est pas facilité, à un moment je crois qu'il y avait une possibilité, j'avais des collègues qui participaient à des réunions de l'ANAS, moi-même je m'y intéressais mais je pense que ce n'est plus du tout dans l'air du temps en fait.

Quel a été votre parcours professionnel dès l'obtention de votre diplôme ?

J'ai travaillé en formation professionnelle pour adultes auprès de public en insertion ou réinsertion, ça s'appelait les stages de remise à niveau, les publics étaient très éloignés de l'emploi pour lesquels il y avait, à la fois, tout un volet accompagnement social important et un accompagnement progressif au travail, donc un public très ciblé, plus de 50 ans, des insertions sociales et professionnelles aussi, j'avais un peu la double casquette, formateur et accompagnant social. J'y ai travaillé pendant trois ans environ et après j'ai travaillé pendant plus de dix ans pour l'accueil familial des personnes âgées et handicapées, auprès du Conseil Général dans le cadre des agréments, dans un organisme de suivis d'abord sur Bailleul au centre hospitalier avec une mission de suivis sur un secteur et ensuite j'ai rejoins l'équipe départementale au Conseil Général, à la direction des personnes âgées handicapées. Ensuite j'ai passé le concours de la fonction publique, j'ai été stagiairisée, ça ne collait pas trop à mes inspirations professionnelles, parce que j'ai vraiment été recrutée sur le centre hospitalier pour mettre le service en place, donc je l'avais mis en

place, je suis allée au Conseil Général, on m'a dit voilà on a autant de familles agrées, ils faut les suivre, donc j'ai tout créé de A à Z et quand je suis arrivée au Conseil Général, c'était complètement différent, à l'époque il y avait énormément de retard dans les agréments donné par le Conseil Général donc il fallait absolument faire du chiffre, agréer, agréer parce que c'était un petit peu la volonté politique à l'époque et finalement ce n'était pas trop en accord avec ce que j'avais comme vision du travail social et au moins du travail aussi d'agrément des familles d'accueil pour les avoir suivies, j'en ai une certaine vision des choses et non, là a cette époque là il fallait à tout prix les agréer finalement, après je ne sais pas ce que ça a donné dans le temps mais ce n'est pas ce que je souhaitais faire. Il n'y avait pas trop de travail d'accompagnement et c'était vraiment, donc je n'ai pas souhaité continuer et j'ai eu l'occasion, parce qu'entre deux j'avais déjà eu l'occasion de travailler, parce que la caisse familiale c'était en mi-temps donc j'avais eu l'occasion de travailler au SSTRN pour une mission de remplacement à la centrale nucléaire de Gravelines, donc je connaissais le SSTRN et j'ai repris contact avec eux et ça s'est fait un peu comme ça, vu qu'il y avait une mission de disponible sur Dunkerque et ce depuis 2000.

Quelles ont été vos motivations pour exercer votre métier en entreprise ?

Ce qui m'avait donné envie, ce n'est pas la facilité, c'est surtout l'autonomie qu'on peut avoir dans notre travail et le partenariat qu'on peut aussi mettre en place dans les entreprises, les relations avec les multiples partenaires qu'on peut avoir, c'est intéressant. Après les entreprises ont quand même beaucoup évoluées et entre 2000 et 2014 je le vois considérablement. Au départ quand j'ai repris une mission au SSTRN j'étais sur deux postes, un pour une filiale Renault, la STA à Ruitz et un poste sur le port de Dunkerque et après la mission du port de Dunkerque s'est restructurée, redéveloppée donc j'ai repris mon activité uniquement sur le port de Dunkerque pendant plus de neuf ans et je suis affectée, ici, depuis 2009, à la suite du départ en retraite d'une collègue.

En quoi vous dites que depuis 2000 les entreprises ont évoluées ?

Peut-être aussi parce que j'étais dans une entreprise, le port autonome de Dunkerque, c'est une entreprise un peu particulière parce qu'elle sous tutelle

d'état, donc forcément on se retrouve peut être aussi dans un fonctionnement qui serait peut être un peu proche d'une administration, dans la gestion, dans les rapports qu'on peut avoir avec les gens alors que dans le monde de l'entreprise, alors même si ça a évolué, parce que le port de Dunkerque aussi, il a été amené à développer sa stratégie commerciale, de grosses restructurations depuis, j'ai vu cet aspect là arriver aussi au port de Dunkerque, mais je trouve qu'elle est encore plus marquée ici depuis que je suis dans l'entreprise. Ce qui me marque c'est, alors au départ c'est un entreprise familiale, qui a fêté ses 80 ans, avec une très forte volonté de la famille, avec des valeurs et finalement se qui me marque le plus c'est qu'on s'aperçoit qu'entre les valeurs de cette famille à l'origine et ses dirigeants, qui sont pour certains encore là, il y a des relais qui se passent avec de nouveaux membres au niveau de la famille qui dirige l'entreprise, en fait on constate une évolution et un petit peu un choc de générations et de valeurs. D'une entreprise se disait humaine et familiale où tout le monde pouvait assez facilement communiquer malgré sa taille, aujourd'hui on est beaucoup plus dans le volet stratégique, dans une entreprise qui évolue sur le plan international avec forcément des enjeux très, très précis, même si c'est obligatoire. Aujourd'hui c'est un peu la difficulté au niveau du travail social dans l'entreprise c'est qu'on est confrontés à toute une part de salariés qui ne comprennent pas cette situation et qui sont en situations de mal être, qui ne se retrouvent pas dans les valeurs de l'entreprise et ils disent qu'ils n'adhérent plus du tout, que ce n'est plus ce qu'ils ont connu et forcément il y a un choc et le travail social soit accompagner aussi cette partie de salariés vers un peu l'évolution de ce changement. C'est une entreprise familiale, qui est toujours gérée par la famille, donc ce qui est encore aujourd'hui rare, aujourd'hui ils sont 140 actionnaires, des membres de la famille au sens élargi avec des ramifications, mais aujourd'hui donc le directoire est encore aux mains de la famille… qui a pris la succession de … et on a encore l'ancienne génération des fondateurs avec ….. Qui est encore ici qui est âgé d'à peu près 80 ans, c'est son père le fondateur.

Intégrer un service social d'entreprise faisait-il partie de votre projet professionnel ? Si oui, si non, pourquoi ?

J'ai intégré le service social en entreprise principalement pour l'autonomie et pour l'intérêt aussi du monde de l'entreprise. Peut - être par rapport à une administration où tout est figé, tout est décliné, une possibilité de proposer d'autres formes d'accompagnement de travail social, peut être une possibilité d'être plus innovant dans les formes d'accompagnement, dans ce qu'on peut mettre en place dans le travail collectif, si on a une entreprise qui joue assez le jeu, on peut être quand même porteur de projets, d'actions collectives intéressantes. Ce n'est pas l'absence dans l'autonomie ou de cadres ou de hiérarchie, parce qu'on a quasiment une double hiérarchie, en entreprise il ne faut quand même pas trop de leurrer on a une hiérarchie du service social inter entreprises qui est là, qui est la légitime et après on a quand même dans des entreprises et encore plus comme dans celle-ci on a quand même une hiérarchie fonctionnelle qui se trouve ici et qui va impulser fortement notre activité. L'autonomie c'est une marge de manœuvre, d'être peut être un acteur ou un partenaire, alors peut être que dans un cadre tel que celui que j'ai vu au niveau de la direction du Conseil Général, là on est vraiment dans quelque chose de très institutionnel où forcément c'est toujours…

Je suis ici depuis 2009, ici la marge de manœuvre, forcément les contraintes sont là aussi de part le nombre de salariés présents sur le site, je suis à temps plein pour 3 000 salariés sur le site, à la fois pour l'accompagnement individuel des salariés sur les problématiques de travail social mais aussi après sur toute la partie volet accompagnement et actions collectives, lorsque j'ai été recrutée pour cette mission on m'a dit, voilà jusqu'à présent on a travaillé de manière là avec le service social mais aujourd'hui on entend bien mettre en place un autre fonctionnement et on demande votre implication. C'est aussi pour ça que je suis arrivée ici, c'est parce que j'avais développé ce type d'activité sur Dunkerque. En fait, de part ma formation et ce que j'avais déjà fait auparavant, j'étais déjà assez intéressée par tout ce qui est actions collectives, partenariat.

Aviez-vous effectué un stage en entreprise dans le cadre de votre formation ? Si oui, par choix ou par opportunité ?

Non pas du tout.

Faites-vous une différence entre ces différentes appellations : assistante sociale en entreprise, assistante sociale du travail et assistante sociale du personnel ? Si non, pourquoi ? Si oui laquelle ? Quelle est celle qui vous correspond le plus ?

Assistante du service social, par contre ici on n'a pas du tout la connotation SSTRN, parce que ce n'est pas parlant pour les salariés. Si on leur met SSTRN détachée chez …. Non, en réunion ou autres on se présente bien comme assistante sociale SSTRN détachée mais pour les salariés on est assistante sociale de l'entreprise, surtout que c'est une mission qui existe ici depuis 1964 donc elle va avoir 50 ans. Les salariés ne savent pas forcément que je ne suis pas salariée d'ici, quelque fois quand je crée les dossiers sur RESSIF, je leur explique l'outil de travail, le logiciel utilisé par le service social pour l'entreprise, c'est un logiciel qui nous est propre pour l'entreprise.

Il y a d'autres services externalisés ici ?

Oui, beaucoup, on est plus de 500 prestataires à travailler quotidiennement ici. Il y a l'informatique, service support, espaces verts, la maintenance. Les infirmiers sont salariés ils sont quatre, deux médecins du travail, pour l'instant un parce que l'autre a démissionné en juin dernier, les médecins sont médecins entreprise depuis 2009.

Le service social de part son histoire est toujours confié au SSTRN, je pense que c'est certainement un peu suite à la réflexion qui a été menée à l'époque en relation avec les partenaires sociaux qui est plutôt partie dans le cadre d'une représentativité employeur, salariés, je pense que c'est cet aspect là qu'ils ont été chercher dans la parité au SSTRN. Je pense que c'est ce qui les a intéressait, on a d'ailleurs le responsable des œuvres sociales qui est ici, qui est administrateur au SSTRN.

Puisque vous êtes à temps plein, on aurait pu imaginer depuis 1964, une embauche ?

Oui tout à fait, ça a été évoqué à plusieurs reprises mais après ça n'a pas aboutit et à la limite, aujourd'hui, ça aurait plus sa logique depuis que les médecins sont salariés de l'entreprise. Ils ont pu se dire, les médecins sont

salariés, les infirmiers sont salariés, le service social non. C'est un avantage comme un frein.

Qu'est ce qui vous apporte d'être en inter -entreprises ?

Le poids que ça peut donner par rapport à la neutralité qu'on peut avoir dans la gestion des situations, pour le salarié, le fait qu'on soit extérieur à l'entreprise peut représenter un plus en disant que c'est une personne neutre qui est là. Ici effectivement puisqu'on est là depuis de nombreuses années, et tous les jours, je pense qu'il n'y a plus trop cet impact-là.

Vous vous sentez plus appartenir à l'entreprise ou au SSTRN ?

Forcément plus à l'entreprise mais je ne peux pas le dire comme ça au SSTRN. Mais quand on est à temps plein dans une entreprise, et une entreprise de cette taille, il y a des avantages à l'inter-entreprises comme il y a des freins aujourd'hui énormes parce qu'on n'est pas destinataire de plein de choses, parce qu'on est dans une entreprise où sur le plan communication tout est verrouillé, donc vous êtes extérieur à l'entreprise donc vous n'avez pas accès à toutes les communications, donc il a fallut ramer un peu en disant, mettez moi les mêmes outils parce que sinon je ne peux pas travailler. Aujourd'hui il y a les rencontres managériales donc tout le personnel passe sur les rencontres avec les résultats de l'entreprise, un peu la lignée qui est donnée, moi je n'y participe pas, je l'ai déjà demandé mais ça ne bouge pas. Il serait pourtant intéressant que j'entende les mêmes choses parce qu'on est quand même là, on reçoit les salariés. J'en ai déjà parlé au DRH et au directeur mais non, et pourtant effectivement ça a plein de sens mais ça ne bouge pas et pourtant on entretien de très bonnes relations avec le DRH et le directeur sur des projets qu'on mène ensemble mais voilà la structure est très lourde donc pour que l'information descende… Aujourd'hui il y a eu des évolutions d'organisations au sein, par exemple des ressources humaines, qui entrainent aujourd'hui un peu de pertes de repères et qui a modifié beaucoup le fonctionnement du service social et dans les relations. L'incidence que ça a eu sur moi, en fait, la DRH est en train de se restructurer et on a perdu beaucoup de proximité, parce qu'ils sont débordés par plein de sujets, ils sont plus nombreux mais ils font plus de choses et sont plus en relation avec leurs unités de travail respectives et

donc ce qui fait qu'ils sont partenaires et présents dans plein de groupes de travail sur leurs secteurs et on n'a plus la même possibilité de fonctionner. On avait un DRH quand je suis arrivée en 2009 qui était vraiment dans la proximité, aujourd'hui le DRH est beaucoup plus dans la stratégie et il faut descendre sur les responsables RH. Ce qui fait qu'aujourd'hui c'est plus difficile, on est certainement un peu plus isolé parce qu'on n'a plus cette proximité avec eux. On avait un très bon fonctionnement sur l'équipe médico-sociale et la RH, on a perdu en qualité depuis deux, trois ans, c'est terrible. C'est une réorganisation pour être plus au fait des unités de travail, on avait des responsables RH qui étaient présents, affectés sur une unité de travail mais qui étaient beaucoup moins présents, concrètement, même physiquement, là ils sont vraiment beaucoup plus dans la réorganisation, ce sont plus des bras droits des chefs d'unités, alors que dans la précédente organisation ils étaient sous la coupole du responsable RH du site, tandis que là c'est beaucoup plus et sur d'autres enjeux, c'est tout à fait légitime, mais on perd de se fait là, nous, parce qu'ils sont dans plein de choses, dans plein de groupes de travail.

Quels sont vos interlocuteurs privilégiés ici ?

Plus ça devrait être ces responsables RH, mais pour certains ça fonctionne encore très bien, je pense aussi qu'après c'est aussi une question, de personne, de volonté. J'ai des contacts réguliers avec les infirmiers de santé au travail, les médecins du travail forcément on se croise, après là aussi c'est une question de personne, avec certains médecins ça se passe très bien, très mal avec d'autres, parce que s'il faut que se retranche derrière le secret professionnel on ne peut plus faire grand-chose, ce qui fait que l'isolement du service, tel qu'il est aujourd'hui, est en parti dû à ce mode de fonctionnement de la santé au travail. A la fois c'est bien pour le service social, d'être dans le service quand ça tourne bien mais quand il y a un élément qui ne fonctionne pas…

Pouvez-vous présenter et décrire vos missions dans la (ou les) entreprises dans laquelle vous travaillez?

C'est une entreprise du secteur agro-alimentaire qui transforme principalement l'amidon en produits dérivés, quasiment 700 produits dérivés avec un axe sur tout ce qui va être alimentaire, le cosmétique, la nutrition animale, le

développement de tout ce qui est bio plastique, plastique ressourcé, la bio ressource et le développement nutritionnel avec tout ce qui va être micro-algue et également un dernier champ, qui est l'industrie du papier carton, parce qu'effectivement pour l'encollage du carton il y a besoin d'amidon, pour le papier il y a de l'amidon. Il y a environ 700 produits dérivés, en fait on dit toujours au cours de la journée vous consommez forcément un produit qui contient de l'amidon, ne serait-ce que le dentifrice, les bonbons, tout ce qui est aussi les lyocs en pharmacie, l'alimentation humaine et animale, c'est très large. Sur le site la particularité c'est qu'il abrite le siège social de l'entreprise, qui est plutôt situé sur la partie de l'autre côté, les services supports, les commerciaux, la comptabilité, une partie du service informatique, tous les supports, les RH qui sont répartis ici, la communication du groupe, ce qu'on appelle aussi le corporate qui est l'instance décisionnelle sur la stratégie du groupe et ce secteur ci qui est beaucoup plus industriel qui abrite toutes les différentes unités de production. Sur le site industriel ça représente à peu près 1 900 collaborateurs après la répartition se fait sur les autres sites, on a le secteur industriel, après toute la partie production rattachée aussi à celle des ateliers de maintenance, mécanique, électrique.

