
Construction de l'identité professionnelle des travailleurs sociaux engagés dans le cadre de la fonction de référent social au sein des Sociétés de Logement de Service Public.

Auteur : Bastin, Nathalie

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en sciences du travail

Année académique : 2017-2018

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/5936>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : BASTIN

Prénom : Nathalie

Matricule : s162878

Filière d'études : Master en Sciences du Travail, 60 crédits

Travail de fin d'études

« Construction de l'identité professionnelle des travailleurs sociaux engagés
dans le cadre de la fonction de référent social au sein des Sociétés de Logement
de Service Public »

Promoteur : Monsieur F. Schoenaers

Lecteur : Monsieur N. Jacquet

« Le rôle du travailleur social que vous rencontrez n'est pas de vous aider et ce même s'il cherche à vous le faire croire. N'oubliez jamais qu'il est mandaté et qu'il est essentiellement là pour vous amener à accepter ce qu'il va vous proposer. Subtilement, il tentera parfois, sans en avoir conscience, de faire naître en vous un sentiment de culpabilité. A cette fin, il tentera de vous convaincre que vous êtes éminemment responsable de la situation dans laquelle vous vous trouvez. Bien sûr, pour arriver à ses fins, il vous brossera dans le sens du poil, il vous dorera la pilule qu'il veut que vous preniez, en tentant de vous expliquer que son rôle est de vous aider. Sachez-le sans attendre : rien ne sert de dénoncer le subterfuge qu'il emploie en prenant un rôle d'aidant. Vous le vexeriez ! Son mandat est bien celui d'une régulation sociale qu'il rechigne toujours à faire et dénigre souvent d'ailleurs. »

Extrait du « Petit lexique pour l'usage du travailleur social », Thierry Darnaud & Guy Hardy, 2006.

Remerciements

En préambule je tiens à remercier les différentes personnes qui ont, directement ou indirectement, contribué à l'élaboration de ce travail de fin d'études.

Tout d'abord, je souhaite remercier Monsieur Frédéric Schoenaers, mon promoteur, et Monsieur Nicolas Jacquet, mon lecteur, pour leur suivi tout au long de ce mémoire, leur disponibilité et leurs conseils qui m'ont permis de dépasser certains moments de doutes.

Je tiens également à remercier Maria (ma Wikimaria), Lorène, Sarah et Mireille, pour le temps qu'elles ont consacré à la relecture.

Une pensée spéciale à ma famille pour son soutien et sa patience durant ces deux années d'études.

Merci aussi aux différentes personnes rencontrées dans le cadre de mon enquête de terrain pour leur disponibilité et leur accueil.

Et enfin, j'exprime également ma reconnaissance aux différents professeurs de la section « Sciences du travail » qui, tout au long de ce cursus, nous ont proposé un enseignement de qualité.

Sommaire

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION	3
1. LA FONCTION DE REFERENT SOCIAL	3
1.1. DEFINITION	3
1.2. LA MISE EN ŒUVRE	4
1.3. L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL	6
2. L'ANCRAGE THEORIQUE.....	8
2.1. L'IDENTITE	8
2.2. L'IDENTITE PROFESSIONNELLE	10
2.2.1. L'identification par le métier	11
2.2.2. L'identification au groupe.....	12
2.2.3. L'identification à l'organisation	12
2.3. L'ORGANISATION DE SERVICE	13
2.4. L'ANALYSE STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS.....	15
2.4.1. Le comportement de l'individu au sein d'une organisation, le concept de stratégie.....	16
2.4.2. Les relations de pouvoir, le concept de la zone d'incertitude.....	17
2.5. LE TRAVAIL SOCIAL.....	19
3. PROBLEMATIQUE.....	21
3.1. QUESTION DE RECHERCHE ET HYPOTHESE.....	21
3.2. MODELE D'ANALYSE	22
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE	23
1. LA METHODE QUALITATIVE	23
2. L'APPROCHE ABDUCTIVE	24
3. METHODE DE RECOLTE DES DONNEES	25
3.1. LES ENTRETIENS EXPLORATOIRES.....	25
3.2. L'EXPLORATION THEORIQUE.....	25
3.3. LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	25
4. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES	27
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES ET DISCUSSION	28
1. LE TERRAIN DE RECHERCHE : LES SLSP.....	28
1.1. LA FORME JURIDIQUE DES SLSP.....	28
1.2. LES MISSIONS	29
1.3. LA STRUCTURE FORMELLE.....	29
1.3.1. La société « A »	30
1.3.2. La société « B »	31
1.4. DISCUSSION	32
2. L'IDENTITE PROFESSIONNELLE DES RS	33
2.1. LES SOURCES D'IDENTIFICATION.....	33
2.1.1. L'identification par le métier	33
2.1.2. L'identification par le groupe.....	38
2.1.3. L'identification à l'organisation	43

2.2.	LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DU REFERENT SOCIAL	46
2.3.	LES RAPPORTS AVEC LES LOCATAIRES.....	47
2.4.	SYNTHESE	48
3.	DISCUSSION ANALYTIQUE	49
CONCLUSIONS GENERALES		52
BIBLIOGRAPHIE		56
ANNEXES		58

Introduction

« Ils sont partout » disait déjà J. Ion en 1984, « Partout où règnent des problèmes “sociaux”, partout où résident des populations “particulières”, partout où le “tissu social” est dit fragile. Partout où il est question d’insérer, d’intégrer, d’accompagner, bref de produire ou de restaurer du lien social » (Ion, 1992 : 3).

Ils, ce sont les travailleurs sociaux. Le travail social est loin de désigner un champ de pratiques unifiées et les travailleurs sociaux exercent leur métier dans des organismes très diversifiés. Dans ce travail de fin d’études, nous avons choisi de nous intéresser aux travailleurs sociaux engagés pour la fonction de référent social (RS) dans les Sociétés de Logement de Service Public (SLSP). Depuis la réforme du Code Wallon du Logement et de l’Habitat Durable (CWLHD) en 2012, ceux-ci sont *légalement* intégrés dans les missions générales des sociétés de logement social. L’accompagnement social existait déjà dans certaines sociétés de logement social, mais il portait principalement sur un travail de récupération des loyers impayés et sur le respect du logement et de son environnement. Lors du chantier de réforme du Code Wallon du Logement et de l’Habitat Durable, cette notion d’accompagnement social a été abordée afin d’attirer l’attention sur l’humain. L’idée est de mieux accompagner les locataires et les candidats au parcours spécifique. La fonction de référent social sera inscrite dans la réforme du CWLHD en 2012.

Il s’agit donc d’un dispositif récent qui se construit pas à pas et qui continue à mûrir. L’objet de notre recherche est de comprendre comment les travailleurs sociaux engagés dans le cadre de cette fonction s’approprient les prescrits de celle-ci, les intègrent dans leur pratique professionnelle en lien avec leur identité professionnelle. Nous souhaitons également mettre en évidence les stratégies que ce « groupe professionnel émergent » (Oriane, 2015) va mobiliser pour trouver une place dans la division de travail des SLSP.

Notre question de recherche : « **Comment les travailleurs sociaux engagés dans le cadre de la fonction de référent social au sein des Sociétés de Logement de Service Public construisent-ils leur identité professionnelle ?** » va nous servir de fil conducteur tout au long de ce travail.

Pour mener notre recherche, nous avons opté pour une méthode identifiée en science sociale de qualitative et une démarche abductive située au point d’intersection entre une démarche déductive et inductive.

Nous avons construit deux hypothèses de départ. La première se base sur la notion de licence et de mandat développée par Hughes. En effet, le RS est un nouveau professionnel qui doit incarner *officiellement* une nouvelle mission des SLSP inscrite dans le Code Wallon. Le RS va recevoir une reconnaissance officielle et devra construire et définir son métier : **C’est sur base de cette licence et de ce mandat que les RS vont construire leur identité professionnelle (H1)**. La deuxième hypothèse est liée à la dynamique sociale de l’organisation : **Le travailleur social engagé dans le cadre de la fonction de RS devra développer des stratégies pour s’approprier les enjeux et les contextes organisationnels tout en respectant des valeurs propres à son métier (H2)**.

Afin de confronter ces hypothèses, nous mobiliserons deux cadrages théoriques. Le premier porte sur le concept d'identité professionnelle posé par de nombreux sociologues. Nous avons choisi d'utiliser principalement le modèle proposé par Claude Dubar dans son ouvrage « La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles ». Selon ce modèle, la construction des identités sociales et professionnelles est un processus continu jamais achevé, qui s'adapte aux situations et aux contextes. Elle se réalise par l'articulation entre une identité que l'on s'attribue soi-même et une identité attribuée par autrui. Il est donc indispensable de s'intéresser à l'individu (sa formation, son parcours professionnel) mais également à l'ensemble de sa situation de travail (son type d'emploi, sa position dans l'entreprise, ses relations avec les collègues et la hiérarchie, ses rapports avec les usagers dans le cadre du travail social) pour parvenir à une meilleure compréhension de son identité.

Le second cadrage est celui de l'analyse stratégique des organisations propre à la sociologie des organisations. Ce modèle propose de partir de l'acteur, de la façon dont il interagit avec le système, pour rendre compte du fonctionnement d'une organisation. Ce modèle nous permettra d'identifier les stratégies que les RS vont déployer pour s'approprier les enjeux et les contextes organisationnels tout en respectant leurs propres objectifs et leurs propres valeurs.

Afin d'appréhender le contexte dans lequel se situe notre réflexion, nous proposerons dans la première partie de ce travail de définir la fonction de référent social à partir de son cadre législatif et de sa mise en œuvre. Nous développerons ensuite l'ancrage théorique choisi que nous venons brièvement de présenter. Pour finir ce premier chapitre, nous aborderons notre problématique et présenterons le modèle d'analyse que nous avons construit au départ du concept d'identité professionnelle.

Dans le deuxième chapitre, nous exposerons la méthodologie qui mettra en évidence les différentes étapes de cette recherche et les méthodes de récolte des données empiriques utilisées, à savoir les entretiens exploratoires et les entretiens semi-directifs. Cette partie nous permettra également de présenter le choix de nos interlocuteurs et de mettre en évidence certaines difficultés rencontrées au début de notre recherche.

Dans la troisième partie, nous proposerons d'analyser empiriquement les différents éléments recueillis par le biais de cette recherche. Nous allons tout d'abord décrire la structure formelle des SLSP qui constituent notre terrain de recherche. Ceci nous permettra de déterminer à quel type de configuration organisationnelle appartient cette organisation, à savoir une configuration de type bureaucratique. Cette partie est importante car elle nous permettra de confronter par la suite la posture et les valeurs du travail social avec un contexte hérité du vieux modèle bureaucratique wébérien. Nous analyserons ensuite l'identité professionnelle des référents sociaux au travers de trois sources d'identification : l'identification par le métier, l'identification par le groupe et l'identification à l'organisation. Ces différents éléments seront mis en discussion avec les concepts théoriques afin de confronter nos deux hypothèses de départ.

Finalement, nous terminerons par une conclusion générale dans laquelle nous proposerons une synthèse de notre travail, un bref arrêt sur ses limites et de nouvelles pistes à explorer.

Chapitre 1 : contextualisation

Dans ce premier chapitre, nous allons tout d'abord présenter la fonction de référent social dans une SLSP. Nous tenterons de définir cette fonction au travers des prescrits de celle-ci dans la législation. Nous verrons que la description de cette fonction est liée au concept *d'accompagnement social*.

Nous présenterons ensuite les modèles théoriques que nous avons retenus pour analyser les résultats de notre recherche.

Enfin, nous terminerons ce chapitre en développant notre question de recherche et les hypothèses nous permettant de réfléchir à celle-ci.

1. La fonction de référent social

1.1. Définition

La fonction de *référent social* n'existe qu'au niveau des SLSP. Pour définir cette fonction, nous allons la replacer dans le contexte législatif d'où elle a émergé.

Dans le Code Wallon du Logement et de l'Habitat Durable¹, la définition de *référent social* est étroitement liée à la notion *d'accompagnement social*.

Selon le CWLHD Art 131bis : « La société doit procéder au recrutement d'un référent social chargé d'assurer le lien avec les acteurs sociaux locaux pour offrir un accompagnement social aux locataires de logements sociaux, adaptés ou adaptables, d'insertion et de transit, en veillant particulièrement à ce que l'accompagnement des personnes en transition entre les modes d'hébergement et le logement social accompagné soit assuré ».

Ce code définit la notion *d'accompagnement social* dans son Art 1^{er}, 11^oter : « accompagnement social : ensemble des moyens mis en œuvre par les acteurs sociaux, pour aider les occupants d'un logement loué par un opérateur immobilier afin qu'ils puissent s'insérer socialement dans le cadre de vie, utiliser leur logement de manière adéquate, comprendre et respecter leurs devoirs contractuels, accéder à une aide adaptée à leur situation et à leurs besoins, auprès des services existants dans le secteur de l'aide à la personne et de l'action sociale ».

L'Arrêté du Gouvernement Wallon² (AGW) relatif au référent social précise dans l'Art 3 les trois axes de travail du référent social :

- *la pédagogie de l'habiter* dans le logement mais également dans l'environnement de celui-ci, qui inclut la gestion des espaces communs, des abords, les problèmes d'incivilité et d'intégration dans le quartier ;
- *la lutte contre les impayés*, l'enjeu étant désormais de développer une approche préventive pour casser les spirales qui mènent à l'expulsion ;

¹ Le Code Wallon du Logement a été instauré par le décret du 29 octobre 1998 et modifié à de nombreuses reprises, dont essentiellement par le décret du 9 février 2012 et pour la dernière fois le 20 février 2014. Il est à nouveau en cours de révision depuis 2017.

² AGW du 27 février 2014

- *l'aide au relogement* comprise comme l'aide au relogement dans le cadre d'une mutation volontaire ou de l'accompagnement de ménages expulsés par une société.

Ces 3 axes sont à travailler de manière individuelle, collective et communautaire.

Le référent social doit donc, de manière assez large, assurer une mission **d'accompagnement social**. Il est chargé d'assurer le lien avec les acteurs sociaux. Il est le chef d'orchestre de cet accompagnement. Il est un **relais** qui aide à (re)créer du **lien** avec les acteurs sociaux de terrain pour mieux répondre aux difficultés rencontrées par les familles occupant les logements sociaux, mais aussi, voire surtout, pour amener ces familles à adopter un comportement adapté à leur situation de locataire.

1.2. La mise en œuvre

Cette nouvelle fonction de *référént social*, même si elle est prescrite au travers d'un ensemble d'articles législatifs, reste difficile à définir. Il en est de même de la notion d'accompagnement social.

Le référent social est amené à construire sa fonction, à la *professionnaliser*. Il jouit pour cela d'une certaine autonomie car sa mission est floue. Pour remplir sa mission d'accompagnement, il a l'obligation d'entrer en contact avec un panel extrêmement large d'agents institutionnels. L'un des enjeux est de faire reconnaître cette fonction, de la légitimer auprès de ces partenaires avec lesquels il est amené à collaborer, mais également de la faire reconnaître au sein même de l'organisation dans laquelle il exerce son activité.

Ce processus de légitimation dépend largement de la capacité de ces *nouveaux* professionnels de s'accorder sur un certain nombre de conceptions théoriques communes.

Un travail de réflexion a été réalisé par un ensemble d'opérateurs du logement³ en 2007, et fait l'objet d'un rapport du Conseil Supérieur du Logement⁴. Ce rapport mentionne : « Lorsque l'on s'intéresse à la question de l'accompagnement social, un premier élément à relever est la difficulté de cerner et de définir ce que l'on entend par ces termes. La difficulté tient principalement à la nature de la démarche, qui, parce qu'elle touche aux aspects humains fondamentalement immatériels, échappe à l'emprise des mots. Avant d'être inscrit dans les dispositifs légaux de la politique du logement, l'accompagnement social est l'appellation que les intervenants sociaux de terrain donnent à leur pratique dans de nombreux secteurs de l'action sociale : aide sociale, aide à la jeunesse, santé, emploi, insertion sociale, formation et logement, ... C'est une appellation pragmatique qui veut coller avec la réalité sociale. Elle peut correspondre à des pratiques différentes selon les contextes institutionnels et les populations concernées. Des nuances apparaissent tant en ce qui concerne les objectifs à atteindre que les modalités d'action ».

³ Les opérateurs du logement en Wallonie ou bailleurs sociaux sont : Sociétés de Logement de Service public (SLSP), le Fonds du Logement wallon (FLW), les Agences immobilières sociales (AIS), les Associations de Promotion du Logement (APL), les CPAS ou les communes.