<u>C'est une entreprise qui vit bien ? Qui a de l'ambition et qui se développe ? Ou on est plus dans une restriction ?</u>

Sur le secteur agro-alimentaire il y a une très forte concurrence et c'est une entreprise qui, à peu près, depuis deux ans a vraiment enclenché un gros virage de façon a essayer de se maintenir, à essayer de développer de nouveaux projets, etc. à se maintenir sur le plan international, en renforçant sa rechercher et développement parce que je ne vous ai pas dit, on a aussi 400 chercheurs, un gros laboratoire en donc 400 chercheurs en recherches et développements qui est en charge justement de développer des nouveaux process, les produits de demain, notamment sur le bio plastique, c'est d'essayer de remplacement le pétrole par l'amidon où c'est possible, donc on travaille sur des résines, des dallages de sol, tout types de produits. La recherche est moins dense avant, aujourd'hui les secteurs qui sont très porteurs dans l'entreprise c'est la recherche et le développement, avec des recrutements de chercheurs de très hauts niveaux, des recrutements très ciblés sur cette partie là, très ciblé sur le

volet commercial, développement, économique, etc. Par contre sur les services supports et maintenances, les recrutements sont très, très en retraits.

Quels sont vos concurrents ?

Un de nos gros concurrents est c'est …. Sinon les concurrents sont sur l'étranger, ils peuvent être chinois, américains parce que l'entreprise est présente aussi sur 17 sites dans le monde, aussi bien des sites sur la Chine, les Etats-Unis, l'Espagne, l'Angleterre, l'Italie, les développements en Inde, en Turquie. C'est rare qu'une entreprise à ce niveau soit encore gérée par la famille.

Est-ce que vous voyez une différence, dans votre accompagnement et dans les relations que vous avez, est ce que vous sentez que l'entreprise est gérée par la famille ?

Disons qu'on voit effectivement la différence, par exemple, dans sa communication, là actuellement il y a des rencontres managériales, les salariés sont conviés par groupe de 500 avec une présentation de tous les résultats de l'entreprise qui est faite par le président qui communique aux salariés sur les résultats, donc on a quand même une présence constante, on les croise régulièrement, que ce soit dans l'entreprise, au restaurant d'entreprise, sa présence est là, même physiquement, même dans les dirigeants, je pense qu'il y en a bien une cinquantaine, qui sont présents sur l'entreprise, qui travaillent dans l'entreprise. Avec une forte présence des anciennes générations, Monsieur … qui vient tous les jours dans l'entreprise et qui est très attaché à l'accompagnement, ce qu'on peut faire au niveau des salariés, il m'a déjà appelé plusieurs fois, en me disant, voilà madame, est ce que vous pourriez aller chez tel salarié, c'est une entreprise qui, au départ, a eu un développement très, très local, donc en fait pour certains il les a recruté ou il les connait très bien de famille, et il n'est pas rare que sur le secteur, pour les anciennes générations, ils écrivent à monsieur … parce qu'il y a tel ou tel problème dans la famille ou il y a telle ou telle chose. Quand je suis arrivée j'ai été présentée à monsieur Philippe et il m'a dit, madame j'espère bien vous rencontrer à tous les enterrements des salariés mêmes retraités, bon je ne pense pas que ça soit comme ça partout, je lui ai dit, écoutez en fonctions des possibilités oui, en

fonction de la mission. Mais à côté de ça, vous avez d'autres interlocuteurs de l'entreprise qui vous disent, surtout votre mission vous ne la menait pas comme ça, ce n'est pas ça qu'on attend de vous !

Je ne vais pas aux enterrements, sauf à certains, parce que c'était l'accompagnement des salariés, l'accompagnement social de certains salariés actifs que j'avais mené ou des situations particulières mais sinon non, mon travail n'est pas d'aller aux enterrements mais d'accompagner la famille dans cette situation et dans les démarches qui peuvent être liées au décès, mais pas d'avoir une présence physique. Monsieur … va à tous les enterrements des tous les retraités ou actifs, il doit surtout être au courant, si on a le malheur d'oublier de le prévenir qu'il y a un décès alors là !

Sinon, il m'a simplement demandé, par rapport à des personnes retraitées qui étaient dans une situation de maladie, etc. de prendre contact avec eux, mais on sent bien qu'il y a une histoire mais aussi ce choc entre les générations et les dirigeants actuels, le DRH me dit clairement qu'on n'attend pas de moi que j'aille aux enterrements, ce n'est pas du tout la fonction qu'on veut te donner, ce n'est pas ça qu'il faut faire. C'est un peu pareil, parce qu'ils ont un gros patrimoine foncier, et c'est vrai que rapport à des logements, on m'a déjà contacté pour reloger des salariés, et la direction m'a dit, surtout vous n'intervenez pas à ce niveau là. Il y avait des logements pour les salariés il y a quelques années, mais peu à peu le patrimoine est revendu, mais il arrive qu'il y ait encore un peu de patrimoine et qu'on me dise qu'on peut le mettre à disposition d'un salarié mais ce n'est pas forcément la volonté de l'entreprise de fonctionner comme ça, alors effectivement il y a eu quelques logements qui ont été mis en location, que j'ai été voir pour savoir si ça correspondait à la demande du salarié, mais on est passé par une voie extérieure qui était le notaire, l'entreprise cherche quand même à se désengager de toutes ces actions là. C'est intéressant parce que ça peut correspond aux besoins d'un salarié par contre après on sent bien qu'on ne peut pas continuer dans cette forme là parce que l'entreprise a évolué tout simplement, et aujourd'hui je pense que par rapport à ce patrimoine mobilier, ils sont plus à aller vers une vente.

Le fait d'avoir toute votre activité sur une seule entreprise vous apporte quoi ?
Déjà d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise, une bonne connaissance de ses salariés, de pouvoir mener plus d'accompagnement et surtout m'investir dans tout ce qui est actions collectives parce qu'on a parlé du handicap mais le service social est aussi en charge de l'action logement, donc on fait le lien entre le collecteur actions logements de l'entreprise, les salariés, on participe aux commissions logements et, pour ma part, je suis pilote pour le projet addiction sur le site de l'entreprise, on a un groupe de travail qui s'est créé en 2012 et je pilote des actions, soit sur le champ prévention, l'accompagnement des salariés rencontrant des addictions et aussi le volet où le groupe de travail est force de propositions sur l'aspect réglementaire et procédures. Le groupe de travail est constitué du service social, le service médical infirmier, un représentant du CHSCT, membres de la DRH, membres du service prévention sécurité, représentant des salariés et on a une association interne (écoute, prévention, santé) qui accompagne les salariés sur le plan des addictions, vraiment, ce sont des anciens malades ou des personnes qui ont un intérêt, ce sont des bénévoles, toutes addictions, l'entreprise a menée de grosses actions, de part son association EPS, sur l'alcool, et aujourd'hui on essaie de s'ouvrir sur l'ensemble des addictions, par exemple, prochainement on propose aux salariés un forum « les addictions, si on en parlait » avec un partenaire extérieur sous forme de jeux. Ensuite on organise, pour la deuxième fois, une marche proposée aux salariés, sur le temps du repas, avec des partenaires extérieurs, c'est le service social qui est en charge de piloter et de coordonner, on a toute l'organisation de la réunion, les comptes rendus, les relations avec les partenaires.

Quelles autres actions collectives vous faites ?
On a fait des fiches addictions (alcool, tabac, cannabis), qui sont à la fois sur l'intranet et à la fois affichées dans toutes les unités, donc sur 130 points d'affichages, c'est l'entreprise qui s'en charge. L'entreprise nous a demandé aussi d'organiser (parce qu'il y avait la Saint-Eloi) un cocktail sans alcool ou par exemple il y a des médailles qui sont remises avec une cérémonie, on nous demande de faire une proposition pour réduire l'alcool, le directeur du site est très impliqué sur ces actions là, donc on a remis des kits addictions avec le

livre « drogues et dépendances », on a remis des éthylotests à tous salariés avec la lettre d'engagements de la direction, on rencontre régulièrement les centres de soins du secteur pour essayer de mener un travail en partenariat ou de nous former par leur biais. C'est un souci oui quand même sur l'alcool même si ça a beaucoup évolué, donc aujourd'hui il y a quand même des personnes qui consomment encore de l'alcool et de façon anormale sur le site. On a aussi la problème qui arrive aujourd'hui, c'est tout ce qui est rapport aux jeux, jeux vidéo, tablettes, on sait que dans l'entreprise, sur certains postes, des gens qui jouent, qui ramènent leur tablette, notamment sur des postes où il y a moins d'encadrement, ou le week-end, et l'utilisation aussi de tout ces médias et de la gestion qu'on va en faire dans l'entreprise, il y a eu un évènement l'année dernière, une explosion sur un site, un salarié qui a filmé et qui l'a mise sur facebook. Comment aujourd'hui on gère ? Je pense que dans tout type d'environnement, on est confronté, aujourd'hui, à l'évolution des technologies. Par exemple, on a quelques salariés qui arrivent sur des postes de jour, en disant, ce matin je ne suis pas en forme, j'ai joué jusqu'à trois ou quatre heures du matin, après aujourd'hui, l'entreprise part du principe que si le salarié est là sur un temps de présence de surveillance, etc. il n'est pas là pour jouer, ce n'est pas forcément une addiction pour certain mais c'est à la fois remettre le cadre et à la fois émettre les actions de prévention en disant, attention ça peut être dangereux, les jeux d'argent, malheureusement, pour certains c'est compliqué, le PMU… Le premier dossier que j'ai eu c'était il y a deux ou trois ans, c'est quelqu'un qui a commencé à jouer et qui s'est fait prendre à ça. C'est nouveau dans tout ce qui est PMU en ligne et jeux de poker en ligne, en fait c'était assez limité parce que vous jouiez au PMU le soir et le week-end, mais quand le café était fermé vous ne pouviez plus jouer, maintenant on peut jouer à toutes heures du jour et de la nuit, je pense que c'est un peu ça.

Sinon on a fait sur le handicap, il a un groupe de travail SACHA avec la semaine du handicap, avec des actions handisports, des matches qui sont proposés aux salariés, des conférences…

Sur les addictions des actions de prévention, mais aussi le service social, facteur de liens, comme l'année dernière, on est super contents, on voit 200 salariés qui se sont inscrits pour la première fois, sur le temps de midi et qui ont tous marché, on se dit qu'on favorise du lien social et c'est vrai que c'est

dans cette dynamique là aussi. Ce qui m'a toujours un peu marché dans le travail social en entreprise et qui continu à me marque mais j'essaie de faire tout ce que je peux pour que ça ne soit pas comme ça, c'est qu'il faut bientôt mettre une cagoule pour aller voir l'assistante sociale pour surtout pas se faire voir, parce que si on va voir l'assistante sociale, c'est qu'on doit vraiment avoir les pires difficultés. Ici peut être un peu moins parce que ça fait longtemps, mais si on va voir l'assistante sociale c'est parce qu'on a des problèmes et en fait, ce que j'essaie de faire comprendre, c'est que par notre implication sur des sujets comme ceux là, sur lesquels on rencontre les salarié sur un autre contexte, finalement bah tient dans ce contexte j'ai rencontré l'assistante sociale, dans ce contexte là elle peut peut être m'aider aussi, et ce n'est pas forcément parce qu'on a les pires problèmes. Ici c'est peut être un peu moins présent parce qu'on intervient aussi, par exemple, sur la relocation des cadres quand ils reviennent d'expatriation, j'ai des missions comme celles là où on me dit, voilà tel salarié qui est parti en expatriation, il revient, est ce que tu peux le recevoir, par rapport à la réouverture de ses droits, des choses comme ça. Ca m'arrive aussi de travailler avec un cabinet de relocation pour des embauches de nouveaux salariés. On a d'autres missions qui montrent que notre champ est bien large et que ce n'est pas forcément qu'on a les pires problèmes.

La marche c'est lors de la journée mondiale sans tabac, donc c'est « prenons l'air », comme il se fait un peu partout, j'avais mis en place, à Dunkerque, aussi, dans le cadre du groupe de travail addiction, et c'est vrai que je trouve que c'est intéressant, parce qu'il y avait aussi bien le directeur qui était là, que le DRH, que les ouvriers, c'était à Dunkerque, donc c'était encore un autre cadre, mais tout le monde est venu marcher deux heures sur la plage, sur le temps de l'entreprise, on avait peut être oublié un peu les relations tendues parfois, tout le monde s'est retrouvé et on a passé deux bonnes heures dans un climat très agréable. Ici on a un problème de temps, c'est sur le temps entre midi et deux heures. Le souci que l'on à c'est que ces actions là sont très bien mais elles s'adressent principalement aux personnels de jours, le personnel posté ne peut pas forcément, c'est un peu notre contrainte de ne pouvoir toucher tout le monde, donc on essaie d'imaginer d'autres champs d'actions pour cibler et toucher les personnes postées. On voudrait utiliser leur quart d'heure sécurité avec leur encadrement, donc on voudrait créer une boîte à

outils des managers pour parler addictions sur le secteur. Le quart d'heure sécurité a lieu je crois une fois par trimestre et il y a un point clé qui est donné par la sécurité ici et que les managers vont déployer avec une boite à outils, donc on voudrait qu'au moins une fois par an on puisse prendre un quart d'heure pour parler des addictions, avec leur personnel. Après on a imaginé de mettre certaines formes d'expositions, d'affiches aux tourniquets, on voudrait aussi le temps d'attente lors de leur visite médicale, utiliser ce temps pour faire passer des informations, mais c'est difficile de les toucher vraiment.

-À quelles nouvelles problématiques sociales êtes vous confronté(e) ? Listez les et expliciter les par ordre d'importance :

Les problématiques liées à la santé au travail, de la part aussi ma proximité géographique avec le service de santé au travail, également parce qu'on aussi sur 1900 salariés qui travaillent sur le site de production avec du travail posté, des contraintes aussi qui augmentant avec l'âge et donc forcément un suivi des salariés en arrêt maladie longue durée qui est assez conséquent, systématiquement le service social se met à disposition des salariés qui sont en arrêt maladie longue durée par un courrier, on se propose de les rencontrer et on évalue avec eux, éventuellement, les orientations possibles en termes de reclassement, etc. et c'est là qu'on a un travail de partenariat avec le médecin du travail, la RH, les différents acteurs de l'entreprise pour essayer de trouver une solution de reclassement quand elle est nécessaire ou d'accompagnement aussi pendant la période de maladie, forcément, avec 3 000 personnes sur le site, contre tout type de maladie, des plus bénignes aux plus compliquées avec des issues fatales. Donc l'accompagnement des salariés dans le cadre de la santé est quand même une mission relativement importante.

Après, l'autre problématique qui est également importante, c'est la problématique liée à la famille, avec les problématiques liées aux couples, les séparations, les divorces, les couples qui se reforment, etc. sur l'aspect législatif et tout ça, et après également toutes les problématiques liés aux enfants et notamment aux enfants grandissant avec les bourses d'études, les logements indépendants, la fiscalité, toutes les questions relatives aux enfants qui grandissent, savoir ce qu'on peut faire, quelles sont les aides qu'on peut avoir, etc.

Quelles sont les nouvelles problématiques ?

Les problématiques qui sont apparues et qui sont en augmentation sont celles sur l'endettement et le surendettement, elles sont plus fréquentes et en augmentation depuis deux ans, il faut savoir que c'est lié aussi à l'évolution de l'entreprise qui, pour la deuxième année cette année, ne verse pas l'intéressement. Les résultats de l'entreprise ne permettent pas d'en verser donc ça impacte les salariés et on a aussi l'impact de certains conjoints de salariés qui se retrouvent sans emploi, des charges qui augmentent, des accidents de la vie qui font qu'on est de plus en plus confrontés au fait de devoir accompagner des salariés dans des démarches de dépôt de dossier de surendettement avec des dossiers quand même relativement conséquents. Il y a deux profils, le profil de personnes qui ont des accidents de la vie, des imprévus, etc. et aussi le profil de personnes, qui certainement avec un certain train de vie, ont un peu surestimé leurs possibilités en ne prenant pas trop en compte qu'il pouvait y avoir des éléments variables dans leur rémunération, qu'ils pouvaient avoir des modifications, des changements dans leur propre situation personnelle. L'intéressement, pour certains, pouvait être de 2 000, 2 500 euros sur l'année. Pour certains qui en avaient vraiment besoin pour leur stabilité, j'entends, ah ce mois-ci avec ma prime, je vais payer telle facture, ou mes impôts, donc forcément ça n'arrive pas, on ne peut pas payer.

Ressentez vous chez les salariés un certain stress, une tension sur la crainte que l'entreprise puisse connaitre des restructurations ?

On n'est pas épargnés, l'entreprise a connu l'année dernière, plus de deux mois de grèves tournantes, justement par rapport à tous ces désaccords au sujet des intéressements, ça a été une année difficile dans l'entreprise et le message passe de plus en plus fréquemment qu'il faut faire des économies, que l'entreprise doit se réorganiser, qu'il faut être solidaire, le message est bien ancré depuis plus d'un an qu'effectivement il faut se serrer la ceinture, qu'il faut accepter de travailler différemment, il y a des démarches d'améliorations continues qui sont mises en place, des réductions de coûts, des embauches qui ont été bloquées. Mutualiser les coûts, rechercher les solutions les moins coûteuses, peut-être externaliser aussi certaines parts d'activités. L'incidence sur le salarié, lui se dit qu'on lui demande de plus en plus de choses, en moins

en moins de temps, donc ils sont, pour certains, en situation, dans leur travail ils ont l'impression d'avoir déjà un manque de reconnaissance pour certains, et de dire, on nous en demande toujours plus avec de moins en moins de moyens, donc pour certains, ils sont assez désemparés par rapport à ça.

Une entreprise qui a toujours eu une évolution favorable, c'est une situation difficile ?

Elle a toujours eu une évolution favorable, il y avait un mode de fonctionnement, tout fonctionnait et on ne se posait pas la question, on avait besoin de quelque chose on l'achetait, sans forcément s'interroger sur qui pouvait être le moins cher, on avait nos modes de fonctionnement et depuis quelques années, on demande justement de réduire les coûts au maximum, de les mutualiser, de différer des achats, il y a une politique plus serrée au niveau des achats, des salaires, des recrutements, des remplacements, aujourd'hui en entreprise si un salarié part, s'il a un poste fonctionnel il sera remplacé sinon non.

Quelles sont vos missions ? Sur quoi on vous attend ?

Ce qu'on attend du service social ici c'est de pouvoir accompagner le salarié, à la fois dans les changements de l'entreprise mais aussi l'accompagner sur le plan personnel et professionnel pour qu'il s'adapte au mieux à son environnement, lui permettre un équilibre entre sa situation personnelle et professionnelle pour que tout ce passe au mieux. C'est les attentes de l'entreprise. Après le service social aujourd'hui, pour l'entreprise, il est peut-être un peu facteur de paix sociale. Notre rôle c'est un peu un rôle de conciliateur, de médiateur, de favoriser le lien social dans l'entreprise, je pense que c'est ce qu'on peut attendre, enfin la façon dont moi j'entends mener cette mission de travail social. Si elle n'était plus en encore avec mes valeurs, je ne resterais pas, à un moment donné on ne peut pas, l'assistante sociale en entreprise est là avant tout pour les salariés, après qu'elle est un rôle de conseil, participer à différences instances de l'entreprise oui effectivement, mais je pense au niveau travail social on est là pour répondre à une attente, un accompagnement des salariés, on ne répond pas forcément à toutes les attentes mais on est présent.

Chaque entreprise véhicule un certain nombre de valeurs, quelles sont ces valeurs dans l'entreprise (ou les entreprises) où vous travaillez ? Comment sont elles énoncées ? Indiquez-les.
Etes-vous en accord avec ces valeurs ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
Il y a trois valeurs, c'est confiance, respect et solidarité. C'est les valeurs clés de l'entreprise déclinées sur différents documents. Elles avaient beaucoup de sens je pense, il y a quelques temps et ces valeurs là ont été un peu chahutées par tout ce qui a pu se passer les dernières années, donc c'est un peu percuté, où les salariés ne s'y retrouvent pas forcément, ils disent que la solidarité ne s'opèrent pas partout, il y a toujours un peu des grincements de dents et dans des groupes comme ça il y a toujours une convoitise entre des avantages d'une certaine catégorie de personnel, voir des dirigeants.

Selon vous, pourquoi l'entreprise dans laquelle vous intervenez a choisi cette forme de statut pour l'intervention d'un service social du travail ?
Je ne sais pas. Je crois qu'ils garantissent comme ça, vis-à-vis des partenaires sociaux, que sur cet aspect là ils sont d'accord entre eux, qu'il y a une neutralité du service social, c'est une entité extérieure qui n'a pas d'influences directes. L'AS que j'ai remplacé était là depuis vingt ans, ça n'a pas été facile, parce qu'effectivement quand on passe après une collègue après 20 ans, après je pense aussi qu'après une mission de vingt ans, il y a des hauts et des bas, personnellement je ne crois pas qu'il faille rester vingt ans sur une mission comme celle-ci, mais après c'est tout.

Pour vous la forme la plus confortable d'exercice, c'est l'interentreprises ou c'est d'être salariée ?
Je n'ai jamais été salariée donc je ne pourrais pas vous dire. Je pense qu'ici ils me donneraient peut-être plus de moyens et j'aurais peut-être accès à plus de choses si j'étais salariée, par contre après il y a le bon positionnement à trouver. Quand je parlais tout à l'heure de l'autonomie, l'entreprise me demande des objectifs et je rends des objectifs et des comptes après est ce qu'il y aurait une forme de pression ou pas, je ne sais pas, aujourd'hui de part ce fait de l'interentreprises je peux répondre assez facilement à certaines choses en disant bah non ça je ne peux pas vous le dire, d'une certaine façon je me sens

plus libre, quand on me demande sur un dossier maladie professionnelle, est ce que tu as été voir telle famille ou telle personne ? Si j'étais salariée je pourrais le dire mais on me mettrait peut être plus de pressions derrière, là je dis non je n'y suis pas allée, ou libre à moi de oui j'y suis allée ou non je n'y suis pas allée, ou je ne peux pas vous répondre, je n'aurais pas de répercussions derrières, si ce n'est d'appeler monsieur … en disant, votre assistante sociale commence à me plaire, je ne peux pas travailler avec ! Mais je les vois mal décrocher leur téléphone pour se plaindre, je suis dans une mission légitime, donc forcément, après quand on est plus dans le frontal, d'ailleurs je pense que c'est pour ça que la mission des médecins du travail est difficile, j'ai déjà quand même vu quatre médecins du travail défiler depuis 2009 ! Après ils ont des responsabilités qui sont beaucoup plus importantes et beaucoup plus au fait de confrontations entre les salariés et la direction.

Ressentez-vous des difficultés dans l'exercice de votre profession ? Si oui de quel(s) ordre(s) ?

Oui bien sûr ça arrive notamment dans des situations, des évènements importants, des accidents mortels, des suicides, etc. l'entreprise met en place toute une structure dans ces cas là, ce sont des cellules de crises qui pilotent toutes les actions des différents intervenants, dont moi, toutes les interventions sont reprises chronologiquement, heure par heure, qui à fait quoi ? Qui est parti ? Ca peut être un accident mortel sur le site comme on a connu l'année dernière, on m'a demandé de prendre en charge, la famille est arrivée parce qu'elle a su par des collègues qu'il y avait eu un accident, on m'a demandé de prendre en charge la famille, etc. après de retourner avec la famille chez elle, de rester chez elle un moment avec les enfants. Ca fait partie d'un process de PC de crise qui se personnalise en fonction de la situation mais qui est quand même bien orchestré par le responsable du PC de crise, les cadres d'astreintes, donc ça peut aller du directeur, le directeur juridique, le RH, cadre de secteur, chef d'unité. Ca m'aide par le fait que les interventions sont bien listées de chacun, moi en tant que tel ça ne m'apporte pas parce que mon action et mon intervention est sont un peu menées par la déontologie et ce qu'on y met derrière et aussi par les actions qu'on mène classiquement dans ces situations, par contre pour l'entreprise, ça a une valeur, notamment et ce qui est peut être

un peu plus inconfortable aujourd'hui, c'est les valeurs juridiques. Forcément il est arrivé ça à 7h30 du matin, à 8h on a appelé l'assistante sociale, ça m'est aussi arrivé un week-end d'être appelée, on m'a dit voilà on a un PC de crise, on t'attend, bon si je n'avais pas été là, je n'aurais pas été là, c'était un suicide sur le site. Et c'est là aussi où quelques fois on est en très mauvaise situation vis-à-vis, nous, de notre employeur. Quand on m'appelle le samedi, ce n'est pas mon employeur qui m'appelle c'est l'entreprise sur mon portable entreprise. Ils m'ont appelé un 3 janvier, je me souviens bien, il neigeait, ils m'ont appelé, je suis venue, après oui peut être que je n'aurais du répondre mais qui est client ? C'est ce que j'ai invoqué au SSTRN, à un moment donné il y a un client, il y a une mission, on ne va pas dire, non monsieur le client vous allez attendre. Le service social inter entreprises a une logique qu'il n'aurait pas fallut décrocher, le week-end vous fermez votre portable. Concrètement, dans certaines situations, on est quand même entre deux chaises, mais le fait de répondre et de faire ça montre aussi mon implication dans l'entreprise, si on n'est pas présent au moins où l'entreprise à besoin de nous… Après c'est un peu l'utilisation, parce que dans ces cellules de crises, il faut faire attention à ce qu'on dit parce qu'on est lié au secret professionnel, vous revenez de chez la famille, le PC de crise vous demande de rendre compte, tout est noté, il faut savoir ce qu'on dit ou non. C'est très intéressant de voir comment ça fonctionnement, selon la nature de l'accident, il y a à la fois la communication interne, la communication qui est faite à l'extérieur, donc il y a le responsable de la communication du site qui est là, il prépare le communiqué, il y a les avocats qui se manifestent, les services de gendarmerie sont là et vous donne l'autorisation de … etc. Par rapport au suicide où j'ai accompagné le directeur d'unité pour prévenir l'épouse, qui était aussi salariée de l'entreprise, que son mari s'était suicidé, dans le dernier dossier, j'ai accompagné la famille jusqu'au moment où les gendarmes ont été voilà vous allez rapporter les effets personnels à la famille, donc à un moment donné, notre rôle, là encore, c'est de pouvoir apporter un accompagnement, un soutien à la famille qui confronté à l'évènement. Lors de l'accident mortel qu'il y a eu sur le site où on a accompagné une cellule de crise, toute la journée, pour les salariés avec un debriefing, etc. Disons qu'on est un peu en choc dans ces situations là, en disant voilà, nous nos propres missions et là où on pourrait être

« récupéré », enfin notre travail peut être récupéré à servir à, après on est dans un contexte, une organisation, c'est là où il faut être très prudent à son positionnement et à ce qu'on transmet comme informations. Au plus on est dans des structures comme ça, au plus on est confronté à des situations, forcément un site de plus de 3 000 salariés, c'est une petite ville donc il se passe tous les évènements qu'il peut se passer dans une petite ville, un suicide, un accident mortel et autres. On retrouve un peu tous les types d'évènements, au début ça choc en disant mais où je suis ? Il va y avoir combien de situations comme ça dans l'année et en disant, le DRH me disant, resitue toi dans un contexte de te dire, dans une commune de 3 000 habitants, qu'est ce qui se passe ? Mais c'est vrai que quand ça revient, deux, trois suicides, on se dit ce n'est pas possible, ça parait énorme et c'est des situations qui sont très compliquées sur le plan accompagnement, sur le plan personnel aussi mais après si on remet à l'échelle…
Des difficultés, c'est plus le fait d'être tampon entre le SSTRN et l'entreprise, parce que, je crois que le SSTRN pour certaines pensent que pour certaines choses on en demande de trop, mais d'un autre côté si on ne le fait pas.

Que vous apporte le SSTRN ici ?

C'est plutôt le fait de pouvoir avoir un soutien des collègues, etc. Le SSTRN a beaucoup évolué depuis ces dernières années. Avec le changement de personnes et aussi le développement stratégique parce que là aussi on est bien obligé, ça ne se faisait pas avant, d'un directeur assistant social on est passé à un directeur avec une casquette manager à qui on demande un développement stratégique. L'ancien directeur était le commercial, entre guillemets, mais par le relationnel essentiellement, il fallait voir, c'était quand même assez conséquent, c'était toujours par le biais d'untel ou d'untel que finalement on arrivait. Ca, ça pouvait exister il y a quelques années, aujourd'hui on sait très bien que ce n'est pas suffisant et qu'on ne peut pas continuer comme ça.

Et où se situe la stratégie ?

Au développement de l'activité, des missions, on l'a ressenti ces dernières années, on répond à des appels d'offres et c'est normal, on a quand l'impact du GIE RESSIF qui est là, la qualité, on a des normes qualités. Il y a quelques

années notre rapport d'activités, il était le notre et il nous appartenait, après on a mis une trame en place, il y a quelques années, mais c'est tout on avait une liberté d'actions, aujourd'hui la trame on la reçoit, on vous dit, dans tel cadra vous écrivez, là c'est tel graphique, là c'est tel machin et vous allez prendre le rapport de la collègue vous allez voir la même trame. L'instance RESSIF permet de développer les affaires du SSTRN, de se faire représenter, d'avoir une représentation nationale et de mutualiser les coûts, c'est indispensable, mais ça apporte des contraintes. Ce qui est dommage c'est que le réseau ne vie pas, on n'a jamais de rencontres, si ce n'est les directeurs, mais on n'a pas du tout de rencontres avec des collègues d'autres régions, ce qui pourrait être favorisé par ce réseau justement, de dire, tient on crée un groupe de travail à Paris, sur par exemple, les RPS, par le biais de RESSIF et de favoriser justement le lien, tandis que là non, il n'y a pas du tout, les directeurs se voient, les responsables qualités se voient, mais on ne cherche pas du tout à ce qu'il y ait de mutualisations et qu'on avance sur des sujets en travail social, ou on est représentés par d'autres, mais ça je ne sais pas du tout.

Est-ce que vous faites partie de groupe de travail ?

Je fais partie du groupe de travail handicap, ça c'est un groupe de travail qui a été mis en 2009, qui est piloté par le développement durable et un ancien responsable RH, les axes de travail sont essentiellement, l'insertion des travailleurs handicapés, la reconnaissance, le maintien dans l'emploi, la sous-traitance, c'est le développement des actions de sous-traitance avec les milieux adaptés, donc on a par exemple une équipe de l'ESAT qui travaille en permanence ici qui est là sur l'entretien de palettes, il y a aussi une autre équipe sur les espaces verts, et c'est vrai qu'après on s'est dit, à chaque fois que l'on peut, pour un travail, favoriser la sous-traitance avec un milieu protégé on le fait, donc ça passe aussi bien par servir des repas, des cocktails, des actions de sous-traitance, c'est vraiment un développement qu'on essaie de mener, d'optimiser par le site, aussi des marchés qui sont déjà sur d'autres secteurs, d'autres instances et qu'on voudrait rapatrier sur le milieu protégé, parce que l'entreprise a un taux d'emploi qui n'est pas au 6 %, on était à 2,10 % en 2009, aujourd'hui on arrive à 4,80 %, au niveau du service social, j'ai surtout en

charge le maintient dans l'emploi, je travaille sur ce groupe là, sensibilisation de la reconnaissance, …

Le fait d'avoir des horaires postés entraine t-il des difficultés ?