⁴ Avis n° 18 du Conseil supérieur du logement du 16 décembre 2009 en vue de promouvoir l'accompagnement social lié au logement locatif en Wallonie. Ce Conseil supérieur du logement est un acteur public de la Région Wallonne dont la mission est de rendre des avis à la demande du Gouvernement sur les réglementations en matière de logement ou d'initiative à l'attention du Gouvernement.

Aujourd'hui, ce concept d'accompagnement social est à la mode, tout le monde en parle, l'utilise. Il peut prendre plusieurs formes et est présent dans tous les secteurs d'activité de l'action sociale : accompagnement scolaire, accompagnement pédagogique, accompagnement à la santé, accompagnement vers et dans le logement... C'est devenu une notion familière, et cette familiarité donne l'impression que l'on parle de la même chose.

C'est en 2010 que la question de l'accompagnement social lié au logement commence à se poser au niveau des politiques sociales. Même si l'accompagnement social existait déjà dans certaines sociétés de logement social, il n'était pas défini. L'accompagnement ainsi pratiqué par certaines sociétés localement avait produit des effets positifs en termes de vivre ensemble, de respect du logement par le locataire, d'opérations de relogement réussies dans le cadre de rénovations lourdes et de la prévention des loyers impayés. Ainsi, lorsque le chantier de la réforme du Code Wallon débute en 2010, très rapidement cette notion d'accompagnement social sera abordée par différents acteurs présents, attirant l'attention sur l'humain. Le projet de réforme prévoit de mieux accompagner les locataires⁵.

En 2011, le Gouvernement Wallon lance un appel à projet intitulé : « le référent social au cœur de l'accompagnement social dans les SLSP ». L'objectif de cet appel à projet est de préparer la mise en place réglementaire de l'accompagnement social dans les SLSP, en expérimentant et en validant « des bonnes pratiques en matière d'accompagnement social individuel, collectif et communautaire dans 3 domaines : la pédagogie de l'habiter, la lutte contre les impayés et l'aide au relogement. Il vise, par ailleurs, le développement de partenariats, de mise en réseau et de mise en commun dans le cadre de l'accompagnement social ».

« L'avant-projet de décret réformant le Code Wallon du Logement, et qui opérationnalise pour partie la note d'orientation, instaure l'accompagnement social des locataires en mission nouvelle pour les sociétés de logement. Le référent social est, quant à lui, inscrit dans le futur code, en tant que coordonnateur de la mise en réseau des acteurs sociaux locaux pour offrir un accompagnement social aux candidats locataires et aux locataires de logements sociaux. L'avant-projet de décret insiste particulièrement sur l'accompagnement social des personnes en transition entre des modes d'hébergement et l'accompagnement social de certaines catégories de locataires, au parcours spécifique ». ⁶

L'inscription dans le nouveau Code Wallon en février 2012 de l'accompagnement social en tant que mission nouvelle pour les SLSP va permettre l'organisation du travail social et de le généraliser à toutes les sociétés. Le Code permet de donner une structure et une définition communes. L'AGW de février 2014 rendra l'engagement d'un référent social obligatoire dans toutes les SLSP et proposera le subventionnement de cette nouvelle fonction. L'AGW précise dans son Art 2 : « (...) est recruté en tant que référent dans une société soit : 1° le titulaire d'un diplôme permettant l'accès à un poste de fonctionnaire de niveau 1 ou de niveau 2+ dans le domaine des sciences sociales, humaines ou psychologiques ; 2° le titulaire d'un diplôme permettant l'accès à un poste de fonctionnaires 2+ et

⁵ LEMAIGRE Thomas et MASSART Baudouin, 2013, *alteréchos*, : « Logement social wallon : pas à pas les référents sociaux tracent leur voie », n°363, pp. 8-11.

⁶ Site de l'Union des Villes et des Communes : www.uvcw.be, consulté le 10/12/2017

pouvant justifier d'une expérience utile de 3 ans dans le domaine social. » La subvention annuelle octroyée par la Région Wallonne est déterminée en fonction du nombre de logements gérés par la société : de 0 à 999 logements : un 0,5 équivalent temps plein ; de 1000 à 2499 logements : 1 équivalent temps plein ; de 2500 à 4999 logements : 1,5 équivalents temps plein ; de 5000 à 7500 logements : 2 équivalents temps plein et plus de 7500 logements : 3 équivalents temps plein.

Au regard du sens qui est donné à la notion d'accompagnement social par le législateur en matière de logement, il convient de s'interroger sur ce que revêt dans la pratique, cette notion.

1.3. L'accompagnement social

Pour interroger ce concept, nous nous sommes référés à une étude réalisée en 2013 par Marjorie Lelubre dans le cadre d'un projet particulier mené par le Relais social de Charleroi : « Un logement pour les sans-abris ? » :

Même si la définition de l'accompagnement social est large, les professionnels du terrain s'accordent sur un certain nombre de conceptions théoriques. (Lelubre, 2013)

Selon les professionnels, l'accompagnement social lié au logement s'articule autour de trois piliers (ibidem) :

- **Une dynamique relationnelle** : de façon générale, l'action sociale repose en grande partie sur la relation construite entre le travailleur social et l'utilisateur. La relation de confiance qui va se construire entre l'accompagnant et l'utilisateur va faciliter le partage d'informations nécessaires au travail d'accompagnement. L'importance de cette relation de confiance est renforcée par l'idée centrale que l'accompagnement ne donne de bons résultats que s'il est issu d'une démarche volontaire de la part de l'utilisateur. Ce premier socle relationnel est d'autant facilité par les dispositifs d'accompagnement tels qu'ils sont organisés par les référents sociaux, à savoir hors des murs de l'institution, privilégiant le domicile comme lieu d'intervention. Intervenir au départ du domicile se justifie d'autant plus que cette intervention est prescrite par le législateur lorsqu'il insiste sur la nécessité de vérifier la bonne utilisation du logement au travers de la notion de *pédagogie de l'habiter*. Mais cette raison semble en réalité secondaire aux yeux des professionnels. Intervenir au domicile permettrait principalement de mieux comprendre les usagers, de mieux appréhender la façon dont ils interagissent avec leur environnement.
- **Le caractère négocié et évolutif de l'accompagnement** : accompagner un individu nécessite de prendre en compte son parcours individuel et sa singularité, d'individualiser l'accompagnement. « On passe ainsi à une logique de traitement personnalisé d'individus, davantage appréhendés dans leur singularité et dans leur globalité » (Franssen, 2003 : 32) S'adapter ainsi aux particularités des usagers, c'est aussi pouvoir réévaluer continuellement l'accompagnement. Ce caractère évolutif de la démarche s'accorde également avec sa dimension pédagogique présente dans le dispositif *pédagogie de l'habiter*. Dans l'idéal, l'accompagnement aurait une finalité autonomisatrice, car prendre en compte la singularité de chaque situation permet à

l'usager de faire de l'accompagnement social un outil en vue de poursuivre *un projet de vie* qu'il a lui-même choisi. Mais cette injonction à l'autonomie soulève la question de la conception de la socialisation en tant que telle. « Alors que celle-ci était classiquement conçue comme une intégration dans des normes sociales, elle est aujourd'hui définie comme une auto construction de son identité. L'individu socialement intégré, ce n'est plus tant celui qui est conforme, qui est défini par ses appartenances à des catégories collectives que l'individu qui fait la preuve de son autonomie, de sa flexibilité identitaire, spatiale, professionnelle, qui est capable de construire sa place. (...) Aujourd'hui, culturellement, c'est l'autonomie qui est au centre de la socialisation ». (Franssen, 2003 : 32) Pour dépasser ce paradoxe, il est donc important que l'accompagnement soit négocié, « faisant de l'adaptabilité non plus une valeur pédagogique, mais une condition de poursuite du travail initié » (Lelubre, 2013 : 22). Accompagner, c'est s'adapter. Mais cette volonté de faire *du cas par cas* rencontre bien entendu des limites, en fonction des contextes institutionnels.

- **Son caractère multidimensionnel** : les démarches entreprises dans le cadre du dispositif d'accompagnement social en logement dépassent le seul domaine du logement. Même si certains aspects sont concrétisés au travers des textes législatifs tels que le paiement du loyer, l'utilisation adéquate du logement et de l'environnement et le respect des devoirs contractuels, ces aspects ne peuvent s'envisager que si le locataire dispose des ressources nécessaires. Les problèmes d'endettement, d'assuétude, de santé mentale, de désaffiliation sociale et familiale sont autant de domaines à prendre en compte pour assurer le maintien dans le logement. Dès lors, les professionnels doivent compter sur un réseau étendu de partenaires. Le référent social doit avoir la capacité de faire le lien avec les acteurs sociaux, et d'assurer la cohérence du travail en réseau.

On le voit, cette notion d'accompagnement social en logement et sa mise en œuvre au travers de la fonction de référent social soulèvent bon nombre de questions. Contrairement aux pratiques plus traditionnelles du travail social fondées sur une perception unilatérale de l'action – l'un change, l'autre pas – l'accompagnement social repose plutôt sur un engagement réciproque entre les personnes et donc, sur une relation négociée et sur des actions adaptées à chaque individu. L'accompagnement se situe dans une démarche d'apprentissage qui devrait être réciproque. (Lelubre, 2013)

Il s'inscrit dans un registre d'intervention de type socio-relationnel : de l'ordre de la relation, conduit par des processus, centré sur les capacités de personnes. Mais ce travail d'accompagnement se situe également dans un registre socio-technique car il est prescrit dans un dispositif, il s'adresse à un public spécifique, dans un contexte organisationnel précis. L'accompagnement social se situe dans sa pratique dans un mode d'articulation complexe entre ces deux registres, entre « prescription et relation réciproque ». (Malki, Rizzo, Praille, 2006)

Dans le cadre du dispositif qui nous intéresse, l'accompagnement social en matière de logement doit se construire à l'intersection de différentes pratiques d'intervention sociale et doit intégrer des contextes législatifs et organisationnels.

2. L'ancrage théorique

Référent social est donc une nouvelle fonction qui se construit pas à pas, et qui est spécifique aux SLSP. Notre revue de littérature va nous permettre d'exposer la perspective théorique choisie pour analyser la façon dont ces référents sociaux construisent une identité professionnelle propre à cette nouvelle *profession*.

Dans un premier temps, nous allons définir le concept d'identité sociale et celui d'identité professionnelle en nous référant principalement aux travaux de Claude Dubar. Nous préciserons ensuite ce que nous entendons par organisation de service en faisant référence à deux ouvrages : « L'idéal au travail » de Marie-Anne Dujarier et « Les mondes sociaux de l'entreprise » de Florence Osty et Marc Uhalde. Pour développer le concept d'organisation, nous allons utiliser le modèle théorique d'Erhard Friedberg développé dans son ouvrage : « L'analyse sociologique des organisations ». Nous terminerons cette partie théorique par une exploration de différents ouvrages portant sur la thématique du travail social.

2.1. L'identité

L'identité est un concept souvent mis en évidence dans de nombreuses recherches sociologiques. Il s'agit d'un concept connu mais qui reste malgré tout complexe. Cette notion « s'applique aussi bien aux individus qu'aux sociétés ou aux cultures, aux groupes ou aux régions, aux ethnies ou aux religions » (Dubar, 1992 : 505).

Dans son ouvrage « La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles », Dubar définit la notion d'identité comme étant : « le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions » (Dubar, 2015 : 105).

Il propose de concevoir le phénomène identitaire comme un produit de la socialisation des individus. Il construit sa théorie sociologique de l'identité au départ de la division interne à l'identité, ce qu'il nomme « la dualité dans le social ». Il se refuse à distinguer l'identité individuelle de l'identité collective afin de faire de l'identité sociale « une articulation entre deux transactions : une transaction *interne* à l'individu et une transaction *externe* entre l'individu et les institutions avec lesquelles il entre en interaction » (Dubar, 2015 : 103). Il met en relation l'identité pour *soi* et l'identité pour *autrui* dans le processus de socialisation des individus. Il introduit donc « la dimension subjective, vécue, psychique au cœur même de l'analyse sociologique » (Dubar, 2015 : 105).

Ce processus de socialisation se déroule tant sur un axe spatial et relationnel que sur un axe temporel : « Il existe ainsi deux axes d'identification d'une personne considérée comme acteur social. Un axe *synchronique*, lié à un contexte d'action et à une définition de situation, dans un espace donné, culturellement marqué, et un axe *diachronique*, lié à une trajectoire subjective et à une interprétation de l'histoire personnelle, socialement construite. C'est à l'articulation de ces deux axes que se jouent les manières dont chacun se définit, à la fois comme acteur d'un système déterminé et produit d'une trajectoire spécifique » (Dubar, 2015 : 11).

On le voit, la construction identitaire est un processus continu mais jamais achevé, à la fois biographique et relationnel. Nous allons à présent revenir sur certaines notions de façon plus précise pour une meilleure compréhension de ce concept d'identité tel que défini par Dubar.

Dubar construit son analyse de l'identité autour du processus de socialisation. La création des identités sociales se réalise par l'articulation entre une identité que l'on s'attribue soi-même (l'identité pour soi) et une identité attribuée par autrui (l'identité pour autrui). Il y a donc deux processus en jeu qui se croisent, mais ne coïncident pas toujours. « Chacun est identifié par autrui, mais peut, dans certaines conditions, refuser cette identification et se définir autrement » (Dubar, 2015 : 105-106).

Le premier processus concerne l'appropriation de l'identité par le sujet lui-même. Il renvoie à l'identité que l'individu se construit de lui-même et à la façon dont il se perçoit par rapport à sa propre histoire, à son parcours personnel et social, à son vécu subjectif. L'appropriation de cette identité peut être positive ou négative. Dubar nomme *acte d'appartenance* la façon dont l'individu souhaite être défini, et identifié, c'est-à-dire son identité acceptée (ou refusée). L'individu va se servir de catégories d'appartenance subjectives (identité de sexe, identité ethnique, identité de classe sociale, etc.) pour construire **son identité sociale réelle**. Il s'agit du processus biographique de construction de l'identité (Dubar, 2015).

Le second processus concerne l'attribution de l'identité par les autres significatifs à l'individu. Il s'agit d'un processus relationnel dans lequel l'identité est envisagée dans un rapport aux autres et où l'individu va se construire socialement via des actes d'attributions objectives que les autres lui octroient. Il s'agit du processus relationnel de construction de l'identité. Ce processus se conçoit uniquement dans des systèmes d'action dans lesquels sont impliqués les individus et va permettre à l'individu de construire **son identité sociale virtuelle** (Dubar, 2015).

Le processus de socialisation n'est possible que par l'articulation de ces deux processus identitaires qui ne sont pas toujours nécessairement en concordance. Devant un écart ou un conflit entre ces deux processus, l'individu va mettre en place des stratégies identitaires, ou transactions, visant à réduire cet écart entre l'identité sociale virtuelle et l'identité sociale réelle. Ces transactions sont de deux ordres : la transaction objective ou *externe* entre l'individu et les autres et la transaction subjective ou *interne* (Dubar, 2015).

La première se joue à l'intérieur de systèmes d'action qui offrent à l'individu son identité sociale virtuelle. Cette stratégie s'articule entre l'individu et les autres pour réorganiser l'identité pour soi en fonction de l'identité pour autrui. Ce processus doit donc s'envisager dans les relations entretenues avec autrui. Dubar souligne d'ailleurs : « qu'elle implique de faire de la qualité des relations avec autrui un critère et un enjeu importants de la dynamique des identités » (Dubar, 2015 : 108).

La seconde se veut interne à l'individu et implique la recherche d'un accord entre ses identifications antérieures, c'est-à-dire les identités héritées et ses identités qui seront éventuellement créées dans l'avenir, c'est-à-dire les identités visées. De plus, cette stratégie vise à assimiler l'identité pour autrui à l'identité pour soi de façon la moins souffrante possible (Dubar, 2015).

L'approche sociologique développée par Dubar fait de l'articulation entre ces deux stratégies la clé du processus de construction des identités sociales. « La transaction subjective dépend, en effet,

des relations à autrui constitutives de la transaction objective. La relation entre les identités héritées, acceptées ou refusées par les individus, et les identités visées, en continuité ou en rupture avec les identités précédentes, dépend des modes de reconnaissance par les institutions légitimes et leurs agents directement en relation avec les sujets concernés » (Dubar, 2015 : 107-108). Mais cette approche implique également une certaine autonomie de la part des individus. Dubar ajoute d'ailleurs : « on ne fait pas l'identité des gens malgré eux et pourtant on ne peut se passer des autres pour se forger sa propre identité » (Dubar, 2015 : 110).

Anne-Marie Fray et Sterenn Picouveau résumant la théorie identitaire de Dubar comme suit : « 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. Enfin, l'identité se construit à travers l'image que les autres nous renvoient. L'identité est donc issue d'un processus de construction » (Fray et Picouveau, 2010 : 75)

Ceci nous permet d'aborder le concept d'identité professionnelle, sachant que les identités sont en constant mouvement, et s'adaptent aux situations et aux contextes, donc bien évidemment, au contexte professionnel.

2.2. L'identité professionnelle

Le travail a toujours occupé une place essentielle dans nos sociétés, même par son absence. Il est à la fois la principale source de revenu, mais surtout un élément de définition de soi et d'insertion sociale. L'identité professionnelle est une des composantes de l'identité sociale des individus. Cette identité se construit sur le lieu de travail, dans l'exercice d'une fonction. Ceci renvoie au monde vécu du travail, à la situation objective de travail et au sens que l'individu va lui donner (Fray et Picouveau, 2010)

Si le travail occupe une place si importante pour les individus, c'est parce qu'il est source de reconnaissance : une reconnaissance de la société car l'activité professionnelle permet de s'intégrer socialement et de se sentir utile ; une reconnaissance de soi par l'autre car travailler permet de partager des valeurs communes avec ses pairs, de réaliser des objectifs individuels dans une dynamique collective et de découvrir une légitimité commune ; une reconnaissance de soi par soi-même car travailler aide à se réaliser, à acquérir une certaine autonomie et permet à l'individu d'entrer dans une dynamique de partage de savoirs et de connaissances (Fray et Picouveau, 2010). L'identité professionnelle est donc aussi une identité de métier (Osty, 2008, cité par Fray et Picouveau, 2010). « L'identité professionnelle serait dans ce cas le sentiment d'appartenance à une profession issue d'une socialisation et dont le résultat est la conformité aux normes collectives » (Fray et Picouveau, 2010 : 76).

Dubar défend la thèse de la centralité du travail dans la vie personnelle des individus et la place prépondérante des identifications professionnelles dans la vie sociale. Être reconnu dans son travail, pouvoir s'investir personnellement dans une activité professionnelle renforce l'identité personnelle (Dubar, 2015). Il souligne cette importance en ces termes : « Parmi les événements les plus importants pour l'identité sociale, la sortie du système scolaire et la confrontation au marché du travail constituent désormais un moment essentiel de la construction d'une identité autonome (...) c'est dans la

confrontation directe avec le marché du travail que se situe sans doute aujourd'hui l'enjeu identitaire le plus important des individus... » (Dubar, 2015 : 113).

Avec son ouvrage « L'identité au travail », Sainsaulieu attire l'attention sur l'importance des relations de travail dans la construction de l'identité. La construction identitaire des individus se joue, selon cet auteur, au cœur des organisations. Son concept d'identité articule trois dimensions : les représentations, les normes et les valeurs qui résultent de l'expérience professionnelle (Sainsaulieu, 2014). Ce point de vue constituera un tournant pour la sociologie du travail. Il permettra d'admettre l'idée que l'identité d'un individu ne provient pas uniquement de la socialisation primaire, mais de l'articulation entre cette culture acquise antérieurement avec l'apprentissage culturel en organisation. Toujours selon cet auteur, l'identité professionnelle est aussi : « la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes. L'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise » (Sainsaulieu, 1985, cité par Dubar, 2015 : 115).

Dans cette définition de l'identité professionnelle, celle-ci relève donc d'un processus relationnel d'investissement de soi dans des relations durables qui sont présentes dans l'expérience de travail. Ce processus relationnel s'inscrit dans des relations de pouvoir. L'enjeu en sera la reconnaissance pour autrui de l'identité pour soi (Dubar, 2015).

Mais cela ne signifie pas pour autant que l'identité au travail soit la seule dimension de l'identité personnelle. L'identité professionnelle est avant tout une composante de l'identité globale de l'individu et se développerait sur base de son identité personnelle en l'inscrivant dans des formes de vie sociale (Gohier, 2000, cité par Fray et Picouveau, 2010). « L'identité professionnelle commence avec sa propre identité... » (Fray et Picouveau, 2010 : 73). Elle résulte de la double transaction relationnelle et biographique, comme l'a souligné Dubar dans son œuvre sur la socialisation.

Il existe donc trois facteurs d'identité professionnelle pouvant être identifiés au travers de ces différentes définitions : l'identité par le métier, l'identité par l'appartenance à un groupe et l'identité par l'appartenance à une organisation (Fray et Picouveau, 2010). Avant d'aborder ces trois facteurs de façon plus précise, il est important de rappeler que la construction de l'identité professionnelle d'un individu est un processus qui s'exerce tout au long d'une vie professionnelle. Même si l'homme se choisit un métier en fonction de sa sensibilité, de sa personnalité, de ses idéaux, son identité professionnelle sera en constante évolution. Elle se construit tout au long de la vie professionnelle, en s'ajustant constamment à l'environnement et aux trajectoires de l'individu (Dubar, 2015).

2.2.1. L'identification par le métier

L'identité par le métier se réfère aux caractéristiques du métier exercé et au rapport subjectif au travail. Le métier trace les contours d'appartenance à un collectif, à un référentiel d'action commun. « L'individu s'identifie ici à l'activité de travail » (Fray et Picouveau, 2010 : 78). C'est dans le processus d'accomplissement de soi par l'activité de travail que l'individu va s'identifier. « 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 » (Fray et Picouveau, 2010 : 78).

L'identification par le métier fait donc référence aux savoirs et aux savoir-faire. Précisons tout d'abord que lorsque nous utilisons le terme *métier*, c'est dans son sens *traditionnel*, c'est-à-dire en faisant référence à une spécialité acquise à la suite d'une formation initiale et à un parcours professionnel dans un domaine spécifique. Champy défend la thèse que les savoirs et les savoir-faire propres à un métier sont des composantes du système de la culture professionnelle, et transcendent les situations locales dans lesquelles elles sont mises en œuvre (Champy, 2011). « avoir un métier, (...) c'est être détenteur d'un patrimoine [de savoirs et de savoir-faire] dont on pense, à tort ou à raison, qu'il a une valeur sur un marché du travail qui transcende celui de l'entreprise » (Piolet, 2002, cité par Champy, 2011 : 106). Nous avons déjà précisé que l'identité professionnelle permet une reconnaissance des individus par la société. Un des fondements de sa constitution consiste en la mise en avant de savoirs spécifiques et de savoir-faire maîtrisés. L'identité professionnelle par le métier joue un rôle essentiellement social, car il permet à ses membres de se reconnaître, de se nommer, par-delà le contexte du lieu où s'exerce l'activité (Champy, 2011).

L'individu construit donc son identité par le métier tout au long de son apprentissage et de son expérience professionnelle. L'identification par le métier permet à l'individu de se définir sur le plan professionnel, elle est à la fois stable mais aussi évolutive (Fray et Picouveau, 2010).

2.2.2. *L'identification au groupe*

Cette identification par le métier s'alimente des échanges relationnels produits par l'activité de travail (Osty et Dahan-Seltzer, 2006). Le métier est vécu aussi comme groupe social d'appartenance.

Dans cette perspective, l'individu construit son identité professionnelle en s'intégrant dans un groupe de travail. Cette source d'identification est importante car le groupe va participer à la définition que l'individu va se donner de lui-même (identité pour soi), mais également à sa reconnaissance par les autres (identité pour autrui). « Tout collectif d'appartenance homogène sur le plan des actions, des valeurs, des normes, des comportements, des croyances, est source de construction identitaire » (Fray et Picouveau, 2010 : 78).

En s'intégrant dans un groupe de travail, l'individu va pouvoir partager des valeurs, des normes et adopter des comportements attendus par le groupe. Le travail est donc vécu par l'individu comme un espace de socialisation et de construction de son identité sociale. Les collègues, la hiérarchie ou encore l'ensemble d'individus intéressés par la même cause ou exerçant une activité similaire vont être une référence pour l'individu à partir de laquelle il va pratiquer le mimétisme, la comparaison ou la différenciation (Fray et Picouveau, 2010).

2.2.3. *L'identification à l'organisation*

Comme nous l'avons spécifié plus haut, au travers de la théorie de la socialisation de Dubar, le processus de socialisation se déroule sur deux axes : un axe *synchronique* et un axe *diachronique*. L'identification par l'appartenance à une organisation se situe principalement sur l'axe *synchronique*.

L'individu va construire son identité dans un contexte d'action, dans un espace donné

culturellement marqué (Dubar, 2015). L'individu va intégrer des valeurs, des principes, des gestes, voire des paroles ou des jargons propres à l'entreprise où il travaille (Fray et Picouveau, 2010).

Aujourd'hui, l'entreprise a des vertus sociales et mobilisatrices selon Florence Osty. Elle prend figure de société car elle structure le lien social. Faire le lien entre le concept d'identité et celui de culture de *monde social* de l'entreprise, c'est affirmer l'idée que celle-ci est un lieu de socialisation important pour les individus qui y travaillent. Renaud Sainsaulieu a démontré cette hypothèse dans son ouvrage « L'identité au travail » comme nous l'avons spécifié plus haut. Il va affirmer que « l'expérience sociale de la vie en organisation pouvait définir des cultures indépendantes des catégories socioprofessionnelles d'appartenance » (Sainsaulieu, préface par Alter, 2014 : 11).

Notre recherche porte sur la construction de l'identité professionnelle de travailleurs sociaux exerçant leur mission dans une organisation particulière : une Société de Logement de Service public. Il s'agit d'une organisation de service. Il est important de définir ce qu'est une organisation de service pour comprendre le contexte dans lequel l'activité professionnelle du référent social va s'exercer.

2.3. L'organisation de service

Les organisations de service sont caractéristiques de notre société. Le travail dans ces organisations a pour particularité d'être un travail relationnel. L'activité qui s'y déploie se fait en présence d'un client ou d'un usager. L'irruption *du client* dans l'espace de travail nécessite que le travailleur interprète la situation, adapte son style et son langage. Il s'agit d'un travail *pour* autrui, mais également *avec* et *sur* autrui (Dujarier, 2012).

L'interaction avec l'usager est au cœur de la construction identitaire des agents (Osty et Uhalde, 2007). Le service rendu à l'usager nécessite un travail relationnel adéquat ainsi que la maîtrise d'une législation évolutive et de plus en plus complexe. Mais cette relation particulière avec l'usager n'est pas uniquement perçue comme une contrainte. Elle est également une source de réalisation personnelle car les acteurs du service public s'identifient à une mission d'utilité sociale (Osty et Uhalde, 2007).

Anne-Marie Dujarier inclut les Sociétés de logement social dans ce qu'elle nomme « les organisations de service de masse ». Dans ces organisations, « les salariés doivent produire de manière normalisée et anonyme (pour la *masse*) une relation de service adaptée (pour la *personne singulière*) » (Dujarier, 2012 : 5). Cette massification du service génère des tensions « entre prévisibilité et adaptabilité, entre répétition du même et reconnaissance de l'altérité » (Ibidem). En effet, « massification rime avec standardisation » (Dujarier, 2012 : 14) ce qui signifie qu'il faut « offrir un service déterminé, préformaté, normé et unique, à une multitude de clients ou usagers » (Ibidem), cela en vue de garantir à l'usager une égalité de traitement, tout en prenant en considération la singularité de la personne.

Anne-Marie Dujarier souligne que : « le travail, au moment d'être fait, est toujours *renormalisé* par les collectifs de métier, puis par le sujet au travail. » (Dujarier, 2012 : 49). Le travail tel qu'il est fait n'est jamais une exécution stricte de la prescription. Ce point est important dans l'analyse qui nous occupe puisque le rôle du référent social est prescrit par un AGW ainsi que par le CWLHD. Mais cette prescription définit les missions et non la façon dont doit être réalisé le travail. De plus, cette

fonction est également prescrite par l'organisation dans laquelle elle se déroule. Le travail d'organisation de cette fonction doit donc devenir l'objet central de l'analyse sociologique. Le travail doit aussi être vu comme une activité subjective (Dujarier, 2012). « La subjectivité fait aujourd'hui irruption dans les activités de service, où le travail est fondamentalement intersubjectif » (Dujarier, 2012 : 50).

Dans cette perspective, il est important de s'intéresser aux quatre aspects du travail : le travail prescrit, le travail réel, le travail réalisé et le travail vécu.

Le travail prescrit concerne ce qui est organisé et contrôlé de façon formelle. La prescription permet de définir les résultats qui sont attendus, les procédés à suivre et les comportements attendus des travailleurs. Les prescriptions peuvent être de cinq types : la définition de l'offre de service ; l'ensemble des normes professionnelles nationales ou internationales qui encadrent la profession au travers de textes réglementaires, de lois, de règlements, de chartes déontologiques, etc. ; les objectifs de performance prescrits ; les injonctions comportementales et de subjectivité comme les attitudes relationnelles, les comportements à adopter, les injonctions à la créativité ou au contraire à la conformité (Dujarier, 2012).

Le travail réel « désigne cette part d'intelligence mise au-delà de la prescription dans le travail » (Jobert, 1999, cité par Dujarier, 2012 : 54). Il s'agit donc de ce que l'on fait *vraiment* parfois en dépit du travail prescrit. Ce travail est invisible, imprévisible et non mesurable et permet une renormalisation de la prescription (Dujarier, 2012).

Le travail réalisé est celui qui est fait *finalement*. Il est le résultat du travail réel. Il s'agit de la partie la plus visible du travail, celle qui va permettre l'évaluation. L'écart entre travail réel et travail réalisé concerne l'efficience et le sens de l'action et permet de caractériser le travail en tant que processus et que résultat (Dujarier, 2012).

Le travail vécu désigne la façon dont l'individu donne sens à son travail, dont il éprouve et interprète celui-ci. Il ne concerne pas uniquement l'activité travail, mais l'interprétation globale que l'individu fait de son travail et de son existence au regard de son histoire sociale et personnelle. « L'écart entre travail réel et travail vécu indique qu'il n'existe aucun déterminisme à considérer que le processus effectif de travail impose ses significations au sujet » (Dujarier, 2012 : 56). La façon dont l'individu vit son travail participe à la construction de son identité professionnelle.

Pour terminer cette partie consacrée à la construction de l'identité professionnelle d'un acteur au travail, nous ajouterons que toute activité professionnelle se déroule dans un espace socio-économique qui n'est pas neutre. Cet espace socio-économique est composé de l'environnement organisationnel et du système humain où s'inscrit l'activité (Lanther, 2016).

Lors de sa prise de fonction dans l'organisation, le référent social doit s'insérer dans un système humain et intégrer un contexte organisationnel. Il va sans aucun doute devoir élaborer des stratégies pour obtenir une place dans la division du travail, pour faire reconnaître son rôle et légitimer sa fonction. De plus, l'organisation aura des exigences et des attentes par rapport à ce nouvel acteur. L'analyse stratégique des organisations va nous permettre de comprendre comment le référent social pourra interagir avec ce nouvel environnement et comment il pourra coopérer à l'action collective.

2.4. L'analyse stratégique des organisations

Ce modèle propose de partir de l'acteur, de la façon dont il interagit avec le système, pour rendre compte du fonctionnement de l'organisation. Il cherche de ce fait à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir d'intérêts et de comportements individuels parfois contradictoires.

Une organisation est considérée, en sociologie des organisations, comme une entité qui a des missions générales à poursuivre et qui dispose de « ressources » qui doivent être agencées et coordonnées afin d'atteindre ses buts (Schoenaers, 2017-2018)⁷. Une organisation est aussi une *micro-société* car un ensemble d'individus vont s'unir, mettre en place une action collective et orienter celle-ci vers les buts à poursuivre. Cette action collective nécessite de la collaboration, de la coordination entre les acteurs, mais ceux-ci n'ont pas toujours les mêmes intérêts ou les mêmes enjeux. (Schoenaers, 2017-2018).

Les modes d'action collective ne sont pas des données *naturelles*. « Ils (...) constituent (...) des solutions toujours spécifiques que des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et, notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de la coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes » (Crozier et Friedberg, 1977 : 15-16).

L'analyse stratégique des organisations part du constat qu'aucun individu n'est totalement passif et prévisible. Il est un agent qui dispose d'une certaine liberté ayant ses propres buts. Pour les atteindre, il construit ses propres stratégies, c'est-à-dire qu'il va utiliser « les ressources dont il dispose de la façon la plus judicieuse possible, compte tenu des contraintes du moment (...). La stratégie de l'agent est toujours rationnelle. Seulement, ce n'est pas la rationalité absolue, c'est une rationalité limitée, contingente » (Friedberg, 1988 : 24).