Ca entraine des difficultés particulières sur le plan de l'alimentation, du sommeil. Pour le sommeil ils sont décalés et aussi pour les repas parce qu'ils sont décalés et que le travail de nuit entraine souvent une consommation de certains produits, comme la caféine ou des produits plus sucrés, donc c'est une catégorie de personnel qui sont plus enclin aussi, de part leur rythme, aux maladies cardio-vasculaires, au diabète et à l'obésité. C'est un public qui a un suivi particulier par la médecine du travail mais on s'aperçoit aussi, qu'en vieillissant les salariés ont plus de difficultés à tenir le poste, ils travaillent en 6x8, donc c'est deux matins, deux après-midis, deux nuits, deux repos, et dispos et ils recommencent. Donc les rythmes sont durs, sur leurs dispos ils peuvent être rappelés selon les besoins, ça doit être 4 jours de dispos, c'est des rotations qui sont faites d'années en années. Ca a des avantages, par exemple, pour la vie familiale, mais des contraintes à longs termes, après la cinquantaine ils sont un peu plus en difficultés par rapport à la tenue des postes, aussi physiquement parce que c'est des secteurs où il y a des déplacements, des escaliers, de niveaux, l'atmosphère de travail aussi parce qu'il fait très chaud. Ca m'arrive d'y aller, on a des visites d'usine classiques et ça m'est arrivé, il y a quelques années, dans le cadre d'aménagements de postes où j'accompagnais le médecin du travail et quelquefois l'ergonome quand on faisait appel à lui. Sinon on ne peut pas y aller comme on veut, et notre présence ce n'est pas qu'elle n'est pas souhaitée, mais effectivement c'est un peu plus réglementé, sauf dans le cadre d'aménagements de postes, ou autres, on dit au responsable d'unités ou aux cadres qu'on souhaiterait les rencontrer et voir le poste de travail du salarié, il n'y a aucun souci. Il y a déjà toutes les contraintes, il y a des tenues réglementaires, des zones où il y a des chaussures de sécurité, on doit avoir le casque, des lunettes, on ne peut pas aller comme ça, donc je n'y vais pas énormément mais pourtant c'est intéressant. Il y a quelques années, il y avait un médecin du travail qui me demandait de l'accompagnait pour préparer ensemble des dossiers pour l'aménagement des postes de façon à ce

que je puisse après travailler en lien avec le Sameth et monter le dossier de l'agefiph, je pense que tout ça est aussi une volonté !

Avez-vous une reconnaissance dans le travail que vous effectuez ? Si oui, par qui, si non, qu'est-ce que vous souhaiteriez ?

Au sein de l'entreprise effectivement lorsqu'on présente le rapport on voit que les salariés, j'ai eu la semaine dernière des messages de représentants du personnel, qui m'ont dit très bien, c'était très intéressant… donc je pense qu'ils savent bien que le service social ne joue pas aux cartes toute la journée et qu'on est présent sur des projets sur lesquels on s'investit, les actions que je peux rendre visibles, je les rends visibles donc forcément donc il y a une forme de reconnaissance qui peut s'opérer après mais ceci dit c'est le monde de l'entreprise, il faut que vous soyez là quand on a besoin de vous mais quand on n'a pas besoin de vous il ne faut surtout pas y être, il ne faut pas être embêtant. Il y a aussi du tirage de couverture, il ne faut pas faire d'ombre !

Par les salariés aussi j'en ai.

Par le SSTRN c'est à géométrie variable, je ne pense pas, concrètement effectivement, on me dit, votre travail il n'y a rien à dire, ça c'est très bien. Après la reconnaissance, oui vous me dites que mon travail est très bien, mais qu'est ce que je peux faire, comment je peux évoluer au sein de la structure, qu'est ce qu'on peut faire ? Bah si vous voulez évoluer il faut aller voir ailleurs ! Et quand on vous le dit trois fois lors dans un entretien individuel, vous vous dites il serait vraiment temps que j'aille voir ailleurs.

Quelles seraient vos envies ?

Rester dans une entreprise comme ça, il me reste un bon dix ans à faire, dans celle-ci je ne resterai parce que c'est une mission qui est quand même très prenante où à un moment donné vous vous dites que vous avez envie de faire autre chose aussi. De voir autre chose, je pense que c'est bien j'ai déjà fait un bon nombre d'années, ici j'aimerais continuer encore quelques années et après j'aimerais bien terminer par quelque chose qui serait vraiment plus dans le domaine associatif, avec des valeurs d'accompagnement, etc.

Ici on évolue quand même dans une stratégie d'entreprise, aujourd'hui à un moment donné par rapport à ses propres valeurs, il y a des chocs quand même,

on n'est pas toujours en phase. Avec les valeurs du SSTRN on est à peu près en phase, après les stratégies de l'entreprise il y a ce qu'on veut dire devant vous, assistante sociale, ce qui est entendable, et ce qu'on ne vous dit pas. On sait qu'il y a des dossiers sur lesquels il y a des façons de faire et d'agir où il vaut mieux qu'on ne sache pas.

Pour répondre aux problématiques des salariés, êtes-vous amenée à développer de nouvelles formes d'accompagnement (interventions sociales innovantes…) ? Donnez des exemples

L'innovation c'est plus, justement, quand on peut permettre à un moment donné, de proposer certaines choses aux salariés qui sortent de leurs cadres ordinaires. Comme proposer une marche aux salariés, en disant tient, on va se réunir, on va peut-être être deux cents et on va aller marcher, c'est aussi de dire, on peut faire autre chose, on est là tous ensemble. Aujourd'hui il y a plein de choses sur les RPS, je dis si on arrivait à mettre en place une chorale d'entreprise sur l'heure du midi, pour quoi pas ? C'est un peu développer le mieux vivre ensemble finalement et montrer que finalement même si on est tous là pour produire quelque chose, pour que l'entreprise fonctionne, ce fonctionnement peut, peut être amélioré, parce qu'on va amener des actions qui vont permettre de favoriser du lien, du contact, de l'échange.

Y'a t-il d'autres professionnels (psychologue, …) dans l'entreprise ? Comment travaillez-vous avec eux ?

Il y a une mission de prestations d'une psychologue du travail ici dans l'entreprise et j'ai aussi une particularité, j'ai aussi une assistante administrative, ici, à mi-temps partagée avec le médecin du travail, qui m'aide pour les dossiers, parce que quand je suis arrivée j'ai fonctionné pendant un an, un an et demi, et à un moment donné, j'ai dit que ce n'était pas possible, j'étais toujours en-dehors des heures, je ne pouvais pas m'en sortir et qu'à un moment donné quand je passais deux heures au copieur pour photocopier un dossier de surendettement ce n'était pas forcément très judicieux, à cette époque là il y a aussi eu une réflexion de dire, soit on met en place deux missions d'AS, donc un mi-temps en place en plus, et l'entreprise ne souhaitait pas avoir deux interlocuteurs, elle a préféré avoir un interlocuteur et apporter une aide interne,

parce qu'à ce moment là aussi, il y avait deux médecins du travail, donc c'était un peu la galère. Pour moi, d'être à deux ça n'aurait pas forcément été évident mais après c'est aussi un plus d'avoir un collègue avec qui on peut échanger une situation, ça peut être intéressant mais ça n'a pas été le choix de l'entreprise.

Pensez-vous que ces métiers soient complémentaires avec le vôtre ? Si oui, de quelles façons ? Si non pourquoi ?

La psychologue du travail vient une journée par semaine, donc elle voit les personnes en situation de mal être au travail, qui sont orientées par le médecin du travail uniquement, je ne sais pas si je les vois aussi ou non, comme le dispositif est fort verrouillé c'est uniquement sur préconisation du médecin du travail. Sauf si elle me fait un retour en me disant qu'elle a rencontré quelqu'un… pour l'instant ce n'est pas le cas, mais c'est une mission récente, elle date de novembre. Je trouve qu'au contraire c'est très bien de permettre d'avoir quelqu'un qui puisse être là, qui est aussi extérieure de l'entreprise et qui peut répondre et écouter les salariés en difficultés dans leur environnement de travail avec des missions qui ne sont pas du tout les mêmes nous, on n'est pas psychologue, on peut être écoutant dans un premier temps, après notre rôle est d'orienter.

Selon vous, sur quoi le Service social du travail devra t – il s'adapter, sur quoi il va falloir être vigilant pour être encore présent ?

Qu'on se positionne bien sur les sujets collectifs, qu'on prenne bien notre place dans la dimension collective de l'entreprise parce qu'à un moment donné je pense que si on reste que dans le cadre individuel, l'entreprise peut être tentée de dire que des services sociaux à l'extérieur il y en a, même si elle sait qu'on contribue à un mieux être et à une gestion des situations plus rapides en disant, le salarié le matin n'y arrive pas, il n'ai pas bien parce qu'il est turlupiné parce que sa femme lui a annoncé une séparation, donc il n'est pas bien et qu'est ce que j'en fait et à qui il peut parler, c'est sur que ça peut être un point en disant qu'il va pouvoir être s'expliquer et avoir une orientation de la situation, après on peut dire ça et le comprendre, et il y en a d'autres qui peuvent dire que c'est un problème personnel et il va voir ça avec une assistante sociale à l'extérieur.

Vous apportez quoi en valeur ajoutée dans le cadre du collectif ?

Dans le collectif je pense que c'est par d'autres implications, sur des sujets tels que les risques psycho-sociaux, ici on a un groupe de travail aussi, sur les addictions, sur le handicap, etc. parce que les entreprises, surtout de cette taille, aujourd'hui, sont quand même très soucieuses de leur image, de leurs responsabilités sociétales, du développement durable, etc. donc elles se servent aussi des actions menées par le service social pour le logement de ses salariés, pour le handicap, pour les addictions, c'est la vitrine, tant mieux, moi je ne travaille pas forcément pour la vitrine, ce qui m'intéresse c'est plus de travailler pour le salarié, mais si au travers ça peut servir à l'image de l'entreprise, c'est que du plus, c'est du positif, tant mieux, si au travers de ça, ça donne une image beaucoup plus positive de l'entreprise c'est banco. Je pense que c'est justement par ces actions là qu'on peut se dire que si le service social n'avait pas été impliqué. Après il y a d'autres acteurs, mais on travaille en partenariat et on favorise le lien social et je pense que si on est présent sur des sujets là où l'entreprise nous attend, c'est peut-être le plus. Parce qu'ici, la collègue travaillait principalement sur l'individuel et quand je suis arrivée on m'a dit, aujourd'hui on attend de vous que vous travailliez sur le collectif, et ils en sont satisfaits. Ca a plus d'impacts, c'est plus visible et ça redonne une autre image aussi. Et puis concrètement quand vous êtes présent sur l'action collective, vous êtes présent dans l'entreprise, quand vous êtes dans l'individuel vous pouvez être partie toute la semaine, si vous voulez, pour faire le suivi des longs malades, donc en fait ils ont quand même une relative traçabilité de ce que je fais.

Le collectif au sens large représente une grosse partie de votre travail ?

Quand même oui, je dirais, aujourd'hui on est certainement entre 30 et 50 % de collectif et 50 % sur l'individuel. Dans la gestion du temps, j'arrive à voir et accompagner toutes les personnes. Principalement ici, il y a de l'accompagnement de situations par exemple sur le surendettement, des personnes qu'on suit un peu plus sur la problématique santé, etc. sinon une grosse majorité c'est beaucoup des questions très ponctuelles, de l'aide aux démarches, de l'aide dans le cas de l'invalidité, donc une fois que c'est mis en place, sur l'année dernière j'ai rencontré 262 salariés en individuel. Et là,

depuis janvier à peu près, une grosse activité avec les départs en retraite en carrières longues, alors là c'est vraiment typiquement de l'aide aux démarches, les accompagner pour monter le dossier, retraites complémentaires, etc. C'est pour ça que l'assistante administrative elle est super importante parce que je monte le dossier, elle à côté elle fait les copies, elle m'envoie, si elle envoie elle me met tout de suite qu'elle a envoyé le document dans Ressif toute seule je ne pourrais pas travailler sur le collectif, sur l'individuel, faire les dossiers… Il y a des dossiers qui sont quand même très chronophages, là j'ai deux dossiers de surendettements en cours, ce sont des dossiers assez lourds qui nécessitent un assez gros travail au niveau service social, pour déjà mener un bilan objectif de la situation vers quoi on va accompagner la famille et on est qu'au début, constituer le dossier c'est rien mais mener l'accompagnement dans le cadre du suivi du plan, c'est encore autre chose.

Que vous apporte ce métier en entreprise ?

Je trouve qu'il est assez dynamique parce que finalement même si les interventions reviennent etc. mais il n'y a pas vraiment de routine, il n'y a pas d'isolement non plus alors c'est peut être parce qu'on est dans une entreprise à temps plein, je pense que d'autres de mes collègues diront peut être, quand elles sont sur quatre ou cinq entreprises qu'elles sont une demie journée là, une journée autre part, qu'elles ressentent l'isolement parce qu'elles ne sont pas vraiment intégrées dans une structure, tandis qu'ici je trouve que c'est une activité très prenante, dynamique, après voilà je pense qu'il y a quand même beaucoup de positionnement, beaucoup de stratégies, beaucoup de relationnels, qui peuvent être très bien quand ça possible, mais quand il y a un partenaire autour de vous qui ne joue pas le jeu, quand les relations se tendent un peu c'est beaucoup plus compliqué à mener.

Malgré tout, vous avez le sentiment d'être dans la relation d'aide au quotidien ?

Oui, dans l'accompagnement de certaines problématiques, dans le handicap, etc. après c'est quelquefois la marge, quand on vient vous savoir, pour par exemple, mon fils ou ma fille s'en va, savoir s'il va avoir le droit ou non à l'allocation logement, une fois que vous avez apporté la réponse les gens n'attendent plus grand-chose de vous, donc on n'est pas vraiment dans

l'accompagnement de projets. Après dans d'autres situations de salariés, notamment sur la problématique santé, sur du reclassement, sur de l'endettement, sur des problématiques familiales, on est beaucoup plus sur de l'accompagnement. Après je pense que c'est un peu dans toutes fonctions d'AS, je pense que j'ai des collègues dans certains secteurs qui passent leur temps à faire des demandes d'aides financières. Ici pour les aides financières, au niveau de l'entreprise, on interpelle une commission d'entraides qui peut accorder des prêts aux salariés remboursables sans intérêt avec prélèvements sur leurs fiches de salaires, j'interpelle également AGIRC –ARRCO par le biais de la caisse de retraite Humanis, et après les instances locales.

ANNEXE n°3 : entretien réalisé avec une assistante sociale du travail

Age :

60 ans.

Ancienneté en tant qu'assistant de service social :

39 ans.

Quand je quitterais vraiment pour être en retraite ça fera juste 40 ans puisque j'ai commencé en septembre 1974 et je vais terminer au 1er août 2014.

Ancienneté en tant qu'assistant de service social en entreprise:

37 ans.

Votre statut d'exercice :

Je suis salarié(e) de l'entreprise.