Pour saisir la dimension organisationnelle de l'action collective, il est donc nécessaire de s'intéresser à deux dimensions qui la constitue (Schoenaers, 2017-2018) :

- **Sa structure formelle** qui représente la manière officielle dont les acteurs s'organisent et se coordonnent. Cette structure formelle est visible, elle est inscrite dans les organigrammes, les règlements de travail, les rapports d'activités, les descriptions de fonction.
- **Sa structure informelle** ou dynamique sociale. L'organisation est « un corps vivant, habité par des individus libres qui jouent leur jeu en fonction de leurs objectifs propres » (Friedberg, 1988 : 25). Les conduites des différents acteurs de l'organisation ne sont que partiellement définies par la structure formelle. Du fruit des interactions entre ces acteurs va naître une structure parallèle, informelle. Admettre qu'il existe une structure informelle, c'est aussi admettre l'idée que les acteurs vont adopter des conduites stratégiques, interagir de façon imprévisible, c'est-à-dire qu'il subsistera toujours des zones d'incertitudes qui échappent aux prescriptions (Friedberg, 1988).

⁷ Cours de séminaire d'initiation au diagnostic organisationnel, 2017-2018.

La cohésion de l'organisation peut être menacée par cette imprévisibilité des conduites humaines. Pour se maintenir, l'organisation demandera implicitement à ses acteurs de bien vouloir jouer le jeu, de montrer de la *bonne volonté*. Mais ceux-ci restent libres de refuser, ce qui leur donne du pouvoir dans l'organisation. En plus de posséder du pouvoir sur l'ensemble de l'organisation, chaque acteur en a aussi par rapport aux autres membres ou groupes car son comportement peut lui permettre de remplir plus ou moins son propre rôle. Dans cette perspective, il est probable que chaque acteur disposant d'un certain pouvoir tentera de l'utiliser autant que possible dans son sens, pour atteindre ses objectifs (Friedberg, 1988).

Ces relations de pouvoir doivent coïncider, du moins en partie, avec la distribution du pouvoir prévue dans la structure formelle pour que l'acteur puisse se maintenir dans le système. Donc, l'individu est d'une certaine façon, solidaire (peut-être inconsciemment) de la survie de l'organisation. Il devra intérioriser en partie les buts de celle-ci (Friedberg, 1988).

Après avoir défini ce qu'est une organisation, à savoir un « corps politique, non un ensemble mécanique de rouages agencés les uns par rapport aux autres et gouvernés par une rationalité unique » (Friedberg, 1988 : 28), nous allons à présent développer un certain nombre de concepts-clés qui nous permettront d'appréhender la réalité sociale de l'organisation.

2.4.1. Le comportement de l'individu au sein d'une organisation, le concept de stratégie

Comme nous venons de le spécifier, l'individu au travail n'adopte pas toujours un comportement déterminé d'avance. Il jouit d'une certaine liberté, et va poursuivre une « stratégie rationnelle en vue d'atteindre ses objectifs personnels » (Friedberg, 1988 : 29). Mais cette rationalité est limitée, à la fois par les caractéristiques individuelles du sujet mais aussi par les contraintes organisationnelles.

Les caractéristiques individuelles sont liées aux atouts culturels de l'individu (sa formation, son origine sociale, etc.), à ses capacités psychiques et intellectuelles, mais aussi à la situation sociale plus large de l'individu. En effet, tout individu présente des attaches et des intérêts en dehors de l'organisation qui impacteront d'une façon ou d'une autre le jeu qu'il mettra en place dans l'organisation (Friedberg, 1988).

L'ensemble de ces éléments individuels influencera la façon dont l'individu va définir ses propres objectifs. « Il sera plus ou moins ambitieux ; il acceptera de s'investir plus ou moins dans l'organisation en fonction de tout cela » (Friedberg, 1988 : 30).

Mais l'individu au travail est face à des contraintes organisationnelles qui ne le laisseront pas libre d'agir à sa guise. La structure formelle de l'organisation a préétabli un champ d'action structuré. Cette structure formelle délimite de façon précise les tâches, spécifie les fonctions de chaque membre dans le cadre de la division du travail ; elle définit également les canaux de communication et d'information et donc limite les possibilités de choix des individus (Friedberg, 1988).

Ces contraintes organisationnelles interviennent indirectement à deux niveaux. Le premier concerne le détournement de buts que ces contraintes peuvent générer. En effet, chacun des membres ne pouvant maîtriser l'ensemble des buts de l'organisation poursuivra, de par sa spécialisation, coûte que coûte l'objectif partiel lié à sa fonction,. Le deuxième concerne le renforcement, voire la création,

des solidarités entre différents acteurs se trouvant dans une situation et partageant des conditions semblables (Friedberg, 1988). Ces solidarités, ou ces identifications à un groupe de pairs vont s'exprimer « à travers les pressions du groupe des pairs tendant à obtenir une certaine conformité de comportement de la part des individus » (Friedberg, 1988 : 31). Ces pressions constituent un facteur important dans la restriction de la liberté des individus.

« Il s'établit ainsi une sorte de jeu entre l'organisation et ses membres » (Friedberg, 1988 : 32). L'organisation dispose d'une structure formelle qui lui permet, du moins en partie, de contraindre le comportement de ses membres mais, l'individu possède lui une certaine marge de liberté. Il n'est jamais totalement déterminé dans son comportement. Il utilisera sa liberté pour calculer de façon rationnelle ses conduites au mieux de ses intérêts (Friedberg, 1988).

2.4.2. Les relations de pouvoir, le concept de la zone d'incertitude

L'imprévisibilité du comportement des individus ou groupes au sein des organisations va constituer pour ceux-ci des zones de liberté qu'il sera difficile, voire impossible, de régler. Ces zones seront plus ou moins importantes. Les individus utiliseront, parfois de façon inconsciente, ces zones dans le but de poursuivre leurs propres stratégies. Il va donc s'établir entre l'organisation et ses membres des relations de pouvoir (Friedberg, 1988).

Le pouvoir est « la capacité qu'a une personne A d'obtenir d'une personne B de faire ce qu'elle lui demande » (Friedberg, 1988 : 35). Ce pouvoir s'exerce dans le cadre d'une relation de négociation. Même si cette relation est déséquilibrée, elle n'en est pas moins une relation réciproque car pour que A obtienne quelque chose de B, il faut que B y trouve aussi son intérêt. « Ainsi, le pouvoir est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre » (Ibidem).

La source du pouvoir réside dans la marge de liberté que chacun possède face à l'autre et cette marge de liberté, nous l'avons dit, est principalement fondée sur l'imprévisibilité du comportement. La stratégie de chacun des partenaires dans cette relation résidera donc à rendre ses comportements et ses réactions aussi imprévisibles que possible, tout en essayant de réduire autant que possible l'imprévisibilité des comportements de l'autre, en tentant de l'enfermer dans des contraintes (Friedberg, 1988). « Le pouvoir d'un individu est ainsi fonction de l'importance de la zone d'incertitude qu'il sera capable de contrôler face à ses partenaires » (Friedberg, 1988 : 36).

Ces relations de pouvoir n'existent que si les deux partenaires qui y participent sont liés l'un à l'autre pour l'accomplissement d'une tâche commune. C'est à ce niveau qu'intervient l'organisation car c'est elle qui structure le champ dans lequel se déroule l'interaction. La structure et la réglementation organisationnelle, c'est-à-dire les contraintes organisationnelles, vont limiter la liberté d'action des acteurs et vont conditionner le contenu et le déroulement de leurs négociations (Friedberg, 1988).

C'est également l'organisation qui définira la pertinence des zones d'incertitude dont on peut disposer. Cette pertinence est intimement liée aux objectifs organisationnels qui définissent l'organisation, ainsi qu'aux capacités de survie de celle-ci. « Ainsi, plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera cruciale pour la permanence de l'organisation ou d'un sous-ensemble de celle-ci, plus celui-ci disposera de pouvoir » (Friedberg, 1988 : 37).

Il existe quatre grandes sources de pouvoir dans les organisations :

- Celle qui concerne la possession d'une compétence ou d'une spécialité nécessaire au fonctionnement d'une organisation. Celui ou ceux qui maîtrisent les savoir-faire permettant de résoudre certains problèmes rencontrés dans le déroulement des activités possèdent le **pouvoir de l'expert**. Pour faire valoir ce pouvoir, l'individu ou le groupe tentera de tirer profit de la difficulté qu'on aurait à le remplacer. Dans cette perspective, il semble évident que l'introduction de la polyvalence dans le poste de travail sera souvent vécue comme une menace (Freidberg, 1988).
- Celle qui concerne les relations entre l'organisation et son environnement. Une organisation doit interagir de façon multiple avec son environnement pour se maintenir, ce qui signifie que cet environnement peut être une source potentielle d'incertitude pour son fonctionnement. Les acteurs qui, par leurs connaissances, leur capital de relations, leurs diverses appartenances, sont capables de réduire en partie cette incertitude possèdent le **pouvoir du portier ou du marginal sécant** (Friedberg, 1988).
- Celle qui concerne le contrôle de la communication interne. La communication des informations est en effet essentielle à l'organisation et l'information n'est jamais neutre. « La façon dont sont organisés les flux d'information et de communication fait naître des incertitudes multiples » (Freidberg, 1988 : 40). Les agents capables d'influencer ou de court-circuiter les échanges d'informations nécessaires à l'accomplissement de certaines tâches possèdent le **pouvoir de l'aiguilleur** (Freidberg, 1988).
- Celle qui concerne l'utilisation des règles organisationnelles. La règle généralement est aux mains du supérieur et lui permet d'obtenir de ses subordonnés un comportement conforme aux attentes de l'organisation. La règle est censée prescrire ce que chacun doit faire, et ainsi réduire les marges de liberté. Elle a donc un effet rationalisateur, mais cet effet n'est pas à sens unique. Elle restreint à la fois la liberté des subordonnés, mais en même temps elle les protège de l'arbitraire du supérieur. « Du même coup, la règle devient un moyen de protection pour les subordonnés qui peuvent se réfugier derrière elle contre l'arbitraire de leur supérieur » (Freidberg, 1988 : 41). Le supérieur se trouve ainsi en position de faiblesse, car il ne peut pas demander à ses subordonnés de faire plus que ce que demande la règle. **Le pouvoir que confère la règle** réside dans le jeu de négociation et de chantage qui se jouera entre la hiérarchie et les subordonnés en vue de créer ou de modifier les règles et de prévoir (ou non) leur application sélective (Freidberg, 1988).

En comprenant comment se jouent ces relations de pouvoir et de marchandage dans une organisation, en les analysant, on va découvrir une structure de pouvoir parallèle à l'organigramme officiel. Cette structure informelle est aussi contraignante que la structure formelle car c'est par rapport à elle que s'orienteront et se formeront les stratégies des acteurs les uns par rapport aux autres (Friedberg, 1988).

Pour terminer cette partie théorique, il nous a semblé important d'interroger la nature sociale du travail des référents sociaux. En effet, comme nous l'avons précisé plus haut, la fonction de référent social doit être assurée par un détenteur d'un diplôme dans le domaine des sciences sociales, humaines ou psychologiques, ou du moins pouvoir justifier d'une expérience utile de 3 ans dans le domaine social. Cette obligation n'est pas anodine. Elle induit l'introduction (ou la légitimation) de compétences particulières dans l'organisation liées au travail social.

2.5. Le travail social

D'après Jacques Ion et Jean-Paul Tricart, « Le succès de l'appellation [travail social] est à la mesure du brouillage des frontières qu'il opère, constamment alimenté par des formulations dont la généralité défie toute confirmation ou infirmation : "Le travail social, c'est ce qui vise tout l'homme et tout dans l'homme" ; "c'est le corps social en travail", etc. » (Ion & Tricart, 1992 : 13). François Dubet, lui, définit le travail social en tant que travail *sur autrui* : « Le travail sur autrui peut être défini comme l'ensemble des activités professionnelles participant à la socialisation des individus » (Dubet, 2002 : 9). On le voit, la définition du travail social est large et générale, même trop générale pour permettre de délimiter une spécificité professionnelle et pour rendre compte de l'expérience concrète des personnes qui effectuent ce travail social (Ion & Tricart, 1992).

Selon l'association internationale des écoles de service social, « le travail social cherche à promouvoir le changement social, la résolution des problèmes dans le contexte des relations humaines et la capacité et la libération des personnes, afin d'améliorer le bien-être général. Grâce à l'utilisation des théories du comportement et des systèmes sociaux, le travail social intervient au point de rencontre entre les personnes et leur environnement. Les principes des droits de l'homme et de la justice sociale sont fondamentaux pour la profession » (Bilodeau, 2005, cité par Glaner, 2014 : 65).

Cette définition semble en réalité utopique. Elle présuppose que le travail social permet le changement social grâce à une *transformation* du comportement de l'individu. À la suite de l'acquisition de savoirs et d'une meilleure conscience de son environnement, l'individu va pouvoir devenir autonome et trouver sa place dans la société (Glaner, 2014).

Le travail social est loin d'être une construction récente. Nous n'allons pas retracer toute l'histoire du travail social mais plutôt nous intéresser à ce *métier* à partir du moment où le vocable *travail social* a permis un regroupement de différentes pratiques sous une même appellation, c'est-à-dire au début des années septante. Après 1968, cette appellation a donné lieu à des élaborations administratives et a pu exister comme entité spécifique (Ion & Tricart, 1992).

Selon François Dubet, le travail social a été longtemps conçu « comme un processus institutionnel ; il procédait de ce que nous appellerons un programme institutionnel » (Dubet, 2002 : 13). Le programme institutionnel désigne selon lui « un type de relation à autrui ». Il peut être défini « comme le processus social qui transforme des valeurs et des principes en action et en subjectivité par le biais d'un travail professionnel spécifique et organisé » (Dubet, 2002 : 24). De façon plus précise, cela signifie que le programme institutionnel (ou institution) considère que le travail sur autrui permet de faire se rejoindre des valeurs universelles et des individus particuliers ; que le travail sur autrui est un travail de

socialisation et que celui-ci est une vocation car il est fondé sur des valeurs. Enfin, ce travail de socialisation viserait également à inculquer des normes aux individus afin de les conformer et en même temps de les rendre autonomes et *libres* (Dubet, 2002)..

Mais ce programme est quelque part une fiction, il permet de croire aux valeurs et aux principes, mais ceux-ci ne se réalisent quasi jamais. Les acteurs n'y croient pas vraiment, mais ils ne peuvent y renoncer totalement sous peine de vider leur travail de sens (Dubet, 2002).

Dans nos sociétés modernes, nous assistons à un déclin de ce programme institutionnel. En effet, les valeurs actuelles semblent contradictoires entre elles. Nous sommes témoins d'une augmentation forte des demandes sociales et des revendications individualistes. Les représentations de la socialisation se transforment également (Dubet, 2002). Le social en tant que réponse institutionnalisée « s'avère aujourd'hui peu ajusté aux problèmes rencontrés quand ceux-ci livrent des récits de tant et tant de catastrophes ordinaires, de trajectoires incertaines » (Vrancken, 2010 : 16). Dans un contexte d'instabilité du marché du travail, de déséquilibre démographique, de mutation du capitalisme industriel, les réponses publiques ont dû s'adapter afin de répondre à des attentes de plus en plus individualisées (Vrancken, 2010).

Dubet écrira à ce propos : « Quand la société apparaît comme un équilibre instable établi entre des intérêts contradictoires, entre des identités singulières, entre les forces objectives du marché et des accords politiques fluctuants, on est moins porté à percevoir l'intégration sociale comme le produit de l'action des institutions » (Dubet, 2002 : 57).

Dans cette conjoncture, le travail sur autrui est de moins en moins perçu comme une vocation. Celle-ci ne disparaît pas, mais elle est soumise à des contraintes techniques et professionnelles de plus en plus importantes. Le travail social doit être évaluable. C'est son efficacité qui sera évaluée par des ministères, des conseils généraux, des experts. François Dubet ajoute : « Les lois et les règlements sont traités comme des outils de gestion et non comme l'expression normative de valeurs communes » (Dubet, 2002 : 63).

Dans ce contexte, le travail social n'est plus le monopole des institutions issues de l'État-providence. Le social se banalise, il quitte les espaces qui lui étaient traditionnellement réservés à la marge, il s'étend, entre dans les quartiers, dans les familles, il gagne du terrain mais, paradoxalement, semble ne plus suffire. « Un nouveau défi s'est peu à peu dégagé à l'horizon des politiques sociales : miser sur la participation et la contribution des personnes à leur prise en charge » (Vrancken, 2010 : 17). Il s'agit à présent d'activer, d'impliquer l'utilisateur des services sociaux. Un nouveau paradigme apparaît, celui d'un État social actif qui propose de réorganiser les politiques sociales jugées passives, et de mettre en place des dispositifs d'insertion, dans les champs de l'emploi, de la santé, des politiques de la ville, de l'aide à la jeunesse, de l'enseignement, de l'aide sociale, du logement etc., bref, dans tous les champs du travail sur autrui (Vrancken, 2010).

Après avoir défini le concept d'identité professionnelle et abordé les différentes sources d'identification, nous nous sommes intéressés à la façon dont l'individu allait pouvoir interagir avec son environnement de travail. Nous avons également précisé le type d'organisation dans laquelle se situaient les référents sociaux et caractérisé la nature du travail social. Ces différents éléments vont

nous servir de cadrage théorique pour tenter de répondre à notre question de recherche qu'il convient à présent de préciser.

3. Problématique

3.1. Question de recherche et hypothèse

Étant active professionnellement dans le secteur des logements sociaux, notre question de recherche : « **Comment les travailleurs sociaux engagés dans le cadre de la fonction de référent social au sein des SLSP construisent-ils leur identité professionnelle ?** » s'est en quelque sorte imposée à nous. Elle a été notre fil conducteur tout au long de ce travail.

Suite de nos premiers contacts avec le terrain, nous avons pu dégager quelques constats :

- Les référents sociaux peuvent être considérés comme un « groupe professionnel émergent » (Oriane, 2005 : 187) puisque depuis 2012, ils participent à la mise en place d'une mission nouvelle des SLSP : l'accompagnement social des locataires et des candidats-locataires.
- La fonction de RS est faiblement prescrite par l'AGW, le RS jouit donc d'une certaine autonomie. Il doit construire sa fonction tout en s'appropriant un contexte organisationnel relativement contraignant (nous développerons ces contraintes organisationnelles dans la partie empirique).
- Même si l'accompagnement social existait déjà dans certaines sociétés, il est devenu généralisé et obligatoire. Il doit être assuré par un travailleur social. Celui-ci s'appuie sur des pratiques professionnelles et des valeurs propres à son métier, qui peuvent sembler étrangères aux pratiques professionnelles du monde administratif.

Ces premiers constats nous ont amenés à mieux préciser notre problématique et à formuler une double hypothèse :

La première se base sur la notion de licence et de mandat développée par Hughes : « on peut dire qu'un métier existe, lorsqu'un groupe de gens s'est fait reconnaître la licence exclusive d'exercer certaines activités en échange d'argent, de biens ou de services. Ceux qui disposent de cette licence, s'ils ont le sens de la solidarité et de leur propre position, revendiqueront un mandat pour définir les comportements que devraient adopter les autres personnes à l'égard de tout ce qui touche à leur travail » (Hughes, 1996, cité par Oriane, 2005 : 187).

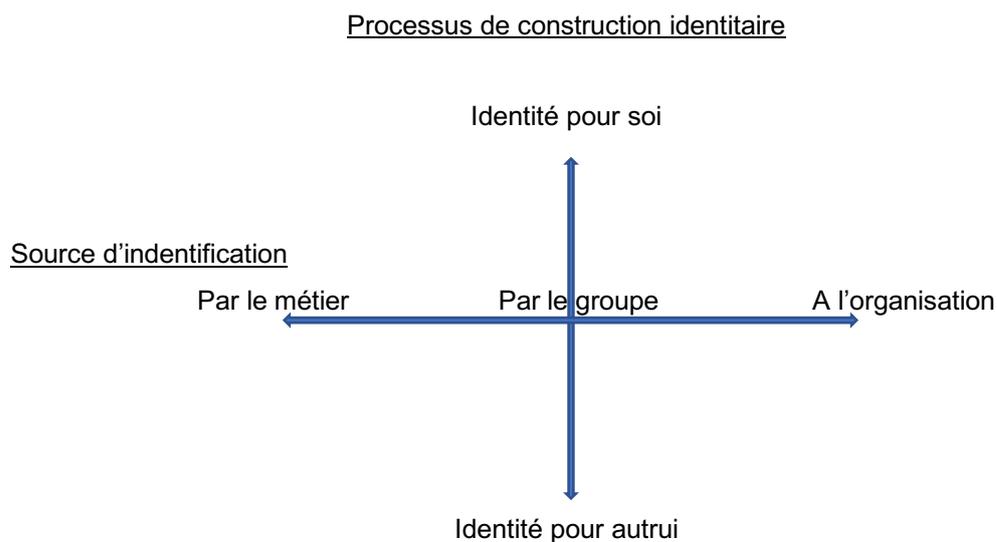
Le RS est un nouveau professionnel qui doit incarner *officiellement* une nouvelle mission des SLSP. Le fait d'inscrire cette mission dans le Code Wallon donne de la légitimité au rôle des travailleurs sociaux dans le secteur du logement social. Le RS recoit une reconnaissance et une autorisation légale et exclusive d'exercer son activité. Sur base de cette autorisation légale d'exercer, les référents sociaux construisent une définition officielle du métier (le mandat). **C'est sur base de cette licence et de ce mandat que les référents sociaux vont construire leur identité professionnelle (H1).**

La deuxième hypothèse est liée à la dynamique sociale de l'organisation. Le RS exerce son activité dans une organisation de type *administration* qui privilégie la standardisation des procédures,

l'égalité de traitement, la massification du service rendu à la population (organisation de service de masse). Or, le travail social (travail sur et avec autrui) est une activité professionnelle orientée vers l'aide à des individus, des familles et des groupes avec pour objectif d'améliorer leur bien-être. Il s'agit également, nous l'avons dit, d'un travail de socialisation. La prise en considération de la diversité et de la singularité des personnes bénéficiant d'un accompagnement social, tout comme le respect des choix et des décisions des *clients* sont les fondements de l'exercice de l'intervention sociale. Cette posture peut être perçue comme un comportement *étranger* à l'organisation. **Le travailleur social engagé dans le cadre de la fonction de RS va devoir développer des stratégies pour s'approprier les enjeux et les contextes organisationnels tout en respectant des valeurs propres à leur activité professionnelle (H2).**

3.2. Modèle d'analyse

Afin de développer notre problématique, nous avons choisi de croiser deux axes le long desquels va se construire l'identité professionnelle des référents sociaux, en rapport avec le premier modèle théorique développé dans la première partie de ce travail :



En effet, nous avons vu que l'identité professionnelle peut se construire autour de trois sources d'identification : le métier, le groupe et l'organisation. Il nous semble important de comprendre par rapport à laquelle ou auxquelles le RS construit son identité professionnelle. L'utilisation de ce schéma nous permettra de construire une typologie de l'identité professionnelle des RS interrogés.

Nous allons également intégrer dans notre analyse des éléments du modèle théorique de Friedberg. Nous développerons notre analyse en croisant l'identité professionnelle des référents sociaux et les stratégies qu'ils vont déployer pour se faire une place dans la division du travail et pour faire reconnaître la légitimité de leur métier.

Chapitre 2 : Méthodologie

Notre analyse porte sur la construction identitaire des travailleurs sociaux engagés dans le cadre de la fonction de *référent social* dans les SLSP.

Pour mener notre recherche, nous avons opté pour une méthode qualitative et une approche abductive. Dans cette deuxième partie, nous allons décrire ces méthodes de travail, la méthode de recueil des données et la méthode d'analyse des données.

1. La méthode qualitative

Nous avons choisi la méthode qualitative pour interroger les acteurs de notre terrain de recherche car celle-ci correspondait à notre volonté de comprendre le vécu de ces acteurs face à la problématique choisie, de saisir les logiques de fonctionnement des organisations dans lesquelles s'inscrit cette fonction de *référent social* et d'appréhender la façon dont cette fonction peut être intégrée (ou non) dans le système organisationnel. Dans cette méthodologie qualitative, les éléments récoltés sont d'ordre descriptif. C'est la qualité des informations recueillies qui nous intéresse avant tout.

Cette démarche qualitative permet également aux acteurs de nous livrer des données liées à leurs pratiques, ce qui est indispensable lorsque l'on souhaite considérer le travail du point de vue de l'activité et du sens qui lui est donné. Marie-Anne Dujarier souligne l'importance subjective et sociale du travail : « Si les organisations sont des éléments centraux de la société, il convient de regarder le travail qui s'y déploie. (...) Il participe de manière déterminante à la construction des positions sociales et économiques. Les sociologues soulignent son importance dans la construction de l'identité. Il permet d'agir sur le monde, les hommes et soi-même, avec d'autres et avec l'intention d'obtenir une reconnaissance pour cette action. (...) Nous pouvons aussi regarder le travail de beaucoup plus près, et le considérer du point de vue de l'activité. Le travail est alors ce que l'on fait et ce que cette mise en mouvement fait de nous, en retour. ». (Dujarier, 2012 : 6-7)

De plus, notre recherche porte sur un petit nombre de cas. Il s'agit donc d'un échantillonnage qualitatif et non pas quantitatif.

Il s'agit également d'une approche de type *étude de cas* car cette démarche nous a semblé plus riche en termes de compréhension des interactions entre un phénomène et son contexte, comme le soulignent Anna Dubois et Lars-Erik Gadde : « Les études de cas fournissent des moyens uniques de développer la théorie en utilisant des aperçus approfondis des phénomènes empiriques et de leurs contextes » (Dubois & Gadde, 2002 : 555).

Mais ce type d'approche pourrait se révéler faussée si, au départ d'une constatation sur un petit nombre de cas, on induit du général en mettant en discussion les résultats empiriques avec des modèles théoriques choisis préalablement. C'est pourquoi nous avons opté pour une combinaison systématique entre le terrain et la théorie.

2. L'approche abductive

Nous avons opté pour l'approche abductive, située au point d'intersection entre une démarche déductive et inductive, caractérisée par un *va-et-vient* entre théorie et empirie. Ce processus est nommé par Dubois et Gadde : « un processus d'appariement » (Dubois & Gadde, 2002).

Ce processus de recherche s'est déroulé en plusieurs étapes, ce qui nous a permis de mieux appréhender et élargir notre compréhension des caractéristiques du phénomène empirique et de la théorie. Au cours de notre recherche, le cadre analytique s'est développé, s'est même réorienté en fonction de ce que le travail de terrain nous révélait. Le processus d'appariement permet de mettre en adéquation la théorie et la réalité, et défend l'idée que les données empiriques ne doivent pas forcément correspondre à des catégories préconçues ou préexistantes. (Dubois & Gadde, 2002).

En effet, étant active professionnellement dans le secteur du logement social, l'idée d'une recherche sur l'identité professionnelle des référents sociaux nous a semblé pertinente pour l'élaboration d'un travail de fin d'études. Nous souhaitions au départ analyser cette question au travers de différents concepts développés par la sociologie des professions, présupposant que la source principale d'identification du RS allait être son appartenance professionnelle.

Notre première démarche a donc été d'opérer une *rupture sociologique* grâce à une prise de recul réflexive. Nous avons tout d'abord effectué une analyse documentaire portant sur le prescrit de la fonction de RS et sur sa description dans différents documents internes aux SLSP, à la Société Wallonne du Logement (société de tutelle des SLSP), et articles de presse. Notre analyse documentaire a également porté sur les missions et la structure formelle des SLSP telles que décrites dans la réglementation. Nous avons aussi consacré du temps à la lecture d'articles portant sur la notion d'accompagnement social lié au logement. Cette démarche nous a permis d'appréhender l'analyse de cette fonction de manière plus objective et plus théorique en prenant du recul avec nos idées de départ et notre première analyse subjective.

Nous avons ensuite réalisé 3 entretiens exploratoires nous permettant d'appréhender le terrain et de comprendre comment cette fonction était intégrée (ou non) dans les SLSP. Les premiers constats du terrain nous ont conduits à reconsidérer notre orientation théorique car il nous semblait à présent pertinent d'associer dans notre analyse de l'identité professionnelle des référents sociaux, la dynamique sociale de l'organisation et de déterminer les stratégies que les travailleurs sociaux allaient déployer pour trouver une place dans la division du travail. L'approche de type abductive a donc été un choix judicieux, dans le sens où elle nous a permis de découvrir d'autres variables et d'autres relations, comme le spécifient Dubois et Gadde (Dubois & Gadde, 2002).

Nous avons donc posé un nouveau cadre théorique de base avec un modèle d'analyse et des hypothèses que nous avons testées empiriquement. Notre processus de recherche n'a donc pas été linéaire : « la combinaison systématique peut être décrite comme un processus non linéaire, dépendant de la trajectoire, combinant les efforts avec l'objectif ultime de faire coïncider la théorie à la réalité » (Dubois & Gadde, 2002 : 556).

3. Méthode de récolte des données

3.1. Les entretiens exploratoires

Nous avons exploré notre terrain de recherche au travers de trois entretiens réalisés avec deux experts dans le domaine et un témoin privilégié :

- Jean-Marc Nollet, Député Fédéral Ecolo à la Chambre des représentants, qui était Ministre du Logement lors de la mise en place de la fonction de RS dans l'ensemble des SLSP⁸ ;
- la coordinatrice des référents sociaux au sein de la Société Wallonne du Logement (SWL) ;
- une référente sociale cheffe de file des référents sociaux d'une province en région wallonne, engagée en 2012 dans le cadre du nouvel AGW.

Ces entretiens nous ont donné la vision théorique, la vision méthodologique et la vision pratique de la fonction de référent social.

Les éléments qui ressortent de ces entretiens nous ont permis de poser le choix des différents modèles théoriques que nous voulions mobiliser pour comprendre et analyser le matériau empirique que nous comptons récolter par la suite. Ce choix a également été inspiré par notre question de départ portant sur la construction de l'identité professionnelle de travailleurs inscrits dans un type d'organisation particulier, à savoir une organisation de service public.

3.2. L'exploration théorique

La deuxième étape consistait à l'exploration de la théorie portant sur l'analyse sociologique des organisations et sur les concepts de construction de l'identité professionnelle. Ces lectures nous ont permis de nous imprégner des modèles théoriques qui allaient nous servir de fil conducteur pour notre recherche.

Nous avons ensuite réalisé quelques lectures afin d'appréhender la réalité professionnelle des travailleurs sociaux en resituant le travail social dans l'évolution des politiques sociales et, de mieux comprendre le rôle et les spécificités du travailleur social. Nous avons également replacé le travail social dans le contexte qui nous occupe dans ce travail, c'est-à-dire la fonction de référent social et l'accompagnement social lié au logement.

3.3. Les entretiens semi-directifs

Nous avons construit un premier guide d'entretien⁹ en croisant le modèle théorique de la construction de l'identité professionnelle de Claude Dubar et le modèle théorique de l'analyse sociologique des organisations de Erhard Friedberg. Ce premier guide a été soumis à cinq référents

⁸ Voir annexe 1 : retranscription de cet entretien.

⁹ Voir annexe 2 : guide d'entretien avec les référents sociaux

sociaux répartis dans les différentes provinces de la région wallonne. Nous sommes en effet partis du postulat que les réalités de travail étaient différentes d'une province à l'autre, puisqu'il existe des différences importantes en termes de nombre de logements, de situations socio-économiques, de répartition des logements sur le territoire géographique et de contexte historique et politique.

Nous avons eu également l'opportunité d'effectuer des entretiens informels lors de rencontres avec d'autres référents sociaux dans le cadre de formations communes ou des plateformes provinciales, ou encore lors de déplacement en co-voiturage vers les lieux de formation.

Nous avons aussi passé plus de temps dans deux sociétés prêtes à nous accueillir. Nous y avons interrogé les deux référents sociaux, trois employés administratifs dans la société « A » et quatre dans la société « B », ainsi qu'un des Directeurs-gérants. Pour ces entretiens, nous avons élaboré un guide destiné aux autres travailleurs¹⁰. Ces entretiens avaient pour objectif de cerner l'intégration de la fonction *référent social* dans l'organisation, la compréhension de cette fonction par les autres opérateurs et d'approcher le diagnostic organisationnel de ces sociétés. Nous avons choisi de présenter le profil des personnes interrogées sous forme de tableau pour en faciliter la compréhension¹¹.

Nous avons rencontré quelques difficultés durant cette étape. En effet, nous avons tout d'abord essuyé des refus de la part de certains référents sociaux, non pas de leur propre chef mais parce qu'ils devaient au préalable demander l'autorisation de leur Direction. Mais nous avons commis une erreur stratégique au départ en nous présentant comme professionnelle du secteur ayant repris des études. Nous pensions en effet que les liens créés lors des rencontres entre référents sociaux allaient nous ouvrir les portes. Nous avons donc changé de méthode en nous présentant en tant qu'étudiante de l'Université de Liège via notre adresse mail de l'Université, mais cette tactique ne s'est pas révélée suffisante. Nous avons dû nous montrer beaucoup plus vagues dans la formulation de notre demande en mentionnant comme sujet de recherche : « la compréhension de la fonction de référent social ».