Êtes-vous adhérente à l'ANAS ? Si oui, depuis combien d'années ? Pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Oui depuis très longtemps. J'ai estimé que de par notre activité d'assistants sociaux d'entreprise, je voulais que cette association puisse continuer à vivre donc j'ai adhéré il y a 25 ans peut-être. Ca m'apporte de pouvoir avoir toutes les informations concernant leurs groupes de travail notamment sur le secret professionnel des choses comme ça, où ils ont bien reclarifié, bien mis sur des textes, bien refait de synthèses. Après je participais ici à des groupes locaux quand il y en avait encore, c'était très intéressant et je suis allée plusieurs fois aux journées nationales de formations, deux ou trois jours.

Quel a été votre parcours professionnel avant d'intégrer le service social en entreprise ?

J'ai fait deux ans au Conseil Général donc avec les missions sur un secteur à la fois rural et ville, et depuis 37 ans ici à l'usine …, en tant que salariée de l'entreprise.

Quelles ont été vos motivations pour exercer votre métier en entreprise ?

Je savais qu'il y avait une création de poste ici, j'avais des personnes proches de moi qui travaillaient dans l'entreprise et je savais que le poste se créé donc j'ai postulé par rapport à ça et par rapport aussi aux missions du département où vis-à-vis de la protection de l'enfance et tout ça c'était quand même très très lourd, il y a eu des situations très difficiles, je voulais un peu changer d'activité.

Pourquoi ont-ils créé un service social ici ?

Alors il y a eu un service social qui appartenait aux Houillières parce que l'entreprise a été créée pour la reconversion des mines au départ en 1970 donc il y a eu des employés, des salariés des mines qui sont venus travailler chez nous, donc il y a eu un service social qui a accompagné les salariés pendant trois ans, après elles venaient par vacations et ensuite il y a eu un creux de deux ans, alors pourquoi la vacation s'est arrêtée, je ne sais pas, je pense que c'était les mines, elles étaient embauchées Houillières et elles venaient tenir des vacations ici puisque le recrutement c'était beaucoup de salariés de Houillières au départ. C'était pour absorber la récession des Houillières, donc il y a aussi bien des agents de maitrise qui sont arrivés chez nous que des cadres, que des ouvriers. Après il y a eu deux ans de creux et moi je suis arrivée en 1976, il n'y avait plus personne et là c'était le RH de l'époque, le chef du personnel qui avait décidé de créé ce service social mais je pense aussi par rapport aux autres sites Renault où il y avait un service social dans chaque établissement.

Aviez-vous effectué un stage en entreprise dans le cadre de votre formation ? Si oui, par choix ou par opportunité ?

Non je n'ai pas fait de stage. Quand je suis arrivée ici ça a été une découverte avec des représentations de départ mais qui ne collaient pas forcément avec la réalité au départ parce que je suis allée me former une semaine à ce qu'on appelait le plus gros site … et là vraiment j'étais très, très déçue de ce que j'ai vu là-bas puisque c'était un guichet d'argent, les gens venaient chercher une aide pour tout, pour le logement, pour la nourriture, pour l'habillement, pour la scolarité afin il y avait un panel, je me suis dit ce n'est pas possible, c'est une distribution d'argent, vraiment j'étais assez surprise du fonctionnement de là-

bas, à l'époque elles étaient une vingtaine d'assistantes sociales, c'était un gros, gros service, à l'époque il y avait peut être encore 20 000 personnes, c'était un très gros site, une ville, et en fait pour arriver à une fermeture en 1980, quinze ans après, ça a été un peu mon premier choc.

Et vous, vous avez eu l'impression de distribuer des aides au début ?

Non parce que je n'avais pas de caisse d'entraides, à contrario de ce site, on n'a pas d'aide non remboursable, de caisses d'entraides, on a ce qu'on appelle le prêt social qui existait déjà et qui existe toujours donc là on peut l'utiliser mais ce n'est pas du tout de l'argent de donné et on regarde aussi à bon escient parce qu'on ne peut pas le renouveler de façon indéfinie et il faut que ce soit efficace parce que ce sont des sommes qui peuvent aller jusqu'à 1 500 euros ce n'est pas non plus énorme donc il faut vraiment que ce soit à propos, bien en phase avec la réalité du budget de la famille.

Faites-vous une différence entre ces différentes appellations : assistante sociale en entreprise, assistante sociale du travail et assistante sociale du personnel ? Si non, pourquoi ? Si oui laquelle ? Quelle est celle qui vous correspond le plus ?

Ici je suis assistante sociale de l'entreprise du site… Le site … parce qu'il est spécifique … parce qu'il y a plusieurs sites, il y a …, la région parisienne, il y a plusieurs entités, plusieurs établissements, donc on se présente assistante sociale de ….

Comment définiriez-vous votre métier d'assistante sociale intervenant en entreprise?

C'est un métier d'accompagnement, d'accompagnement dans différents domaines qui sont un peu de la vie privée des personnes, que ce soit au niveau de la famille, du budget, du logement après j'ai des missions un peu plus spécifiques donc c'est l'accompagnement des familles endeuillées puisque nous avons quand même une population où il y a des décès jeunes, entre 50 et 60 ans, on a quand même quelques décès dans l'année, souvent c'est une quinzaine dans l'année. Je trouve qu'on est une région, avec le reflet du Nord/Pas-de-Calais, où la mortalité est tout de même assez conséquente,

beaucoup de cancers, de problèmes cardiaques, pas trop de suicides, mais on est quand même une population assez frappée par les morts prématurés. C'est une mission que l'on m'a donnée puisque nous avons toute une prévoyance Renault, qui est spécifique, dont je suis chargée de mettre en place et donc tout ça me donne effectivement le contact avec les familles et puis l'accompagnement jusqu'à temps que ce soit nécessaire alors à la fois pour Renault parce qu'on boucle les dossiers mais aussi à l'extérieur pour accomplir toutes leurs démarches, je vois les deux aspects.

Comment définiriez-vous votre rôle, votre fonction ?

C'est un rôle de lien, beaucoup de liens, je le vois comme ça, que ce soit avec les différents services, les maillages avec les différents services, que ce soit parfois le salarié avec sa hiérarchie, pouvoir mettre un peu d'huile dans les rouages, de reclarifier peut être certaines situations qui semble bloquées, c'est beaucoup de liens.

Quel est le temps de présence par entreprise ? Estimez vous cela suffisant ? (si oui, pourquoi ? si non, pourquoi ?)

Je suis à temps plein, il y a 4 300 salariés sachant que nous avons été jusqu'à 8 500 personnes au maximum de la population et nous étions deux collègues à ce moment là. Je suis seule depuis 1987 au moment où ma collègue a pu partir en retraite mais de façon un peu préretraite maison.

Pouvez-vous présenter et décrire vos missions dans la (ou les) entreprises dans laquelle vous travaillez?

Alors la mission elle a évolué en fonction un petit peu des périodes que nous avons vécues puisque nous avons eu des périodes très fastes, nous avons eu des mutations, des sites qui ont fermé comme … par exemple dans les années 80, donc on a accueilli beaucoup de personnels de ce site là, donc il a fallu effectivement s'occuper des logements, des familles, de leur présenter la région, de les accompagner dans leurs démarches administratives pour les enfants etc. donc ça ça a été effectivement une période aussi un peu plus particulière.

Selon vous, exercez-vous une activité de travail social généraliste ? Ou plutôt spécialisée ? Pourquoi ?

Je me trouve plus spécialisée, donc dans l'entreprise par rapport déjà à la prévoyance, par rapport au handicap puisqu'on a quand même toute une mission sur le handicap ici dans l'entreprise, avec un accord groupe, alors accord vraiment large pour tous les sites … dont on est chargé de mettre en application dans chaque établissement, donc ça permet d'avoir le lien avec les salariés qui ont une reconnaissance travailleur handicapé, ça permet de leur faire reconnaitre le dispositif de l'accord entreprise … et de leur donner l'ouverture de ce qu'ils peuvent bénéficier et puis ensuite il y a le logement, c'est tout de même un peu spécifique puisqu'on travaille avec nos sociétés actions logements, c'est anciennement le 1% logement, donc on a des partenaires avec qui on travaille à la fois pour le locatif, donc moi, pour ma part, je travaille sur le locatif et j'ai une correspondante action logement pour tout ce qui est prêts immobilier, travaux etc. Après on a une mission aussi par rapport à la dépendance au niveau de produits notamment alcool, je trouve que dans l'entreprise on est quand même bien placé pour pouvoir aborder cette problématique par rapport aux secteurs où j'étais avant où c'était quand même plus compliqué, bon j'étais jeune professionnelle, je n'avais pas l'expérience non plus pour pouvoir aborder un problème de dépense, de repérage, tandis qu'ici en entreprise c'est quand même beaucoup plus facile à mettre en place avec le salarié, parce qu'on a le salarié en direct et on n'est pas dans la famille, on est dans un lieu un peu neutre, même si on est vraiment dans le cadre de l'entreprise mais c'est quand même un bureau qui est assez indépendant des autres et quand le salarié vient me voir pour x ou y, si je remarque qu'il y a ce problème de dépendance, peut être pas au premier entretien mais j'essaie de le revoir une fois ou deux et d'aborder sa problématique, de voir un peu sa réaction, s'il en a conscience ou non, est ce que le médecin du travail en a déjà parlé ou d'autres personnes.

Selon vous, avez-vous des spécificités en tant qu'assistante sociale en entreprise ? Si oui lesquelles ?

Je ne sais pas, par rapport aux autres sites je ne pense pas parce que je fais partie aussi d'une association qui s'appelle ARASE donc je me retrouve assez

dans leurs missions et dans ce qu'elles font. Ce réseau permet d'avoir tout de même toutes les informations sur ce qui se passe sur la région, les colloques et d'avoir aussi des formations, on a eu plusieurs formations par rapport à ce groupe et de pouvoir échanger parfois quand on est devant une situation où on est un peu démuni, de partager avec le groupe en demandant un peu de l'aide ou une supervision quelque part, c'est un peu ces échanges là que nous avons en plusieurs temps, parfois il y a un intervenant qui vient, la fois prochaine c'est un intervenant, parfois c'est vraiment ouvert à tous pour nous. Ca peut être tous les deux mois environ, cinq réunions dans l'année.

Pour vous le fait de travailler en entreprise y a-t-il des compétences spécifiques ?

Alors compétences spécifiques, il y a des champs d'interventions un peu spécifiques quand un salarié vient me dis je suis stressé, je ne vais pas bien dans mon milieu professionnel, à cause de la hiérarchie ou à cause des collègues, là c'est quand très spécifique donc s'il y a du harcèlement, s'il y a vraiment du stress important, de pouvoir un peu décanter et voir avec l'intéressé et son milieu pour pouvoir débloquer un peu cette situation, là je pense que c'est vraiment très spécifique.

À quelles nouvelles problématiques sociales êtes vous confronté(e) ? Lister les et expliciter les par ordre d'importance :

C'est une partie finance, de plus en plus, des familles où quand même où on travaille à deux mais on a des salaires moyens et quand on a mis bout à bout toutes les charges il ne reste pas grand-chose, quand il y a une accession à la propriété il y a quand même des impôts assez lourds et je trouve que vraiment les salariés galèrent plus maintenant. Ce n'est pas forcément du surendettement, c'est des budgets très justes et quand il arrive une panne de voiture, une facture à 400 ou 600 euros on ne sait pas faire face, ça devient au détriment d'un prélèvement qui ne va pas se faire à la banque, ça c'est une problématique. Après il y a tout ce qui est maladie, reclassement professionnel, ça c'est une grande partie aussi parce qu'on a des maladies, des accidents, des maladies professionnelles et les gens nous reviennent avec des inaptitudes donc là bien sur on gère avec le médecin du travail, avec un ergonome, avec l'atelier

mais je suis un peu en amont quand ils sont en maladie pour préparer un peu le retour, c'est quand même une grande problématique aussi qui est dans le quotidien. On travaille également avec l'AGEFIPH pour tous nos dossiers d'appareillages de surdité donc lié aussi au handicap, ça permet de voir la personne où elle travaille, comment elle est et aussi avec l'AGEFIPH pour les dossiers de reconnaissance de lourdeur du handicap, on fait des dossiers, par rapport à la loi de 2005 sur le handicap, les catégories ont été supprimées et la catégorie C a été remplacée par cette possibilité que l'employeur a de faire une demande de reconnaissance de lourdeur du handicap donc au départ ça se faisait à la direction départementale du travail, maintenant c'est l'AGEFIPH qui a repris et ça permet pour l'employeur d'avoir une aide à l'emploi, donc on maintient la personne dans l'emploi, un emploi spécifique adapté, et malgré l'adaptation du poste le salarié n'arrive pas à effectuer la production qu'on lui demande, donc il y a un manque à gagner quelque part par l'employeur et on le fait compenser par ce dossier d'aides à l'emploi donc là on travaille les ateliers, les chefs d'atelier, avec l'ergonome, avec les médecins du travail, pour quand ils ont possibilité de pouvoir adapter des postes et dire là oui ce monsieur malgré tout il fait autant de pièces au lieu d'en faire autant s'il était valide donc on peut monter des dossiers comme ça. On reclasse dans l'établissement parce que c'est quand même assez vaste, on a des départements où c'est l'emboutissage donc là c'est la tôle qui arrive est qui est emboutie par des outils avec l'aide de presses, après on a tout ce qui est tôlerie donc assemblage de la caisse, après c'est la peinture, après c'est le montage, donc habillage intérieur et moteur, donc on a quand même une grande variété, on a aussi tout ce qui est logistique et puis après la qualité, un service qui s'occupe des problèmes de qualité du véhicule donc on a quand même des services, des ateliers différents donc on essaie de reclasser, il y a un comité employabilité dans chaque secteur de l'usine, je n'y participe pas mais le médecin du travail y participe, le RH du secteur y participe, l'ergonome et les chefs d'atelier, donc là ils essaient de trouver un poste dans leur secteur, si vraiment il ne trouve pas à ce moment là ça vient au comité usine, donc là on en a un par mois, là j'y participe et là à ce moment là on essaie de voir dans les autres secteurs avec les autres responsables de département pour pouvoir retrouver un poste adapté.

Ici, la répartition des ouvriers par rapport aux cadres comment ça se passe ?
Les ouvriers sont en très grandes majorités, ça représente à peu près 70 % de la population, après on a à peu près 20 % d'agents de maitrise et d'employés et 10 % de cadres.

Que fabrique-t-on ici ?
On fabrique comme voitures, le …, alors le …, le …est le coupé cabriolet qui n'est pas trop de saison actuellement mais l'été et le printemps on en fait un peu plus et là on est en confidentialité, vous l'avez peut être remarqué à l'accueil, on vous a demandé le portable puisqu'on va démarrer l'année prochaine le véhicule qui va remplacer …, ici nous étions spécialisés dans la moyenne gamme haute et là on va passer dans le haut de gamme puisqu'on va avoir le …en remplacement et après en 2015, 2016 ça sera la … qui va être remplacée, qui sera faite ici, et après de nouveau le … qui va changer. Un véhicule a un cycle de vie d'à peu près 7-8 ans avec des phases, des réajustements, on refait une petite façade, on change le bouclier, on change des motorisations aussi, ce qui permet de renouveler un peu la gamme tous les trois ans à peu près.