Cette première difficulté nous a amenés à réfléchir sur la reconnaissance organisationnelle et symbolique de cette fonction dans les SLSP et sa place dans la division du travail. La *frilosité* des acteurs à accepter d'en parler nous a semblé être le signe que ce rôle interpelle, questionne, voire dérange. Aborder la question sous l'angle de l'intégration (ou non) de cette fonction dans la société était mal vécu par les acteurs contactés car déjà connoté en tant qu'objet d'une critique organisationnelle.

Après différents essais et erreurs, nous sommes parvenus à obtenir cinq rendez-vous avec des référents sociaux et la possibilité de passer deux journées en compagnie de différents employés et le RS de deux SLSP ainsi qu'avec un des Directeurs-gérants. Nous comptons au départ pouvoir choisir les deux sociétés que nous allions interroger plus finement : une dans laquelle la fonction de référent social est faiblement intégrée et une dans laquelle cette fonction est fortement intégrée. Mais, au vu des refus, et du manque de temps, nous avons dû opter pour les deux premières sociétés qui ont marqué leur accord. Il est à noter que dans ces deux sociétés, la fonction de RS est fortement intégrée, du moins au niveau de la structure formelle.

¹⁰ Voir annexe 3 : Grille d'entretien semi-directif avec différents membres du personnel et avec la direction.

¹¹ Voir annexe 4 : Tableau de description des profils des personnes interrogées.

Ces entretiens se sont déroulés entre janvier et mars 2018. Tous les entretiens ont été réalisés sur le lieu de travail des acteurs. Les entretiens avec les référents sociaux ont durés entre 1h00 et 1h30. Les employés administratifs et le Directeur-gérant se sont montrés moins loquaces, et nous ont consacré entre 30 et 45 minutes.

4. Méthode d'analyse des données

Les informations ainsi recueillies nous ont permis de débiter notre phase d'analyse. Celle-ci consiste à confronter cette récolte à notre modèle d'analyse. Notre objectif est de dégager quelques pistes de réponse à notre question de recherche et d'observer si les résultats correspondent à nos hypothèses.

La première étape de cette analyse a consisté à la transcription des entretiens intégralement ou partiellement. Nous y avons repéré les idées et les éléments qui nous semblaient les plus récurrents, ce qui nous a permis de découper ce matériau sous forme de catégories manifestes, c'est-à-dire exprimées fréquemment. Ce découpage a été facilité par une thématisation préalable de notre guide d'entretien.

Nous avons également comparé les différents entretiens afin d'y relever des convergences et des divergences. Nous avons ainsi pu mettre en évidence des perspectives non perçues à l'origine de la recherche (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Nous avons ensuite organisé ce matériau sous forme de thèmes en rapport avec nos deux modèles théoriques choisis : l'identité professionnelle et l'analyse sociologique des organisations.

Chapitre 3 : analyse des données empiriques et discussion

1. Le terrain de recherche : les SLSP

Dans un premier temps, nous allons brosser un portrait global des SLSP pour ensuite décrire plus finement les deux sociétés dans lesquelles nous avons pu rencontrer plusieurs membres du personnel en plus des référents sociaux : la société « A » et la société « B ».

Pour opérationnaliser le modèle théorique de Friedberg, il est nécessaire de s'intéresser à la structure formelle de l'organisation avant d'en comprendre la dynamique sociale. Cette description théorique et empirique du terrain de recherche nous permettra de décrire cette structure formelle et le positionnement formel du RS dans cette organisation. Il ne s'agit pas d'élaborer un diagnostic organisationnel, mais de déterminer dans quel type d'organisation le RS se situe afin de comprendre son contexte de travail. Pour cela, nous allons utiliser le modèle d'analyse de Mintzberg décrit dans l'ouvrage « Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs » de Jean Nizet et François Pichault.

1.1. La forme juridique des SLSP¹²

L'ensemble des règles qui régissent les activités et le fonctionnement des SLSP sont définies dans le Code Wallon du Logement (Articles 130 à 174bis) et ses arrêtés d'exécution, ainsi que dans les statuts de chacune des sociétés. Ces sociétés sont des acteurs incontournables d'une politique de logement au niveau local. Elles sont au nombre de 64 en Wallonie et gèrent plus de 100.000 logements locatifs, soit un peu plus de 6% du parc immobilier en Wallonie.

Les sociétés de logement sont des personnes morales de droit public constituées sous la forme de société coopérative à responsabilité limitée. Elles sont constituées généralement pour une durée illimitée. Elles sont soumises au Code des sociétés à l'exception des matières régies par le CWLHD.

Elles ont un champ d'activité territorial. Elles peuvent s'étendre sur le territoire de plusieurs communes, mais leur champ est clairement délimité. Il n'y a pas de chevauchement possible.

Les SLSP sont agréées par la Société Wallonne du Logement (SWL) et sont soumises à son pouvoir de contrôle. La tutelle de la SWL vis-à-vis des sociétés est d'ordre administratif, technique et financier. Les activités des sociétés sont évaluées périodiquement par le biais des audits de la SWL. Dans le rapport d'activités d'une des sociétés rencontrées dans le cadre de ce travail, on peut lire : « les contrôles des SLSP par la tutelle, la SWL, notamment via les audits, garantissent la recherche constante de la meilleure gestion possible et d'un plus grand professionnalisme par la mise en place de procédures, non seulement à jour mais évolutives et d'un respect rigoureux de la législation ».

Le contrôle de la SWL s'exerce également par l'entremise d'un commissaire de la SWL désigné par le Gouvernement, au sein de chacune des sociétés. Il est chargé de veiller à la régularité des

¹² Site de la Société Wallonne du Logement, SWL, www.swl.be, consulté le 20/12/2017.

procédures et des actes posés par la société ; des procédures et des conditions d'attribution de logements ; de la conformité des décisions des organes d'administration et de contrôle avec les lois, le décret, les arrêtés, les statuts, le règlement d'ordre intérieur et l'intérêt général. Le commissaire assiste, avec voix consultative, aux réunions et il a la possibilité d'introduire un recours contre l'exécution de toute décision qu'il estime irrégulière. Ce recours est suspensif.

1.2. Les missions

Les SLSP ont de multiples missions, celles-ci s'articulent principalement autour de quatre axes :

- Gérer et louer des logements aux personnes les plus précarisées et aux revenus moyens ;
- Construire des logements destinés à la location ou à la vente ;
- Acquérir et rénover des logements en vue de les louer ;
- Accueillir et informer les candidats-locataires et locataires et, depuis la réforme du CWLHD en 2012, leur offrir un accompagnement social.

1.3. La structure formelle

La structure des SLSP est fortement hiérarchisée et politisée. Elles sont soumises à différents organes de gestion¹³ : l'Assemblée Générale où siègent entre autres des représentants des pouvoirs locaux, le Conseil d'Administration (CA) présidé par un représentant communal, le Directeur-gérant (DG) qui assure la gestion journalière de la société et qui est engagé par le CA, le comité d'attribution qui réalise l'attribution des logements et le comité consultatif des locataires et des propriétaires qui émet un avis préalable et obligatoire sur les relations entre la société et les locataires/propriétaires. Le sommet stratégique de l'organisation se situe au niveau du CA car c'est lui qui veille aux intérêts de la société et de ses actionnaires et qui avalise toutes décisions qui ont un impact sur la pérennité de la société.

Les SLSP sont organisées et segmentées par services. Chaque service a son propre domaine d'intervention. La dénomination de ces services est variable d'une société à l'autre, mais de façon générale, on y trouve :

- **Le service candidat** dont le rôle est l'accueil des candidats-locataires, leur inscription dans la banque de données de la SWL, l'organisation du comité d'attribution et l'accueil des candidats désignés.
- **Le service location** qui gère l'ensemble des dossiers administratifs des locataires à savoir le calcul des loyers, la récupération des documents probants pour ce calcul, le contrôle du respect de la réglementation, etc.
- **Le service technique** responsable d'assurer la maintenance du parc immobilier.

¹³ Site de la Société Wallonne du Logement, SWL, www.swl.be, consulté le 20/12/2017.

- **Le service contentieux** chargé de la récupération des loyers impayés, de la facturation des travaux à charge des locataires, des différents remboursements dont peuvent bénéficier certains locataires (précompte immobilier, libération des garanties locatives, etc.)
- **Le service administratif et comptable** qui assure la gestion administrative et financière de la société.
- **La régie** d'entretien composée d'ouvriers et du personnel d'entretien.

Les référents sociaux sont, soit intégrés dans un des services, soit il existe également un **service social** qui a pour mission générale l'accueil et l'accompagnement des locataires. Au niveau des huit référents sociaux rencontrés, deux sont attachés au service location, deux au service candidat et les quatre autres au service social.

Chaque poste de travail est défini et les tâches des différents travailleurs sont précisées dans des fiches de description de fonction. Celles-ci sont élaborées par la ligne hiérarchique. Le travail est également prescrit sous forme de procédures qui segmentent les tâches. De façon générale, les fiches de fonction et les procédures sont rédigées sur base des exigences du CWLHD.

1.3.1. La société « A »

Elle est implantée sur deux communes périurbaines et gère un peu moins de 2.000 logements.

L'organisation est de type pyramidal. Les membres de la ligne hiérarchique sont au nombre de cinq : un coordinateur du service administratif et financier ; un coordinateur technique et son adjoint, tous chapeautés par un Directeur-gérant et son assistante.

Selon le DG : *« la pyramide est extrêmement horizontale : un service technique avec une petite dizaine de personnes, un service administratif avec une petite dizaine de personnes, une cellule sociale, et la régie ouvrière qui dépend directement du service technique, donc une structure très horizontale, j'ai deux responsables, un technique, un administratif et financier, donc, j'ai vraiment deux bras droits... »*

Effectivement, en dessous de la ligne hiérarchique, l'organigramme est scindé en deux pôles : le service administratif comprenant dix employés dont trois travailleurs sociaux et le service technique comprenant huit employés et dix-sept ouvriers. Le service administratif comprend cinq cellules et le service technique en comprend huit.

Chaque service a son propre domaine d'intervention. Le DG précise : *« on a la chance d'avoir chez nous une structure assez professionnelle, dans le sens où le service technique c'est un architecte, un ingénieur, un géomètre, [...] donc vous voyez, c'est une équipe qui est bien étoffée en termes de compétences et de métiers [...] les services sont bien identifiés, même si la polyvalence est de mise chez nous, [...] mais tout le monde sait bien ce qu'il a à faire, en principe, on ne fait pas le métier de l'autre, chacun fait son métier. Le technique ne fait pas du social, le social ne fait pas du technique, et l'administratif ne fait pas du technique... »*. Ce directeur met donc en évidence les fonctions et compétences de chacun dans la division du travail. Chaque emploi a une sphère de compétences

clairement définie au sens wébérien. Chaque opérateur est spécialisé dans ses tâches, même si le directeur mentionne une certaine polyvalence.

Dans cette société, il existe une cellule sociale. Elle est attachée au service contentieux. Elle est composée de trois travailleurs sociaux, donc bien plus que ce que prévoit l'AGW (pour rappel, pour 1.500 logements, il est prévu un subventionnement pour un équivalent temps plein).

Cette cellule a été mise en place en 1998, donc bien avant la réforme du CWLHD, dans le cadre des contrats de sécurité et de prévention. Il s'agissait au départ de créer une cellule de proximité et de prévention fonctionnant 6 jours sur 7, de 7h00 à 20h00 grâce à des subsides communaux. Cette cellule faisait essentiellement du travail de proximité. Après cinq années de fonctionnement, l'horaire a été réduit, ainsi que l'équipe, passant de quatre travailleurs sociaux à deux. Leur mission portait essentiellement sur le lien à établir entre les locataires et la société. Le DG dira à ce propos : « *ben, il fallait un moment donné créer du lien, une cellule de terrain, qui fasse le lien avec la société, une cellule qui fasse le lien avec les locataires, qui rencontre les locataires [...] c'est un peu aller à la rencontre des locataires...* ».

En 2012, l'un des travailleurs sociaux a été désigné référent social pour répondre à la réglementation. Les missions de la cellule ont été adaptées à l'AGW, et davantage orientées vers les trois axes : la pédagogie de l'habiter, le contentieux et l'aide au relogement. En 2016, un nouveau travailleur social est venu renforcer l'équipe car la société se trouvait confrontée à davantage de problèmes d'incivilités et d'impayés.

1.3.2. La société « B »

Cette société est le résultat d'une fusion de trois petites SLSP, réparties sur une seule commune urbaine. Elle gère environ 2.000 logements. Elle a connu une profonde réorganisation il y a un peu plus d'un an à la suite de difficultés structurelles.

Nous n'avons pas pu rencontrer le Directeur-gérant car il a été difficile de coordonner nos agendas. La structure formelle nous a été présentée par la référente sociale et par les différents responsables de service.

L'organigramme est de type pyramidal. Le centre de gravité de la prise de décision se situe au niveau de la ligne hiérarchique qui est composée du Directeur-gérant, d'un responsable immobilier, d'un responsable en ressources humaines et d'un responsable financier. L'organisation est subdivisée en services, appelés cellules. La restructuration a principalement consisté à redéfinir les rôles des différentes cellules et à désigner un responsable par cellule : une cellule juridique et marchés publics qui se situe au même niveau que les responsables immobilier, financier et RH ; une cellule technique, une cellule locative et une cellule attribution des logements. Il y a donc eu fragmentation de la ligne hiérarchique.

Il n'y a pas de service social. Cette société compte deux référents sociaux : l'un est attaché à la cellule juridique et s'occupe principalement du contentieux, l'autre est attaché à la cellule attribution des logements et axe son travail sur l'accueil de certains candidats-locataires présentant des situations particulières, sur l'accompagnement social de ménages autour des axes *pédagogie de l'habiter* et *aide au relogement* et sur les activités collectives et communautaires.

Les différentes personnes interrogées dans cette société se disent rassurées par la réorganisation. Leurs tâches sont davantage définies. Le travail prescrit est d'ailleurs bien décrit par chaque travailleur rencontré. Les différents répondants nous diront que la division claire du travail a permis d'améliorer l'efficacité du travail ainsi que les relations entre les différents membres du personnel.

Avant la réorganisation, il y avait une cellule administrative et une cellule technique. La référente sociale nous dira à ce propos : « *cette réorganisation, c'était nécessaire, ici la société tournait encore un peu à l'ancienne, donc il a fallu vraiment répartir les tâches bien claires et définies, pour tout le monde. Tout le monde faisait un peu de tout et de rien. C'était pas clair.* » (Camille, RS)

Les opérateurs exécutent leur travail en fonction des différentes procédures élaborées par la direction sur base des exigences du Code Wallon. Ces procédures ont pour objectif le respect strict de la réglementation. La responsable de la cellule locative précise : « *la cellule loyer est figée sur la réglementation. Il n'y a pas de place au cas par cas. C'est mieux pour nous, parce qu'il y a tellement, sur 2.000 logements, [...] donc c'est vrai que si on laisse la place au cas par cas, ça devient ingérable* » (Monique, responsable cellule locative).

Chaque travailleur doit définir des objectifs à atteindre, qui seront évalués par la direction. Le choix des objectifs s'opère avec l'aval de la ligne hiérarchique : « *maintenant, on a tous des objectifs à atteindre, [...] qui sont mis noir sur blanc, [...] qu'on a déterminé avec le directeur, on a pu les proposer, je vais dire, nos objectifs étaient tenables et quantifiables et que ça allait pour le directeur, ben il les avalidait* » (Camille, RS).

1.4. Discussion

Notre analyse documentaire portant sur la structure formelle des SLSP et les éléments recueillis lors des entretiens sur l'organisation du travail nous permettent de conclure que nous sommes face à une configuration organisationnelle de type bureaucratique selon la présentation schématique des organisations vue par Mintzberg (Nizet & Pichault, 2000).

La structure est fortement hiérarchisée et l'organisation est soumise à de nombreux organes de gestion. Le centre de gravité de la prise de décision se situe au niveau de la ligne hiérarchique (Nizet & Pichault, 2000).

L'autonomie des travailleurs est faible car ils exécutent leur travail en fonction des différentes procédures élaborées par la ligne hiérarchique sur base des exigences du CWLHD. Le mécanisme de coordination est basé sur la standardisation des procédures (Nizet & Pichault, 2000). Le modèle bureaucratique semble être le plus cohérent en interne pour répondre aux attentes de la SWL.

Selon Renaud Sainsaulieu, dans son ouvrage : « L'identité au travail » : « La tâche principale de l'employé [de bureau] n'est plus tant de répondre au client ou de faire son travail dans l'esprit de la règle que de s'y reconnaître dans un dédale de textes et de consignes écrites » (Sainsaulieu, 2014 : 156). Mais, à force de vouloir à tout prix respecter les textes et les procédures, l'employé deviendrait ritualiste, tâillon, rigide et incapable de s'adapter aux situations nouvelles ou complexes. Ce point de vue, quelque peu caricatural, doit être néanmoins relativisé dans le cas qui nous concerne. Même si la

structure organisationnelle des SLSP correspond bien au modèle bureaucratique, il s'agit d'une bureaucratie *ouverte* car en relation étroite avec l'utilisateur (Osty, 2007). Nous avons vu dans la partie théorique que, dans ce type de structure, le travail tel qu'il est fait n'est jamais une exécution stricte de la prescription car il est fondamentalement intersubjectif. Il doit être constamment renormalisé afin de prendre en considération la singularité du client (Dujarier, 2012).

Le travail des RS est donc doublement contraint : par l'AGW qui fixe leur mission d'accompagnement social et par les contraintes bureaucratiques de l'organisation. Nous allons voir à présent comment les RS vont pouvoir construire leur identité professionnelle dans cette double contrainte.

2. L'identité professionnelle des RS

Dans la partie théorique, nous avons vu que l'identité professionnelle est un processus qui se construit tout au long de la vie professionnelle, en s'ajustant à l'environnement de travail. Pour Renaud Sainsaulieu, la construction de cette identité professionnelle se joue au cœur des organisations et dans les relations de travail (Sainsaulieu, 1977).

Notre analyse va porter essentiellement sur ce processus relationnel d'investissement de soi dans les relations qui sont présentes dans l'expérience de travail (Dubar, 2015). Nous allons donc nous centrer sur la *socialisation secondaire* des RS, c'est-à-dire sur « le processus de reconnaissance par les autres, inscrit dans un jeu de forces sociales » (Sainsaulieu, 1977, cité par Dubar, 1992 : 508). Mais, même si nous traitons ici de la dimension collective du processus de construction de l'identité professionnelle, nous ne pouvons faire l'économie de sa dimension individuelle.

Nous avons choisi de construire notre analyse en nous focalisant sur les trois sources d'identification professionnelle : le métier, le groupe et l'organisation.

2.1. Les sources d'identification

2.1.1. L'identification par le métier

La notion de métier renvoie à l'activité *travail*, c'est-à-dire aux pratiques proprement dites, mais également à la formation initiale. L'identification par le métier fait donc référence aux savoirs et aux savoir-faire propres à un domaine professionnel spécifique (Champy, 2011). Selon Anne-Marie Fray et Sterenn Picouveau : « L'individu construit donc son identité professionnelle tout au long de son apprentissage du métier et de son perfectionnement » (Fray & Picouveau, 2010 : 78).

La formation initiale

A la question : « pouvez-vous vous présenter en quelques minutes ? », la plupart des répondants font référence à leur formation initiale : six RS sont assistantes sociales, un est éducateur

spécialisé et une a un baccalauréat en « écologie sociale ». Lorsque l'on revient de façon plus précise sur la formation, on se rend compte que certains d'entre eux ont également d'autres qualifications : Layla a un master en sciences de la santé publique et Martine en sociologie. D'autres RS ont également suivi un cursus supplémentaire non terminé pour des raisons principalement familiales : Jessica en ingénierie du social, Françoise en sciences politiques et en comptabilité et Camille en droit.

Quel que soit le type de formation, ils se présentent tous en tant que référent social (nous développerons cet aspect plus loin) mais possédant des spécificités en fonction des études suivies, comme nous le déclare Martine : *« j'avais poursuivi des études en sociologie à l'époque pour une approche beaucoup plus globale, et je dois dire, dans l'analyse que j'ai pu faire du travail que je fais, ça m'a toujours servi, cette capacité de décoller de la réalité, effectivement voir de façon beaucoup plus globale et générale »*. Camille nous dira également : *« il faut quand même pas mal de connaissances juridiques pour exercer correctement, je crois, la fonction de référente sociale »*.

Selon Bertrand Delaunay, « la formation destine les étudiants à un devenir professionnel, donc à des pratiques, des modalités d'intervention, des postures, une expertise transmise par des enseignements. D'autre part, la formation comme instance de socialisation participe à la construction identitaire du professionnel. » (Delaunay, 2007 : 63)

Les études d'assistant social et d'éducateur spécialisé sont de type généraliste. Selon Jacques Ion, ces études permettent de faire de bons polyvalents, voire de « bons à tout faire » (Ion & Tricart, 1992 : 6) : « il est dit couramment qu'à un diplôme correspondent dix métiers ; et de fait, une même formation initiale peut conduire à des pratiques très diversifiées » (Ibidem).

A la différence d'autres professions comme les médecins (qui soignent), les enseignants (qui enseignent) ou encore les policiers (qui assurent l'ordre public), les compétences des travailleurs sociaux sont moins clairement définies. Ils vont souvent recourir à ce que Jacques Ion nomme « les accommodements internes » (Ion & Tricart, 1992 : 72), c'est-à-dire des réorientations au sein même du champ social. L'une des voies possibles est celle de la formation. Une recherche de formation complémentaire, de sessions spécialisées, de diplôme universitaire est très fréquente chez les travailleurs sociaux, peut-être en vue d'acquérir une spécialisation technique ou scientifique plus poussée, ou alors une meilleure reconnaissance sociale (Ion & Tricart, 1992). C'est ce que nous avons pu constater dans ce premier point. La plupart des RS interrogés ont élargi, ou tenté d'élargir leur cursus formatif.

Nous avons souligné dans la partie théorique que la construction de l'identité professionnelle est un processus continu. Il commence lors de la formation et se consolide dans les expériences professionnelles.

[Le parcours professionnel et la motivation à intégrer une SLSP](#)

Cinq des RS interrogés ont eu des expériences professionnelles dans d'autres secteurs et un dans le secteur du logement social. Les deux autres ont débuté leur expérience professionnelle dans la société dans laquelle ils se situent actuellement.

Des huit RS interrogés, quatre d'entre eux ont été engagés dans le cadre de la réforme de 2012. Les quatre autres ont été nommés RS en 2012, mais ont intégré l'organisation avant : Françoise a commencé en 1985 comme employée administrative, Martine en 1985 en tant qu'assistante sociale, Michelle en 1998, également en tant qu'assistante sociale, et Émilie en 2010 pour un poste technico-social. En dehors de Camille, aucun des RS interrogés n'a choisi de travailler dans le secteur du logement social. Ils ont postulé pour des raisons de sécurité d'emploi car le contrat proposé était un CDI à temps plein.

Ceci illustre le fait que la majorité des RS interrogés n'ont pas choisi de travailler dans une SLSP parce qu'ils portent un intérêt au secteur du logement. Leur choix est motivé par la recherche d'une situation contractuelle stable et sécurisante. De nos jours, la norme d'emploi dans le secteur social est plutôt à la multiplication des CDD, des temps partiels avant un hypothétique CDI. Les politiques sociales sont directement responsables de cette situation : les financements structurels des services sociaux, qu'ils soient publics ou privés, sont de plus en plus réduits et souvent remplacés par des financements par projets. Les travailleurs sociaux sont fréquemment confrontés à une instabilité d'emploi.

On peut dès lors se poser la question du sens que les RS vont donner à leur travail, sachant que le domaine d'activité n'est pas un choix posé *a priori*. Nous avons choisi de privilégier l'axe *synchronique*, c'est-à-dire la façon dont les RS se définissent dans leur contexte d'action (Dubar, 2015).

Définition du rôle *référent social*

Cette question permet de déterminer la manière dont les référents sociaux se perçoivent, se définissent. Pour la majorité des répondants, la fonction de RS semble importante, comme nous l'explique Layla : « *quand on doit se présenter, souvent on nous présente comme assistante sociale, et on les reprend en disant : on est référente sociale et pas assistante sociale. Moi je trouve que ce n'est pas la même chose* ». Ceci évoque la notion de professionnalisme du *métier* de référent social. Souvent les RS expriment le fait qu'ils font un travail différent des travailleurs sociaux dans d'autres secteurs. Pour Jacques Ion : « Ce qui différencie donc les métiers du travail social, ce sont moins les titres et diplômes que *les lieux où ils sont exercés* » (Ion & Tricart, 1992 : 39)

Mais, paradoxalement, les RS éprouvent des difficultés à définir clairement les termes : « *pfff... c'est un peu le nouveau terme à la mode référent truc, référent bazar [...] à un moment donné, il y a eu la grande vague des coachs, tu vois, j'ai l'impression que c'est un petit peu pareil, tu vois, une dénomination pour pas être dans le péjoratif de l'assistantat parce qu'on ne sait pas très bien comment nous déterminer...* » (Jessica, RS).

Ce terme est difficile à préciser, mais, de façon générale, les RS parlent de relais, de lien, de personne de confiance, de point de chute, de personne de référence.

Ce terme a été *inventé* lors du chantier de réforme du Code Wallon en 2010. A l'époque, il s'agissait de qualifier la fonction des travailleurs sociaux qui allaient incarner la mission d'accompagnement social tel que prévue dans le Code et son arrêté d'application. Jean-Marc Nollet

nous dira à propos de ce terme : « *le référent c'était pour pas dire l'assistant social qui est quelque chose qui existe déjà, ni le fait que c'est l'autorité. Référent, c'est quelqu'un à qui on se réfère quand on a un problème ou des problèmes* ».

Ce terme semble donc participer à la construction d'une légitimité professionnelle. Toutefois, à la question du rôle des RS, ceux-ci revendiquent leur rôle social et l'importance des valeurs du travail social comme « *la déontologie et le secret professionnel* » (Françoise, RS), « *l'empathie et les valeurs relationnelles* » (Michelle, RS), « *la solidarité, le respect et la discrétion* » (Simon, RS), « *la justice sociale* » (Camille, RS). Malgré ces variations, les valeurs professionnelles semblent former leur identité professionnelle.

Ce point nous renvoie à la notion de *travail vécu* développée par Anne-Marie Dujarier que nous avons évoquée dans notre cadre théorique. Le *travail vécu* ne concerne pas uniquement l'activité telle qu'elle est réalisée, mais la façon dont l'individu donnera sens à son travail (Dujarier, 2012). Ici, ce qui donne sens au travail semble être les valeurs propres au travail social, c'est-à-dire des valeurs de référence. L'idéal du travail social est pénétré par des valeurs humanistes : le respect des droits de l'homme, du bien commun, l'épanouissement de chacun, la justice sociale, la solidarité etc. Lorsque ces valeurs sont en adéquation avec le travail prescrit et le travail réel, l'individu y trouve du plaisir, ce qui participe de façon positive à la construction de son identité professionnelle (Dujarier, 2012).

Même s'ils n'ont pas *a priori* choisi de devenir RS dans une SLSP, le poste tel que défini dans l'AGW semble correspondre à l'idée qu'ils se font du travail social, comme l'illustre le témoignage de Jessica : « *le poste m'avait emballée, quand j'ai vu, voilà, l'offre d'emploi, le contenu, la loi, c'était merveilleux quand tu lisais, pour peu que tu sois sociale* ».

Les référents sociaux sont aidés et soutenus dans la démarche de professionnalisation de leur métier par l'entremise d'une personne attachée à la Direction de l'Action sociale de la SWL. Celle-ci est chargée de la coordination des référents sociaux. Elle était auparavant responsable du service social d'une SLSP depuis 2005, donc bien avant le dispositif *référent social*.

Lors de son entrée en fonction, la coordinatrice a mis en place des plateformes provinciales entre référents sociaux. Ces plateformes se réunissent plusieurs fois par an et ont pour objectif principal de fédérer les référents sociaux entre eux dans une logique de groupes de pairs provinciaux. La coordinatrice des référents sociaux de la SWL participe à chacune de ces plateformes qui sont organisées par un référent social ayant la casquette de *chef de file* provincial ou *chef de réseau*. Lors de ces plateformes, les référents sociaux ont l'occasion de travailler sur des thématiques choisies en fonction des besoins et des problèmes rencontrés, de recevoir des informations concernant l'évolution de la législation et les modalités de travail attendues par la SWL et d'élaborer un plan de formation qui sera soumis à la tutelle pour approbation et mise en place.

Ces plateformes sont définies par la coordinatrice comme « *un outil de professionnalisation* » de la fonction des référents sociaux et « *de construction de l'identité référent social* ». Même si le travail d'accompagnement en logement n'est pas neuf, sa compréhension et sa mise en œuvre via ce nouveau dispositif nécessite un travail de réflexion important et de mise en commun d'expériences et de bonnes pratiques.

La coordinatrice des référents sociaux nous dira à ce propos : « *L'idée de monter les plateformes au début, c'était créer une identité, c'était travailler sur cette identité référent social, c'était important parce que les gens ne se voyaient pas, les gens ne se connaissaient pas, et donc, la fonction, pour créer vraiment une identité au niveau de la fonction, ben il fallait la créer avec de la dynamique de groupe. Les plateformes c'était ça au début. Maintenant que la dynamique de groupe est créée, on est plus dans le formatif etc., et au départ des plateformes [...] et puis apprendre à partager la réflexion, partager les expériences, et voir un petit peu comment le dispositif allait évoluer* ».

Nous venons de voir le travail tel qu'il est vécu par les RS. Nous allons à présent nous intéresser au travail tel qu'il est réalisé.

Le contenu du travail

A la question : « pouvez-vous me décrire votre travail, ses aspects principaux ? », peu de RS arrivent à mettre leur pratique quotidienne en mots. Ils nous disent faire « *beaucoup de choses* » (Françoise, RS), avoir « *des tâches très variées* » (Simon, RS), faire « *ce qui est attendu dans l'AGW* » (Émilie, RS).

Françoise nous dira par exemple : « *je fais beaucoup de choses [...] on est fort axés sur la pédagogie de l'habiter, sur le développement de réseau, donc... les visites à domiciles, c'est tous les aspects locatifs, les aspects humains, les affaires sociales, c'est très varié en fait* ». Ce témoignage illustre que cette RS utilise des termes très généraux pour décrire son travail, et mobilise des concepts clés du travail social ainsi que les termes de l'AGW.

Lorsque l'on aborde les aspects importants du travail, les RS mettent en évidence une première composante forte de leur fonction : le lien. Ils se définissent comme étant le lien avec les locataires et le lien avec les services sociaux. La deuxième composante forte, liée à la première est d'être attentif à l'humain, comme nous l'explique Émilie : « *le plus intéressant, c'est le côté humain, [...] on a nos missions, mais et puis voilà, on accompagne les personnes par exemple vers le CPAS, on est vraiment proches, on est proches des gens et les gens ne sont pas des numéros. On a vraiment ce lien, on est proches des gens* ».

Les RS abordent également l'importance du travail en réseau. Pour rappel, cette mise en réseau est une des missions des RS telle que décrite dans la législation. Le RS doit être le lien, le relais vers les services d'aides aux personnes. Le RS est un intermédiaire et un généraliste. Même s'il peut assurer un suivi individualisé, il ne doit pas se substituer aux services sociaux existants, nous expliquera Jean-Marc Nollet. Layla nous expliquera notamment : « *mais ou sinon, j'accorde beaucoup d'importance à faire le lien avec les partenaires, ça c'est essentiel, parce que souvent ils (les locataires) viennent, ils ne savent pas du tout vers où se tourner* ».

Cette approche pragmatique du travail des RS donne à voir que ceux-ci calquent leurs interventions sur les prescriptions légales. Aucun des RS rencontrés ne va émettre d'avis critique sur leurs missions telles que décrites dans l'AGW. Ils semblent avoir parfaitement intégré celles-ci. Les seules critiques qui émergent des entretiens concernent l'ampleur de la mission et le manque de temps

pour accomplir correctement celle-ci. Ce manque de temps nécessite de la part des RS de devoir prioriser les tâches et donc de devoir poser des choix en fonction de la réalité de terrain. Les RS nous expliqueront d'ailleurs que le travail est différent d'une société à l'autre, d'un RS à l'autre, en fonction de la prescription interne à l'organisation et de l'environnement de l'organisation. Certains RS privilégieront le travail en réseau alors que d'autres mettront l'accent sur l'aspect communautaire ou encore sur l'accompagnement individualisé.

Cependant, on note une difficulté à donner un énoncé précis des tâches effectuées, comme si leurs activités ne sauraient être codifiées, listées. Selon Jacques Ion, cette peine à mettre en mots les pratiques quotidiennes chez les travailleurs sociaux serait liée au fait que ces activités ne sauraient rentrer dans des grilles ou dans des normes, parce que les travailleurs sociaux auraient aussi en propre de devoir s'adapter constamment à la demande, au public, aux situations et à la diversité des cas, parce que ce qui est « essentiel – et non mesurable – est ailleurs : dans la présence et l'ineffable de la relation vécue avec autrui » (Ion & Tricart, 1992 : 58).