Depuis que vous intervenez en entreprise, à quelles principales évolutions ont été confrontés les salariés ? Décrivez-les et classez-les par ordre d'importance
Les problématiques au départ quant je suis arrivée à l'usine, je me suis beaucoup investie sur les problèmes de dépendances à l'alcool, j'ai été assez frappée quand je suis arrivée, j'étais jeune professionnelle j'avais 25 ans, de cette consommation à tout va aussi bien dans les ateliers que dans les bureaux, partout et je rencontrais des jeunes personnes puisque nous étions une entreprise jeune, création en 1970, je suis arrivée en 1976, on avait tous entre 25 et 40 ans et après il y a eu une franche de populations, les reconvertis des Houillières qui étaient un peu plus âgés, j'ai été vraiment très frappée donc je me suis beaucoup investie dans ce domaine là, fait beaucoup de travail auprès des salariés, de la prévention, on a développé des actions, on a eu une association qui s'est chargée d'aider ces personnes en difficultés. Au fur et à mesure du temps, il y a quand même une bonne franche de populations qui a été renouvelée donc les plus anciens sont partis, avec la prévention, les

nouveaux agents de maitrise, la réglementation qu'on a mis en place, c'était beaucoup plus strict dans les ateliers, donc ça a été repris, disons que le travail n'était plus favorisant par rapport à l'alcool, ça devenait plutôt protecteur, que moi ce que j'ai vu au départ c'était plutôt favorisant, celui qui voulait se laisser entrainer il n'y avait pas de problème. Là maintenant, on a des problèmes encore bien sûr de gens qui sont dépendants mais c'est quand même moins criant, moins flagrant et on a des dépendances à d'autres produits mais c'est beaucoup plus difficile à cerner. Ce sont des absences répétées, des retards, mauvaises qualités, agressivité, mais c'est difficile à palper. Ce qui est de plus ici actuellement, je trouve, c'est les changements relationnels, on trouve beaucoup de gens qui se disent, on est là c'est bien, mais on n'est plus là c'est pareil, on ne fait pas trop attention à nous, on est un peu un matricule usine et point, les liens sont moins tissés qu'il y a vingt ou vingt cinq ans, c'est beaucoup plus individualiste au niveau du travail, alors c'est vrai, entre relation hiérarchie et collaborateur, mais c'est vrai aussi entre les collaborateurs et les ouvriers, il n'y a pas l'entraide qu'il y avait. Je pense que c'est une culture de la société, qu'il faut qu'on soit beaucoup individualiste actuellement, je discute un peu avec d'autres collègues, ça se ressent partout, dans les collectivités territoriales, dans les centres hospitaliers, c'est vraiment quelque chose qui fait partie de la vie actuelle, ce n'est pas spécifique ici et les personnes en souffrent certainement, elles y participent peut être mais elles en souffrent.

Avez-vous vu des changements plus dans le domaine familial, une évolution ?

Il y a quand même beaucoup de séparations de couples, beaucoup plus. On voyait quand même des séparations mais là c'est quand même très fréquent, que ce soit des pacs rompus ou des mariages rompus. Je les vois par rapport aux demandes de logements parce que chacun vient en disant on va vendre la maison, il faut que je me reloge, voilà je vois un peu les personnes au travers d'une demande de logement qui fait suite à une séparation.

Quelles sont pour vous, les principales évolutions qu'a pu vivre le monde de l'entreprise ?

Il y a eu des moments très difficiles, dans les années 80-85, où on a commencé tout ce qui était robotisation, là ça a été un grand, grand chamboulement

puisque les opérations notamment en tôlerie, c'était beaucoup du manuel, notamment avec des pinces, de la soudure et progressivement tout a été remplacé par des robots et là ça a été déjà un premier choc au niveau de l'emploi et beaucoup d'activités syndicales à ce sujet, beaucoup d'actions, beaucoup de grèves, de barrages pour rentrer dans l'usine, enfin beaucoup d'actions très dures, donc ça, ça a été un premier choc pour les salariés d'accepter qui ait une robotisation et que des emplois disparaissent, même si physiquement la personne était toujours là mais c'était des embauches en moins ou des salariés qui démissionnaient qui n'étaient pas remplacés, ou des intérims qui n'étaient pas renouvelés. On a eu une période aussi très, très faste avec le démarrage du … puisqu'on a été le précurseur du monospace, donc là on a vécu sur une période de gloire on va dire, on avait une équipe de nuit, l'usine tournait vraiment à plein régime, il y avait l'équipe du matin, l'équipe de l'après-midi, l'équipe de nuit, donc les installations pleinement sur deux lignes de montage et petit à petit, depuis 2005 ça c'est resserré, on a commencé à diminuer, diminuer et là c'est ce qui est un peu dur, de trouver notre activité usine très modeste actuellement par rapport à ce qu'on a pu connaitre. Le … date de 2000, il y a eu trois modèles de …. L'activité est plus modeste mais est viable, mais là quand on faisait 2 300 véhicules jour actuellement on est à 600, voilà la proportion, et encore on a encore un peu de chômage et des RTT de placés, donc c'est quand même une activité très, très réduite par rapport à ce qu'est cette usine au niveau de sa capacité, donc ça crée de l'angoisse, ça génère des commentaires en disant est-ce qu'on va survivre ? Est-ce que ce site ne va pas fermer ? Il y a beaucoup de rumeurs autour du site et beaucoup d'angoisses par rapport à l'emploi, donc là on est assuré avec un nouveau démarrage de véhicule, puisque les investissements sont faits, les jalons sont posés, on est lancé sur quelques années mais il y a toujours et l'après ? Que dans les années antérieures on ne se posait pas trop ce genre de questions, on était quand même sur des lancées intéressantes.

<u>Quelles différentes formes d'organisation du travail avez-vous connu ? Comment ont elles évolué ?</u>

L'information au niveau des services, on a vu beaucoup de travail réduit au niveau des employés puisque beaucoup de postes, à peu près en même temps.

Des emplois de bureau, aussi bien par exemple au niveau de l'absentéisme, tout ce qu'on pouvait faire à la main, on avait des subrogations avec la Sécurité Sociale donc il y avait un tas de papiers, l'informatique a tout chamboulé donc tout ce qui était papier a disparu, on fait de la télétransmission, ce sont vraiment des changements importants donc les gens ont du se recycler et suivre des formations pour pouvoir après être à même de garder un poste. Je n'ai jamais eu de secrétaire vraiment attitrée pour le service social par contre j'utilisais un secrétariat qui existait, mais là c'est tout avec l'informatique on est autonome, mais oui à un moment j'ai utilisé, là maintenant c'est le répondeur qui fait office de secrétariat pour les appels et l'informatique après, pour le reste du travail.

Y a-t-il eu des changements d'organisations dans la façon de manager ?

Oui, il y a eu beaucoup de changements dans le sens où la hiérarchie s'est un peu rétrécie aussi, parce qu'on est quand même dans une période, mais même déjà avant, même si on était sur des volumes importants au niveau fabrication, on avait une hiérarchie qui commençait à se resserrer, on a enlevé certains niveaux de hiérarchie, on a squizzé des échelons, donc on a redistribué un peu le travail, donc une plus grande proximité peut-être avec le responsable hiérarchie mais en même temps une répartition du travail plus conséquente et ça continue puisque les gens maintenant peuvent partir à 57 ans pour ceux qui peuvent prétendre à une retraite carrière longue à 60 ans, donc c'est une préretraite maison, ils continuent à rester dans les effectifs, ils sont payés à 75 % de leur salaire et ils peuvent compenser le manque à gagner par des congés, par une bourse de congés donc la majorité des salariés adhèrent donc c'est aussi bien cadres que Etam et ouvriers, la population se réduit, les compétences disparaissent un peu et puis le reste, ceux qui restent sont chargés de plus en plus, récupèrent du travail, les postes ne sont pas remplacés, donc soit ça disparait parce que l'activité n'était pas vraiment essentielle, donc on ne s'en occupe plus, ou alors on répartit sur les autres, c'est très lourd et ça crée des tensions, c'est très palpable actuellement. Voilà un peu la tendance. Ca se manifeste par des gens qui sont fatigués, qui sont énervés, qui soupirent, qui ne viennent plus travailler de façon sereine, ils sont anxieux, ils ont peur de ne pas y arriver. La moyenne d'âge ici est de 43-44 ans, peut être 45 ans maintenant.

Qu'est-ce qui pourrait permettre une amélioration des conditions de travail ?

Ca peut être l'amélioration des postes de travail physiquement pour certain, c'est de l'ergonomie. En chaîne le travail est dur à certains postes, quand on monte des morceaux de moteurs c'est parfois lourd, le geste est un peu répétitif, parfois dans la voiture ce n'est pas toujours adapté donc on doit un peu se contorsionner, le geste répétitif avec une visseuse ça crée des maladies professionnelles au niveau de l'épaule, au niveau des tendinites, au niveau du coude, donc pouvoir améliorer tout ces postes physiquement et après avoir plus un versant sentimental ou psychique, donc là effectivement le rythme chez nous est tout de même important au niveau du travail, même si on diminue le nombre de véhicules, les salariés ont plus d'opérations à faire dans la voiture, ils sont plus polyvalents, donc ce n'est pas pour autant qu'ils ont plus de temps pour réaliser leurs opérations, ils sont toujours chronométrés à 1 minute, 1 minute et demie, ils ont diverses opérations à faire alors qu'avant ils en avaient une ou deux, maintenant ils en ont peut être trois ou quatre à faire pendant ce laps de temps donc c'est quand même assez chargé, donc je pense que ça peut être compensé par un bon groupe, un bon management, je pense que c'est important d'avoir des personnes sur qui on peut compter, si on a besoin ils vont faire le maximum pour satisfaire, s'ils ne peuvent pas ils vont le dire clairement, avoir des contacts très rapprochés, je pense que ça peut compenser un peu cette pénibilité du travail.

Le fait de chronométrer ça génère quoi chez le salarié ?

Il est habitué puisque là c'est à chaque changement de cadence, on refait les opérations et là oui ils sont habitués mais ce qu'ils disent c'est que parfois ils se trouvent très chargés dans le poste donc là ils redemandent l'intervention du syndicat, de l'ergonome, du médecin pour venir voir le poste en disant que là il faut faire quelque chose on ne peut pas y arriver. Il y a des horaires postés, c'est 5h20 le matin jusqu'à 13h10 et après 13h05 jusqu'à 20h40, donc il n'y a plus d'équipes de nuit.

Est-ce que pour vous, d'avoir des salariés en horaires postés ou en horaires classiques ça changent des choses ?

Il y a une incidence sur la santé au fur et à mesure du temps, c'est-à-dire pour les populations les plus âgées où on voit qu'ils sont fatigués. La récupération n'est pas la même quand les gens viennent parfois de Béthune ou de Cambrai, ils prennent des bus, ils se lèvent très tôt à 3h30, c'est la pleine nuit, donc quand on arrive à la cinquième journée de la semaine c'est très difficile, c'est surtout dans le sens de la fatigue que ça se ressent par rapport à quelqu'un qui travaille en normal, qui a un horaire régulier. Mais chez les jeunes je trouve que parfois ils préfèrent même travailler posté, que si on leur disait qu'il faut travailler en horaires normaux ils ont l'impression que toute leur journée est prise, que là ils ont une matinée, un après-midi pour vaquer à d'autres occupations, donc les jeunes s'adaptent quand même assez bien.

À votre avis, quelles sont les attentes de l'entreprise, lorsqu'elle contractualise avec un service social en entreprise (lorsqu'elle embauche une AS en entreprise) ?

Je pense qu'ils attendaient de pouvoir un peu prendre en charge des populations qu'ils ne savaient peut-être pas le faire en tant que managers, en tant que responsables de service, ils étaient je pense confrontés à des situations bien délicates et qu'ils ne savaient pas prendre en charge.

Selon vous, pourquoi l'entreprise dans laquelle vous intervenez a choisi cette forme de statut pour l'intervention d'un service social du travail ?

Je pense que ça c'était l'historique de l'entreprise, c'est l'histoire, on embauchait, toutes les AS ici étaient embauchées, la question ne se posait même pas. Que maintenant c'est différent, parce qu'il y a une libérale, il y a des inter-entreprises quand il y a des remplacements, moi-même je vais être remplacée par une inter-entreprises, je pense que c'est beaucoup plus souple, alors plus souple par rapport déjà à l'horaire parce qu'ils ont réduit l'horaire, ça va passer à 80 %, donc un aspect financier certainement, peut être avec l'ancienneté, peut être pas tout de suite, ça doit peut être coûter plus cher dans l'immédiat mais le contrat peut être revu avec l'organisme, autant au niveau des missions qu'au niveau du temps de travail, au niveau de la personne si ça

ne convient pas, donc c'est peut être un petit peu plus souple je pense. Je pense que ça va être très difficile, le changement va être difficile, alors pour qui ? Les salariés je pense qu'ils ne verraient peut être pas trop de différences quand la collègue aura bien pris le sens de tout, notamment de tout ce qui est paie ici, tout ce qui est rouage par contre je pense que la collègue va se sentir quand même un peu en décalage par rapport à tout ce qui peut être fait ici ou tout ce qui a sur la paie que la personne n'a pas, si elle ne peut pas assister aux réunions de RH, je crains fort qu'elle n'ait pas forcément toutes les informations pour pouvoir bien fonctionner, tout dépend de son temps de travail parce qu'elle va être à 80 %, il y a des formations organisées par son association auxquelles elle va participer donc elle ne sera pas là, voilà il y a un tas de raisons, je pense qu'ils ont des réunions aussi de service donc ça va faire quand même beaucoup de temps peut être en moins, donc il va falloir être toujours très, très en éveil, déjà moi il faut déjà que je sois toujours en éveil parce qu'il y a des infos qui m'échappent parce qu'on ne pense pas toujours à me dire donc là d'autant plus. Pour moi c'est un peu dommage qu'elle ne fasse pas partie du groupe, je pense que le fait de partager le quotidien des salariés c'est important, on est dans le même groupe, on est embauchée comme les uns et les autres.

Est-ce-que vous voyiez que des avantages à être salariée, comme vous ?

Non il peut y avoir aussi des avantages d'avoir peut être plus de recul vis-à-vis de la politique de l'entreprise, vis-à-vis des décisions qui sont prises, peut être pouvoir avoir une parole beaucoup plus libre, ça je pense que ça peut être un avantage dans ce sens là, d'avoir un peu plus de recul par rapport au groupe.

Qu'apporte votre statut à l'exercice du métier?

Je pense qu'il y a une certaine reconnaissance quand même dans la fonction, après la mission reste la mission d'assistante sociale que l'on connait avec la formation, avec l'entretien etc. donc ça, ça reste mais je pense que c'est effectivement l'appartenance du même groupe, je pense que c'est important.

Ressentez-vous des difficultés dans l'exercice de votre profession ? Si oui de quel(s) ordre(s) ?

Il y a des limites, notamment quand on est confronté à des sanctions pour des salariés qui vont jusqu'au licenciement donc là on est parfois devant un fait accompli et il n'y a pas de marge de manœuvre. C'est une limite parce qu'on n'a pas forcément une influence importante dans la décision finale qui est prise par le directeur et le RH et le responsable de département, on peut bien sûr donner notre avis mais ce n'est pas forcément suivi donc ça peut être parfois limite et frustrant, et ne plus savoir après ce que devient le salarié. D'autres limites, parfois quand le salarié vient pour des mobilités par exemple, alors ça peut être à l'externe, dans un autre établissement, où la personne veut partir pour raison familiale, rapprochement, où là le site dit non je n'accueille pas, je ne prends pas ou à l'interne ici aussi des gens qui veulent aller dans un secteur et ça ne peut pas se faire pour x ou y raison. Les mobilités se font facilement par rapport aux périodes, ce n'est pas toujours évident, ça se fait volontiers dans un service, le montage par exemple, où les gens vieillissant, après 55 ans, peuvent espérer aller dans un secteur un peu moins engagé au niveau physique pour pouvoir suivre quand même. Par contre on a des gens qui ont besoin de travailler, alors on a quand même une équipe de nuit, la fabrication de nuit ne travaille pas de nuit par contre on a un service entretien, la sécurité générale, on a quand même quelques postes de nuit donc parfois on a des personnes qui ont absolument besoin d'être présents l'après-midi chez eux, et là on essaie de voir un peu dans les secteurs mais c'est toujours un peu parfois limite parce que c'est au bon vouloir aussi des responsables d'accueillir le candidat, la décision finale ne nous appartient pas, donc ça peut être limitant, on a une influence mais c'est parfois après limitant effectivement, donc il faut être clair avec le salarié je pense de pouvoir dire, voilà ce que je peux faire, et voilà où s'arrêtera mon influence. Donc ça pallie peut être un peu à la limite pour ne pas être en porte-à-faux, ne pas donner de faux espoirs aux salariés en disant je claque des doigts et ça va se résoudre.

Quelles sont vos stratégies pour pallier à ces difficultés ?

On essaie d'anticiper parce que les licenciements chez nous sont quand même pas monnaie courante, heureusement, c'est plus quand on a des problématiques

liées aux vols, ça c'est vraiment exclusion tout de suite, ou alcoolémie, ivresse répétée sur le lieu de travail donc là on essaie vraiment d'anticiper, de travailler avec le salarié pour trouver un autre comportement pendant son temps de travail pour éviter cette sanction ultime.

Avez-vous une reconnaissance dans le travail que vous effectuez ? Si oui, par qui, si non, qu'est-ce que vous souhaiteriez ?

Ca dépend les moments, parfois je me dis que je ne vois pas trop de résultat, on n'a pas trop de retour et puis à d'autres moments par rapport à des actions qui sont soit individuelles soit dans un groupe, on peut avoir effectivement, tiens je vous remercie de vous être occupée de monsieur ou madame un tel, je vois les changements, voilà. Les salariés eux-mêmes oui ils le disent parfois, ça peut être aussi des responsables, ça peut être aussi entre partenaires, entre les médecins, entre les responsables de services RH, parce que moi je travaille avec le service de la paie, service conditions de travail, quand même beaucoup de services avec lesquelles on est en liens permanents. Je dépends du service RH donc rattachée à la cellule sociale, donc relations sociales syndicales, il y a une personne qui s'occupe des dispenses d'activités donc tout ce qui est préretraite, qui est là dans cette UET et également une personne qui s'occupe plus des relations sociales mais qui fait aussi médailles du travail, qui fait les reconnaissances de personnels, ce sont des récompenses sous forme de pouvoir aller soit au restaurant, avoir des bons etc., il y a la mutuelle, le logement, le secrétariat qui font le transport, la restauration, enfin ce sont un peu toutes ces cellules auxquelles je suis rattachée. Dans d'autres sites ça peut être directement au service médical, ça dépend. J'ai un statut d'employée ETAM. Les médecins du travail sont embauchés, il y a trois médecins qui sont embauchés donc une personne à temps plein et deux autres médecins à 80 %.

Comment qualifieriez-vous votre pratique professionnelle au quotidien ?

Ce sont des actions assez variées, assez ponctuelles, c'est ce qui est un peu frustrant, on passe vite, je trouve, à autre chose et à d'autres situations, on n'a pas trop le temps ici de dire bon il faut que je revoie monsieur ou madame untel, je rappelle, je m'efforce de le faire mais il y a des situations qui échappent, donc c'est assez du ponctuel. Donc le travail de suivi c'est pour

certains salariés mais pas vraiment pour l'ensemble parce que je n'ai pas le temps et il y a d'autres choses qui arrivent qu'il faut traiter, l'organisation je pense qu'on ne peut pas vraiment plus la mettre en place, c'est difficile mais c'est vraiment manque de temps pour pouvoir vraiment se consacrer à tout ce qu'il faudrait, alors certains salariés ne veulent pas non plus de suivi, veulent plus des actions comme ça, ponctuelles, des interventions de temps à autres quand ils ont un besoin urgent.

Pour répondre aux problématiques des salariés, êtes-vous amené à développer de nouvelles formes d'accompagnement (interventions sociales innovantes…) ? Donnez des exemples

Non je ne vois pas. Du collectif on a fait, c'était la prévention par rapport à l'alcool, où on a fait quand même un gros travail avec un groupe, avec des gens de l'extérieur, en partenariat donc avec des formations de tout le personnel, et encore là maintenant, tous les nouveaux entrants, en temps qu'agent de maitrise, passe à cette formation donc ça continu, ça a été assez innovant, c'était dans les années 1995, jusqu'à 2000-2002 vraiment très engagé. Là je me suis retirée un peu et il reste cette formation pour les nouveaux entrants. Il n'y a pas eu d'autres actions collectives.

Je pense que la problématique des risques psychosociaux c'est quelque chose qu'il faut absolument aborder et démultiplier dans les ateliers ou dans les services avec les actions qui vont être mises en place, si ce sont des formations ou des informations, si c'est un numéro vert qui peut être mis en place, ça peut être des référents qui soient bien identifiés, ça peut être un point régulier dans chaque secteur pour voir les difficultés au niveau relationnel, des gens qui sont en grande difficulté personnelles ou liée au travail. Donc ça je pense qu'il faudrait que ce soit bien identifié, pour l'instant je pense que si une personne rencontre une difficulté, elle ne doit pas trop savoir à qui s'adresser. Ici pour les risques psychosociaux, ça met du temps, dans d'autres entreprises et même dans d'autres sites Renault c'est installé, chez nous il y a eu des enquêtes et on nous a dit, voilà par rapport aux enquêtes on va voir, on va mettre en place, on relance, on relance mais non pas encore, je crois qu'il y a eu une temporisation ici, et là je pense que la maturité pour 2014 va être, alors pour quelle raison exactement, je pense que est-ce que c'est une volonté du directeur,

probablement, ça doit être le comité de direction qui n'a pas peut être saisi toute l'importance, ou qui n'a pas voulu à ce moment là s'en préoccuper, ayant peut être d'autres actions mais…

Pourquoi n'avez-vous pas fait d'actions collectives ?

Pas le temps, pas formée aussi peut être, difficultés de mailler peut-être aussi. Se rattacher à des groupes oui, il y a des groupes ici qui se forment pour différentes questions mais vraiment recréer un groupe, réinvestir, on ne trouve plus beaucoup de candidats, tout le monde étant tellement engagé que ça prend beaucoup de temps.

Est-ce qu'il y a d'autres problématiques pour lesquelles il serait intéressant de travailler sous la forme d'actions collectives, pour les salariés ?

Leur vie perso ça pourrait être tout ce qui est budget mais là on peut avoir peut être des informations ou des formations sur peut être comment améliorer un peu le quotidien par des petites actions, ça pourrait être intéressant, mais je me dis est ce que les gens vont s'investir, venir en dehors de leur temps de travail, je ne sais pas, ce serait peut être un obstacle. Pour la production en général ils viennent sur leur temps de travail, la majorité viennent, ils peuvent s'absenter, c'est quand même au bon vouloir du responsable, de pouvoir de remplacer, d'autres vont préférer eux-mêmes venir en dehors c'est leur choix et certains l'agent de maitrise va dire c'est obligatoire que ce soit en dehors, je ne peux pas le libérer, bon j'essaie de trouver un créneau mais c'est assez rare. Il n'y a pas quelque chose d'arbitraire, de décider.

Comment vous rendez compte ou pas à votre direction ?

J'ai un rapport d'activités annuel où là je pointe un peu plus les difficultés ou les nouvelles choses rencontrées dans l'année, que ce soit l'inquiétude, là les derniers temps c'est un peu ça la question, est ce que l'usine va survivre ? Est ce que je vais encore avoir mon emploi ? On s'engage dans la construction d'une maison ou autre bon est ce que ça ne va pas être remis en cause dans quelques temps ? Toutes ces questions là. Par contre au niveau du comité d'entreprise il n'y a pas de rapport qui est demandé, c'est au niveau de mon

responsable, lorsque l'on a l'entretien je lui fais le retour de l'année précédente et de pouvoir, après, remettre les objectifs de l'année qui suit.

Avez-vous le sentiment que cette période d'inquiétude est aussi importante que ce que vous avez déjà vécu au niveau de stress ou de restructuration ou c'est moins fort ?

Je pense que ça va crescendo parce qu'on a quand même toute une population qui a été remplacée, il y a eu de 1999 à 2004-2005 une population qui a été renouvelée, on avait des embauches, donc une population jeune qui est arrivée et c'est cette population jeune qui est inquiète, qui n'a pas connu l'historique, ils ont connu une petite période importante où on a bien fonctionné, puis après tout de suite on est arrivé un peu dans la régression et dans le rétrécissement de volume de voitures avec des suppressions de postes à chaque fois, il y a eu différents plans sociaux qui ont été mis en place, donc ça génère effectivement toujours de l'anxiété, de l'inquiétude sur l'aboutissement final.

Y a –t-il d'autres professionnels (psychologue, …) dans l'entreprise ? Comment travaillez-vous avec eux ?

Non, alors il y a un psychologue du travail qui est inter-entreprises et qui va arrêter sa mission, donc elle, elle était plus pour les tests psychomoteurs et pour le passage des différents coefficients et effectivement quand il y avait des examens pour passer ces tests mais pas du tout particulier pour les salariés, bien spécifique. Il y a des RH dans chaque secteur d'activité de l'usine, il y en a 4 actuellement, qui fonctionnent au plus près du département de fabrication ou de service avec les responsables du secteur qui anticipent un peu les emplois, qui ont un rôle de RH de proximité et ils travaillent également avec des généralistes des RH qui eux sont sur le terrain, donc ils accompagnent l'agent de maitrise dans des décisions qu'ils doivent prendre, dans la réglementation, dans les mobilités, les détachements, il y a beaucoup de gens qui sont détachés sur d'autres sites actuellement, donc là c'est RH de proximité qui s'occupe de toutes ces questions, donc ils côtoient un certain nombre de salariés et ils repèrent aussi des salariés en difficulté. Il y a une bonne collaboration. Ma place est reconnue, ils me passent le relais quand l'agent de maitrise discute avec son salarié ou quand le RH de proximité rencontre

quelqu'un en difficulté, alors ça peut être par rapport au travail, ils orientent sur un Fongecif, se réorienter donc on revoit un peu ensemble les différentes pistes, on reboucle pour voir que les personnes prennent une décision en toute connaissance de cause.

Attachez-vous de l'importance à votre titre d'assistant de service social ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Alors assistante sociale oui par rapport à tout ce qui est secret professionnel, c'est surtout cet aspect là que je mets en avant par rapport à la profession spécifique d'assistante sociale. Il n'est pas nécessaire à chaque fois de réexpliquer puisqu'on n'a pas forcément toujours des situations très personnelles à traiter, parfois l'atelier m'envoie quelqu'un en disant, voilà il va faire une demande reconnaissance de travailleur handicapé ou sa demande de logement, il nous tient au courant, il se sépare, après le salarié fait le retour s'il a envie ou besoin mais s'il y a des choses à partager avec l'agent de maitrise on le voit avec le salarié, est ce qu'on partage ? Est ce qu'on ne partage pas ? Je leur redis bien effectivement que s'ils ne souhaitent pas que ça sorte d'ici, ça ne sortira pas du bureau, c'est important de pouvoir s'exprimer, de pouvoir aller au plus près de leurs préoccupations, sans craintes, sans retenues par rapport aux conséquences.

À quels principaux changements, le service social du travail a-t-il été confronté ces dernières années ?

Les personnes étaient beaucoup plus dépendantes du service social les années où je suis arrivée, les plus jeunes maintenant ont quasiment tout pour fonctionner, chercher les informations, ils pianotent un site internet, comment faire une demande de logement, tout ça ils n'ont pas trop besoin, remplir un imprimé c'est quelque chose qui sont dans leurs cordes. On avait aussi une partie de la population, soit immigrée, soit illettrée, ici chez nous, qu'on n'a plus, on recrute au minimum CAP donc après jusqu'au Bac Pro, après pour les employés ou autres BTS, donc ce sont des gens quand même qui ont des capacités. Donc tout cet accompagnement, vraiment de démarches administratives à un peu disparue, c'est maintenant plus des accompagnements dans les prises de décisions que les personnes doivent prendre, je suis perdu

éclairez moi un peu, si je fais ça quelles sont les conséquences ? Si je vais comme ça ? Un peu plus dans ces logiques là, les jeunes viennent chercher ça, beaucoup de l'écoute et un peu d'orientations, vers qui je peux m'adresser peut être comme professionnel ailleurs ? Mais beaucoup moins dans tout ce qui est administratif, demande de prestations familiales il y a bien longtemps que je n'ai pas vu trop de dossiers, c'est des choses qui ont beaucoup évoluées, donc c'est vrai que ça laisse place à pas mal de temps pour d'autres entretiens.

Que faites vous maintenant que vous ne faisiez pas avant ?

Je ne sais pas trop. Je pense qu'on rentre plus dans la vie personnelle des salariés, on va peut être plus loin dans le domaine du couple, dans le partage de leur vécu, les personnes se confient facilement et même dans l'intime que peut être les anciens salariés avaient plus de retenues, les jeunes partagent d'avantage leurs situations, en disant voilà j'ai eu une aventure, ou mon couple ne va pas pour telles raisons, relations sexuelles ou autres, des choses qu'on ne partageait pas forcément avec les plus anciens il y a vingt, vingt-cinq ou trente ans.

Comment vous vous sentez dans ce métier ?

Je trouve toujours qu'il y a plaisir à venir travailler, plaisir à rencontrer toujours des gens différents, ce qui me plait aussi c'est qu'on ne rencontre pas toujours les mêmes salariés, on a toujours une population qui se renouvelle et pour différentes raisons, j'ai des cadres qui viennent me voir, il y a des collaborateurs, la majorité bien sûr sont ouvriers, mais c'est le renouvellement aussi, il y a toujours à découvrir un salarié en entretien. Je vois assez peu la famille, peu de visites à domicile, quand les personnes peuvent se déplacer je préfère qu'elles viennent bien sûr, ça permet de libérer du temps et je leur dit que le conjoint peut venir ici, donc notamment les gens qui sont en arrêt de travail longue durée, j'essaie de voir si le conjoint peut venir ou leur compagne peut les accompagner s'ils le souhaitent, on essaie de trouver un créneau qui corresponde au trois mais la famille n'est tout de même pas très présente, c'est plus vraiment l'individu salarié que je vois. Avant j'allais beaucoup plus au domicile, alors dans les situations de décès je propose toujours parce que venir dans le site où le conjoint vient de décéder c'est une démarche très dure, alors

je dis, si vous voulez venir ici, si c'est possible pour vous, vous venez sinon pas de soucis je me déplace, donc les personnes ont le choix. Pour les absences de longue durée, là j'ai arrêté parce que je prépare mon départ et je ne peux plus, mais je proposais au-delà de six mois, quand je ne connaissais pas l'intéressé, après une mise à disposition, de le rencontrer, avant c'était systématiquement à domicile maintenant j'ai mis dans les courriers, si vous souhaitez venir me rencontrer ici, si vous le souhaitez que ce soit à domicile, si vous ne souhaitez pas la visite, donc la majorité dise je vais venir vous voir, ceux qui peuvent se déplacer naturellement. On est beaucoup moins à domicile, déjà un gain de temps et les gens se déplacent plus facilement, partout ils se déplacent. Alors après dans les problèmes d'alcool, les problématiques que j'avais auparavant, là il fallait aller chercher les gens chez eux, c'était des gens qui ne venaient pas au travail, ils étaient en absences sans motifs, en maladie et ils ne donnaient pas de leurs nouvelles donc là j'allais assez régulièrement à l'extérieur, chez eux, voir un peu l'évolution, voir un peu les situations dans lesquelles ils étaient parce qu'on avait des situations vraiment dramatiques, on se disait est ce qu'on va les trouver mort ou vivant ?

Quant vous êtes arrivée ici, est ce que vous vous êtes dit je ferais ma carrière ici ?

Pas forcément, au départ non, il n'y avait pas forcément de durée mais j'ai toujours trouvé le travail très intéressant.

Qu'est ce qui vous a fait durer ici ?

Je pense que c'est le travail intéressant et varié et le contact très renouvelé de populations qui est vraiment très enrichissant, je ne l'aurais pas forcément trouvé ailleurs, alors peut être que dans un centre hospitalier forcément ont a toujours des patients différents mais là c'est vraiment un panel d'activités très variées, on va du congé maternité, donc très porteur de projets, investissement des parents jusque des problèmes de reclassement professionnel, problèmes de stress, problème de budget, c'est vrai c'est un panel très large d'interventions.

Jamais vous ne vous êtes essoufflée?

Il y a des moments de découragement mais jamais pour me repositionner ou vouloir faire autre chose ailleurs, non jamais, ça a été à chaque fois reboosté ou compensé par le quotidien, je pense que c'est ce qui a fait durer le temps. Et le lien avec les uns ou les autres ici, dans le site, bien que la population se soit renouvelée énormément.

Comment vous faites pour trouver votre place à chaque fois, parce que vous dites que la population change ?

Elle est toujours à refaire, c'est fatiguant parce qu'on redit toujours les mêmes choses, on change de responsable tous les trois ou quatre ans, donc à chaque fois voilà quelqu'un qui ne connait pas le service social et qui n'a jamais eu, il faut s'adapter, ça fatigue un peu oui quand on a trois ans c'est un peu court, mais bon.

Quels sont pour vous les plaisirs à travailler en entreprise ? Les avantages ?

Les avantages, c'est quand même une population qui a des revenus, donc on n'est pas dans les populations les plus démunies, même si on a des salariés qui sont vraiment en galère financière et quand même beaucoup, il y a quand même toujours des actions possibles à mettre en place, que ce soit avec le salaire, que ce soit avec le prêt social, que ce soit avec après les arrangements les organismes, que ce soit on a possibilité de payer des compteurs temps de congés, donc au niveau aspect financier on a quand même peut être plus de solutions que l'externe. On a une population qui est quand même assez bien identifiée, assez bien stabilisée, donc c'est quand même important, je pense que c'est beaucoup d'avantages par rapport à des collègues qui ont accès à des personnes avec des situations d'emplois qui ont disparues depuis je ne sais combien de temps, avec des minimas sociaux. On voit peut être plus au quotidien notre action le retour, on a peut être plus facilement et plus vite le retour que peut être dans d'autres secteurs d'activités de service social.

Et vous ne souffrez pas de solitude, d'isolement ?

Oui mais c'est compensé, on a un groupe d'AS des autres sites aussi, donc j'ai des contacts avec mes autres collègues, on a l'ARASE.

Le fait d'être seule, d'exercer seule votre métier ici, ce n'est pas un souci pour vous ?

Ca a été à un moment, certains moments si, et c'est pour ça que l'ARASE est important parce qu'on peut partager, même si on n'a pas de réunions on appelle l'une ou l'autre, on a nos repères.

Avec toutes les AS au niveau national, vous vous voyez ?

On se voyait mais maintenant c'est beaucoup plus épisodique, il y avait une coordinatrice qu'on n'a plus parce que voilà les choses évoluent, il y avait une coordinatrice qui était le médecin coordinateur aussi des médecins, qui faisait le service social mais là il y a bien deux ans qu'il n'y a pas eu de rencontres, mais sinon il y avait des rencontres pour le logement, pour la prévoyance, même pour la mutuelle, parce qu'on a une mutuelle donc on a des liens avec la mutuelle au niveau national et des regroupements. L'entreprise en France c'est encore 30 000 salariés sans compter les filiales.

À quels principaux changements, le service social du travail a-t-il été confronté ces dernières années ?

C'est des changements, il faut s'adapter très, très vite, ce qui est vrai aujourd'hui ne va plus forcément l'être trois ou quatre mois après, ce sont des politiques qui changent très vite, là c'est un peu une gymnastique et on a parfois un peu de mal à comprendre les orientations, c'est ce qui est un peu plus marquant. Avant on avait plus du plus long terme que là maintenant on réagit à court terme. On voit le présent aujourd'hui, demain on verra peu importe. C'est ce qui est parfois un peu déroutant, on se dit oui mais attends ça, ça et ça mais ce n'est peut être pas moi qui le traiterait, ça sera peut être un autre, donc je ne s'en occupe pas.

Quelles incidences ça a sur votre pratique ?

Dans ma pratique c'est que sans arrêt on se remet quand même un peu en question, la réglementation évolue beaucoup, ce qu'on peut faire aujourd'hui on ne peut peut-être plus le faire demain, les mobilités, les déplacements ça change, à un moment donné on a besoin de beaucoup de personnels à

l'extérieur, on dit il faut lâcher du personnel ici il faut les prêter ailleurs et puis on en reparle un moi après, on dit non, non maintenant c'est … qui a besoin, donc il garde son personnel, on ne peut plus le détacher, on a du mal parfois à se repérer.

Est-ce que vous ne pensez pas que comme les responsables changent souvent il n'y a plus forcément de logique pour l'entreprise mais plus une logique de carrière individuelle, à faire des choses sur du court terme ?

Ils ont quand même des objectifs, donc réaliser leurs objectifs, donc ça effectivement ça se retranscrit, c'est plus individuel leurs objectifs, là actuellement le RH c'est de faire moins, moins, moins, au niveau de notre service ça doit se rétrécir comme une peau de chagrin. Mutualisation avec d'autres sites, c'est nouveau aussi. Mutualiser le service gestion, le service compta, le service mobilité, décentralisé ici et d'autres choses viendront ici. La paie est déjà partie par exemple, on été habitué à avoir une paie, avoir des services auxquels on avait accès facilement, maintenant ils sont à …, donc c'est mails, c'est téléphone quand on peut les avoir mais c'est une plateforme, beaucoup plus distant, tout ça c'est quand même nouveau et ça ne facilite pas les politiques.

Le gain est vraiment là ?

Le gain, moi je ne le vois pas à court terme, c'est le gain en termes de personnel, c'est des objectifs qui viennent de là-haut de la direction générale, on met en application mais le gain, au quotidien au niveau de la qualité du travail, enfin la qualité de la voiture oui, mais la qualité des tâches qu'on effectue ou des différents métiers, point d'interrogation quand même.

Il y une démarche qualité ici ?

Oui mais je n'y suis pas associée, c'est qualité dans le sens des véhicules bien sûr, c'est la base, par contre après la qualité des services rendus oui, il y a des enquêtes régulières, il y a des améliorations dans chaque IUT, donc chaque IUT réfléchit un peu à sa propre qualité de service. Et il y a des enquêtes sur notamment le RH, comment il est perçu, donc moi je peux en faire partie, dans un questionnaire il peut y avoir, êtes-vous satisfait de la relation avec

l'assistante sociale ou pas ? Quels sont les obstacles ? Il y a déjà ce type de questions me concernant, après on a un retour, si c'est défavorable on met en place un plan pour y remédier.

Y a-t-il une cantine ? Le gardiennage est ce que c'est du personnel de l'entreprise ?

La personne qui vous a accueillie c'est du personnel .., il y a deux personnes, alors là c'était sous-traité, ça a été repris par … pour justement employer des gens qui ont des restrictions d'aptitudes, donc cette jeune personne que vous avez vu, n'est plus capable d'être au montage, elle a fait partie d'un reclassement. Par contre il y a une partie de la sécurité générale, que vous ne voyez pas parce que c'est l'entrée des fournisseurs … là c'est toujours sous-traité. Donc on a repris certaines activités pour permettre de réintégrer et pouvoir reclasser du personnel. Des activités d'environnements, d'embellissements par exemple qui étaient aussi sous-traitées. Par contre la restauration reste sous-traitée, les services de nettoyage sont d'une entreprise extérieure aussi. Dans certains secteurs ils ont repris quand même une partie des locaux à nettoyer, toujours pour employer du personnel inapte, ça a été une démarche, on externalise et on ré internalise après pour pouvoir récupérer des postes et certainement un coût moins cher aussi.

-Quelles sont les perspectives de développement et d'avenir pour le service social en entreprise ?

Je pense que ce sera aider les personnes à trouver l'adaptation à chaque fois. C'est s'adapter parce que maintenant une personne qui travaille au montage aujourd'hui n'est absolument pas assurée de terminer sa carrière là, elle va pouvoir être prêtée, elle va pouvoir être détachée, elle va pouvoir être mutée, et c'est déjà comme ça actuellement, en fonction des événements, on recrée une ligne de montage ou on la supprime, les personnes vont là, là, là, elles sont dispatchées, donc c'est vraiment une adaptation et je pense que le travail va être aussi là pour certaines personnes qui n'ont peut être pas autant de capacités à s'adapter et qui sont en difficultés à un moment ou un autre. Peut-être le faire comprendre aussi aux managers, parce que les managers c'est très facile, toi tu vas là, toi tu fais ça, il faut accompagner le changement, et eux bah ça doit être

immédiat, la personne ne doit pas se poser trop de questions, tu fais ça bah tu fais ça au lieu ça et c'est tout, ils ne voient pas trop la problématique des personnes et ce que ça peut engendrer pour elles au niveau personnel, au niveau stress, envie de revenir travailler.

Vous ne vous dites pas qu'ici le service social peut être amené à disparaitre ? Ou vous sentez que c'est suffisamment installé, inscrit ?

Ca ne disparaitra pas dans l'immédiat. Tous les sites, puisque là on est quelques collègues arrivaient au terme de notre carrière, donc on a déjà eu …, son service a été repris, on a eu …, il y a eu une nouvelle arrivée, on a maintenant l'usine du …, une jeune collègue qui vient d'arriver, non je pense que la place du service social dans l'immédiat, en termes de disparition n'est pas menacée, c'est soit de l'interentreprises, soit salarié du groupe. Il n'y a pas de politique nationale puisque j'avais donné les exemples où les collègues étaient embauchées parce que maintenant pour une embauche il faut une dérogation de la direction générale, ce n'est même pas Douai qui décide, notre directeur ne peut même pas décider d'une embauche, donc ça va plus haut, et je leur ai dit, voilà il y a la possibilité puisque ça se fait à tel et tel endroit, bon le choix de notre RH et de notre directeur a été différent, c'est un RH qui vient de …, … la collègue est partie, il a pris le SSTRN, il avait une expérience qui a été satisfaisante, la collègue a été embauchée à 60 %, elle est passée à 80 %, donc ça va, donc il a fait la même chose ici. Elle, elle a évolué au bout de deux ans je crois, vers une augmentation du temps de travail. Mais y a besoin, la place est reconnue qu'il y a besoin d'une entité pour pouvoir recevoir les salariés, être à leur écoute, pouvoir répondre à la fois à leurs problèmes personnels et faire le lien quand il y a des interférences avec le travail.

Est-ce que le service social du travail ne va pas devoir, vous dites accompagner de changement, mais est ce qu'il n'y a pas d'autres choses auxquelles il sera amené à faire ?

Il peut être force de propositions aussi donc repérer dans différentes logiques, que ce soit les risques psychosociaux, que ce soit après pour les familles, les préparations aux changements. C'est ce que nous faisons ici, on remonte les problématiques et voir un peu les modalités à mettre en place.

Avez-vous autre chose à rajouter ?

Je pense que ça va être en constante évolution quand même. Le service social ce n'est pas jamais vraiment une place déterminée. C'est toujours à reconquérir et à faire reconnaitre. Il faut toujours faire très attention, justement par rapport aux RH qui ont aussi une partie de notre activité, il peut y avoir beaucoup d'interférences, bien délimiter la place de l'un et de l'autre, savoir un peu ses limites. Parce qu'il y a des accompagnements qui peuvent se faire autrement et même en dehors de nous.

Est-ce que parfois vous n'avez pas eu le sentiment de devoir protéger votre place, montrer ce que vous saviez faire ?

Ca c'est toujours fait peut être de façon un peu naturelle, par contre là dernièrement par rapport au handicap, effectivement je sentais que ça pouvait partir dans un autre secteur d'activité, là j'ai réagis en disant je pense qu'on est quand même les mieux placés pour aborder ces problématiques, on a ici plein d'outils à notre disposition, que ce soit le comité employabilité, que ce soit l'accord handicap, que ce soit les intervenants à l'externe, là maintenant on a des contacts avec le SAMET, non ça continue à évoluer et je veux que le service social reste vraiment partie prenante dans ce domaine.

LE SERVICE SOCIAL A L'EPREUVE DE L'ENTREPRISE
LES FORMES CONTEMPORAINES D'EXCERCICE DU METIER

SOCIAL SERVICE IN ENTERPRISE
CONTEMPORARY FORMS OF PRACTICE

Cette thèse intitulée : le service à l'épreuve de l'entreprise, les formes contemporaines d'exercice du métier porte sur l'évolution d'un groupe professionnel : « les assistants sociaux du travail ». S'intéressant au sens que ces travailleurs sociaux donnent à leurs pratiques professionnelles, nous avons voulu saisir les formes contemporaines d'exercice du métier en tentant de répondre au questionnement suivant :
quelles sont les ressources mobilisées par les assistants sociaux du travail pour répondre à la demande sociale et institutionnelle ?
quelles sont les marges de créativité et d'inventivité dont les professionnels (elles) disposent dans leur pratique professionnelle ?
quelles sont les stratégies développées pour accompagner les salariés dans les entreprises ?
quels sont les enjeux auxquels sont confrontés les assistants sociaux du travail ?
Ainsi, à partir d'un travail d'enquête de terrain effectué auprès de 38 assistants sociaux du travail, notre thèse de doctorat porte un regard particulier au vécu d'une catégorie de professionnels (elles) mal connus (es).
L'objet de cette thèse est donc de s'intéresser non seulement à la réalité du service social du travail d'aujourd'hui, la place qu'il occupe dans l'entreprise, les transformations qu'il connait, mais également au contexte d'intervention spécifique des assistants sociaux du travail, sans omettre les mutations qui affectent le monde du travail ainsi que les problématiques rencontrées par les salariés. Dans ce travail une large place est accordée aux pratiques d'accompagnement social impulsées par les travailleurs sociaux comme en témoigne la typologie des assistantes sociales ci-dessous issue de nos différentes analyses : « les paternalistes », les « généralistes », les « conventionnelles », les « créatives » et les « spécialisées ». Enfin, l'avenir du service social du travail se jouant dans la capacité à prendre en compte les mutations de l'entreprise et les besoins des salariés, nous avons tenté à la fin de notre travail de doctorat de poser dans une visée prospective quelques éléments de réflexions pour penser le service social du travail de demain.

This thesis entitled "Social service in enterprise. Contemporary forms of practice", is about the evolution of a professional group: "occupational social workers". Interested in what sense these social workers are attributing to their professional practice, we wanted to understand contemporary forms of this professional practice by trying to answer the following questions:
Which resources do occupational social workers mobilize in order to respond to social and institutional demands? How much range in creativity and imaginativeness do these professionals obtain in their practice? Which strategies are developed concerning the accompaniment of the enterprise's employees? What are the issues the occupational social workers are confronted with?
Starting from a fieldwork research with 38 interviews with occupational social workers, this thesis is especially regarding the practice of an often unrecognized professional category.
The aim of this thesis is to not only to understand the reality of contemporary occupational social work, its role in the enterprise, the transformations it has to deal with, but also to recognize the context of the occupational social worker's specific intervention without omitting the changes that affect the world of work as well as the problems employees are facing. This work is filled with practice of social accompaniment, encouraged by social workers as show the different typologies of social workers we analyzed throughout our research: "paternalist", "generalist", "conventional", "creative" and "specialized" social workers.
The future of occupational social work is taking place within the capacity of considering changes in enterprises as well as the employee's needs. So at the end of our doctoral thesis we tried to point out some elements of reflection in order to view tomorrow's occupational social service.

Service social du travail – Assistante de service social – Monde du travail –
Accompagnement social – Pratiques professionnelles – Enjeux –
Occupational social work – Social worker – World of work – Social Support– Professional practice - Issues