Cette identification par le métier aura une influence sur la façon dont les RS vont pouvoir s'intégrer dans l'équipe de travail, comme nous allons le voir dans la seconde partie des sources d'identification professionnelle.

2.1.2. *L'identification par le groupe*

Selon Florence Osty, « l'identification au métier se déploie au niveau d'un individu, à travers l'expérience subjective au travail. Mais elle s'alimente des échanges relationnels produits par l'activité de travail » (Osty & Dahan-Seltzer, 2006).

Nous avons vu dans la partie théorique que l'identité est surtout rapport : rapport à soi, mais aussi rapport au groupe d'appartenance, rapport aux collègues et à la hiérarchie. Le rapport au groupe d'appartenance se joue principalement au sein des plateformes provinciales, comme précisé dans le point précédent. Au sein de l'organisation, ce qui fait la particularité des RS c'est qu'ils vont devoir interagir avec d'autres corps professionnels qui ne sont pas issus du monde social.

L'accueil dans l'organisation

A la question : « comment avez-vous été accueilli dans la société/présenté aux autres travailleurs ? », les réponses sont très hétérogènes. Pour certains, ils ont le sentiment d'avoir été *a priori* mis à l'écart car les collègues ne comprenaient pas l'utilité d'un travailleur social dans l'organisation, d'autres nous diront avoir été très bien accueillis car soutenus par la direction ou par le président du CA, d'autres encore semblent n'avoir rencontré aucune difficulté car ils intégraient le service social déjà existant.

De façon générale, l'intégration a été facilitée par deux facteurs : leur capacité d'adaptation et de créativité, et la présence d'autres travailleurs sociaux dans la société, comme l'illustre le témoignage de Camille : « ... donc c'est avec l'appel à projet, parce qu'il fallait répondre à l'appel à projet. J'ai été très bien accueillie par mes collègues, par ma collègue assistante sociale qui maintenant depuis peu

est ma responsable, elle m'a énormément épaulée [...] m'a fait une place vraiment [...] c'est plus elle que ma chef de l'époque qui m'a aidée à trouver ma place ici dans la société, [...] et après j'ai de la chance que même les autres collègues ont vu l'utilité d'avoir quelqu'un en plus sous la main, que ce soit au niveau du contentieux où il n'y avait rien du tout mis en place [...] ou ma collègue qui s'occupe de l'encodage des candidats-locataires, ben, qui m'envoyait des personnes parce qu'elle voyait bien qu'elle, elle bloquait et qu'il fallait plus que de l'aide administrative ».

Il est important de rappeler que la présence d'un travailleur social dans les SLSP est devenue obligatoire depuis la réforme du Code Wallon. Nous avons donc posé la question de savoir si cette imposition a facilité ou non l'intégration du RS. Pour certains RS, celle-ci a rendu l'intégration plus difficile, comme nous l'explique Jessica : *« je veux dire que moi, tout un temps, ça a été compliqué de faire ma place parce que mon poste, ben, c'était un poste obligatoire, il n'y avait pas de réelle volonté d'engager quelqu'un en plus... »*. Selon Anne, employée administrative dans la société « B », si la fonction de RS n'avait pas été imposée, certaines sociétés n'auraient pas engagé de travailleur social.

Mais *a contrario*, à présent que les RS ont fait *« leurs preuves »* (Layla, RS), qu' *« ils ont pu montrer qu'ils sont utiles pour les gens et aussi pour la société »* (Layla, RS), Layla et d'autres RS pensent que la société *« ferait en sorte de nous garder, même sans les subsides »* (Layla, RS).

On le voit, même si l'étape de l'intégration dans l'organisation n'a pas été facilitée par la prescription de l'AGW, les RS ont pu trouver une place au sein de l'équipe de travail. Nous allons à présent voir comment ils ont pu gagner de la légitimité auprès des collègues et de la hiérarchie.

Reconnaissance par les collègues et la hiérarchie

Nous développerons cette thématique principalement à travers l'analyse des entretiens effectués avec différents membres du personnel des deux sociétés qui nous ont accueillies.

A la question : *« qu'est-ce pour vous un référent social ? »*, la majorité des répondants parlent de lien entre les locataires et la société, d'interface entre l'équipe administrative et le locataire. Ils mettent en évidence l'approche différente et particulière proposée par les RS : le RS est celui qui *« va chez les locataires, il est sur le terrain, il est au côté du locataire »* (Dominique, service location société « A ») ; *« ils sont formés pour nouer le dialogue et le contact »* (André, service technique société « A ») ; *« le RS doit être social par essence, c'est sa formation après tout »* (Bénédicte, service technique société « B »).

Les collègues et la hiérarchie mettent en scène ces agents dans une voie résolument *« sociale »* (Oriane, 2005). Selon Monique, responsable de la cellule locative de la société « B » : *« on a difficile de faire la différence entre référent social et assistant social. Il n'y a pas trop de nuance, maintenant, on n'est pas à leur côté toute la journée, donc il y a peut-être une grande différence, mais nous comme collègues un peu éloignés, on voit moins cette connotation »*. Le RS possède des savoir-faire qui permettent la relation, la mise en confiance comme l'illustre le propos de Catherine, employée administrative au service candidat de la société « A » : *« ben je leur dis, quand ils n'osent pas venir chez moi, qu'ils peuvent téléphoner, ou aller aux permanences près d'elle (la RS), qui va avoir peut-*

être plus la manière, la façon d'écouter ou de guider les gens, puisque ben moi ici, je n'ai aucune formation d'assistante sociale, ou quoi que ce soit, elle, elle a la façon de dire, d'expliquer les choses quoi... »

Les RS sont donc perçus par les autres acteurs de l'organisation comme étant le **lien social** entre la société et les locataires. Ils seront sollicités par les collègues pour leurs compétences professionnelles liées à leur formation sociale afin de faciliter la relation avec les locataires, pour régler des difficultés de collaboration. Ceci donne à voir une certaine cohérence entre la façon dont les collègues perçoivent le rôle des RS et la façon dont les RS se définissent : ils sont reconnus en tant qu'intermédiaires, voire en tant que spécialistes de l'interaction entre les locataires et la société.

Selon Jacques Ion, le travailleur social est « un praticien de la relation », « un intermédiaire obligé » (Ion & Tricart, 1992 : 59) : « L'art du contact ou de la relation personnelle ne doit pas masquer ce qui fait sans doute la spécificité de la pratique du travail social, voire ce qui rend indispensables les travailleurs sociaux, y compris dans les organisations bureaucratiques : ce qui ne peut être appréhendé à travers un organigramme ou un emploi du temps, ce qui reste du travail quand tout le reste est oublié, le résidu ou le précipité qui rend compte sans doute de l'alchimie du métier : un *savoir-faire administrativo-relationnel* » (Ibidem). Ils devront combiner d'une part une pratique d'un milieu fait d'administration, de procédures, de règlements et d'autre part, une pratique relationnelle de médiation entre ces procédures, ces normes, ces règles et les usagers (Ion & Tricart, 1992).

En faisant référence aux missions du RS, le DG de la société « A » nous expliquera que le RS est un travailleur de première ligne, qui doit être sur le terrain. Le travail de collaboration avec les services extérieurs est important, mais le RS doit privilégier le travail de lien avec le locataire : *« j'ai envie de dire, entre ce que le ministre aurait voulu mettre en place et aujourd'hui, comment fonctionnent les RS, tout le monde se rend compte que le travail transversal, heu... c'est pas possible sans faire du travail de terrain, il faut être impliqué sur le terrain pour faire du travail transversal [...] il faut descendre le curseur vers un travail un peu plus de proximité, un travail de terrain [...] c'est un leurre de penser que le RS ne ferait que du transversal et aux autres travailleurs sociaux de faire du terrain »*. Ce propos illustre la distinction que ce DG fait entre le travail prescrit et le travail réel (Dujarier, 2012).

Cette distinction est présente dans le discours de façon générale. D'ailleurs, à la question : « Connaissez-vous l'AGW qui concerne le rôle des RS ? », aucun des répondants n'est capable de citer les missions prescrites du RS. La reconnaissance du RS par le groupe de travail se situe au niveau du travail réel, celui qui est accompli dans la relation avec le locataire.

Cette reconnaissance par le groupe de travail va consolider l'identification professionnelle des RS, mais nous voyons qu'elle se situe principalement au niveau des compétences relationnelles et de la présence sur le terrain des RS.

Les relations avec les collègues

Lors de nos entretiens avec différents employés administratifs et la hiérarchie, nos répondants soulignent généralement entretenir de bons rapports avec les RS.

La collaboration est facilitée par la disponibilité des RS et par leur expertise. Selon le DG : « *la collaboration se fait de façon naturelle, les autres services utilisent la cellule sociale pour son expertise empirique concernant les locataires* ». Le responsable du service technique de la société « A » précisera : « *elle connaît bien les locataires, elle est sur le terrain tout le temps. Avant de démarrer une rénovation d'un bâtiment, je la contacte pour savoir où pourraient se poser les difficultés* ». Dominique, employée administrative au service location de cette même société nous explique, quant à elle, avoir « *besoin* » du RS pour son travail : « *alors je demande qu'elle se rende chez le locataire et qu'elle me rédige un rapport en précisant : oui, c'est nécessaire pour cette personne, ou non, c'est une demande qui à mon avis... c'est vrai que j'ai beaucoup de contacts par rapport à ça* ».

De façon générale, les RS ont pu établir une bonne collaboration grâce à leur capacité de communication. Simon nous expliquera qu'à son arrivée dans l'organisation, il a présenté le rôle du RS, il a fait un travail de communication au départ pour favoriser la collaboration avec ses collègues. Françoise précise : « *on n'est pas là pour s'aimer, entre guillemets, mais pour fonctionner entre professionnels quoi. A partir du moment où tout le monde a compris ça, ben... et si on n'a pas compris, ben il faut le répéter, il faut parler, expliquer son point de vue, rappeler nos missions, pourquoi on travaille.* »

Mais des tensions peuvent apparaître dans le discours de certains RS. En effet, des difficultés ou un manque de collaboration sont évoqués. Françoise nous dira : « *j'ai certains collègues qui ont peur de donner l'information parce qu'ils se sentent dépossédés peut-être d'une place qu'ils pensent devoir absolument garder [...] il faut rassurer sur la place, le rôle que la personne a dans le fonctionnement.* »

Les RS ont le sentiment qu'il y a un fort cloisonnement entre les services dû à la spécialisation des tâches et que ce cloisonnement ne facilite pas la coopération, comme l'illustre les propos de Martine : « *on a parfois des visites conjointes, mais le technique effectivement, défend le technique, et dans le social, on doit toujours prouver... moi je sens, même après autant d'années d'expérience, [...] il ne faut pas être électricien pour voir qu'il y a une aberration dans ce montage, mais ça c'est un peu la difficulté, RS ou pas, quand on vient du social, on doit toujours prouver que... on fait plus facilement confiance au technique qu'au social* ».

La collaboration, l'échange d'informations ne fait pas partie des pratiques professionnelles dans une entreprise bureaucratique. Dans son ouvrage « L'identité au travail », Renaud Sainsaulieu évoque ce milieu en ces termes : « Le modèle idéal de la bureaucratie pensé par Marx Weber, qui vise à fonder au maximum les décisions sur la compétence des individus grâce à la spécialisation des attributions, à la hiérarchie des contrôles et à la formalisation des procédures, implique une extrême impersonnalité dans les rapports au travail » (Sainsaulieu, 2014 : 156). Même si l'entreprise bureaucratique a fortement évolué depuis l'époque où Marx Weber a construit son idéal type, certains traits persistent comme l'organisation du travail reposant sur le principe de spécialisation des tâches avec une faible interdépendance entre les acteurs et un travail extrêmement codifié par des procédures, comme nous l'avons vu dans la description de la structure formelle des SLSP.

Or, pour les travailleurs sociaux, le discours est une source de construction identitaire (Granja, 2008). Ce discours permet que s'installe « un sentiment collectif de valeurs et de langages communs » (Granja, 2008 : 35). Cet auteur souligne l'importance des échanges entre collègues en ces termes :

« les interactions entre les sujets professionnels et les autres se font sur la base de représentations et de communications réciproques, évaluatives, dans les contextes de travail, dans les espaces formels et informels et dans les contacts coopératifs du processus de travail » (Ibidem). Au travers des témoignages de certains RS, on note la pauvreté de ces échanges avec les collègues. Layla nous expliquera se sentir fort isolée dans son contexte de travail : « *on ne peut pas tout raconter, on ne peut pas tout dévoiler, même si les collègues disent oui, quand les locataires racontent des situations, [...] je ne sais pas ce que je dois faire avec ça [...] avec qui en parler, donc c'est vrai que le référent social est souvent seul.* »

Les RS cherchent à initier les échanges entre collègues, à favoriser la communication. Jessica nous parlera de ses difficultés et nous dira à ce propos : « *il y a un problème, on ne communique pas correctement, l'info est un moment donné perdue, ou que sais-je moi, mais bref, [...] faut bien que j'aille la glaner moi cette info pour parer à des problèmes, alors je passe mon temps souvent à aller de bureau en bureau [...] et ils disent que je fais rien, je passe mon temps à me promener* ».

Certains RS mettent aussi en avant le manque d'humanisme de certains collègues. Ils parlent de « *jugement* », de « *stigmatisation* », de « *manque d'empathie de la part des collègues vis-à-vis des locataires* » (Jessica, RS). Mais ce type de discours n'est pas généralisé dans les différents témoignages que nous avons pu récolter. La majorité des RS parlent plutôt de leur capacité d'influence sur leur milieu professionnel. Ils ont le sentiment d'avoir une approche différente, plus subjective et plus globale que leurs collègues de la situation des locataires. Martine précise : « *ce travail de collaboration est parfois fatigant, on n'est pas toujours compris [...] attirer l'attention des collègues sur des choses auxquelles ils ne pensent pas, le fait d'avoir une mission plus complète et plus globale, il y a des choses positives.* ».

Nous avons spécifié dans notre partie théorique que l'identification au groupe de travail allait amener l'individu à pratiquer le mimétisme, la comparaison ou la différenciation (Fray & Picouleau, 2010). Nous venons de voir que malgré la reconnaissance de l'utilité du rôle du RS par les collègues et la hiérarchie, la façon de travailler des RS n'est pas toujours comprise. Dans le cadre de leur construction identitaire, les RS se différencient de leurs collègues de travail, et font reconnaître leur utilité au travers de leur savoir-faire relationnel et communicationnel. Ils vont donc construire leur identité professionnelle en s'attachant à quelques caractéristiques communes de leur groupe professionnel (identification par le métier). Ceci rejoint le point de vue de Claude Dubar dans son ouvrage « Sociologie des professions » : un groupe professionnel est défini comme « des ensembles 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 division sociale du travail, caractérisés par une légitimité symbolique » (Demasière et Gadéa, 2009, cité par Dubar, 2015 : 239). En effet, c'est par leur différenciation que les RS ont acquis une certaine légitimité auprès de leurs collègues et de la hiérarchie.

Nous allons à présent nous intéresser à la manière dont les RS s'identifient à la culture, aux valeurs et aux normes de l'organisation dans laquelle ils exercent leur activité.

2.1.3. L'identification à l'organisation

Dans la première partie de ce travail, nous avons largement défini ce qu'est une organisation. Celle-ci résulte d'une action collective organisée en vue d'atteindre un objectif commun. La constitution de cette organisation nécessite de mobiliser des ressources, de définir et de coordonner les actions de chacun des acteurs, de faire circuler l'information et de fixer des règles. Dans une organisation, même si les individus poursuivent des buts communs, ils peuvent avoir des intérêts et des comportements individuels parfois contradictoires.

Nous venons de voir au travers du point précédent que les RS, même s'ils participent au même titre que les autres employés à l'action collective de l'organisation, semblent adopter des comportements et poursuivre des intérêts différents. Et pourtant, pour pouvoir se maintenir dans l'organisation, ils devront intégrer des valeurs, des normes, des règles, des principes propres à l'entreprise (Fray & Picouveau, 2010).

Les employés vont se faire leur propre image de l'entreprise, avec ses objectifs, ses caractéristiques mais aussi sa culture particulière. Si ces éléments correspondent aux intérêts et aux valeurs de l'individu, l'organisation participera à la construction de l'identité professionnelle.

Les contraintes organisationnelles

Nous avons vu dans la description des SLSP que la logique bureaucratique est fort présente dans l'organisation du travail.

A la question : « pensez-vous qu'il y ait suffisamment de règles dans votre société ? », certains RS interrogés font référence aux règles qui encadrent l'organisation du travail, comme en témoignent les propos de Martine : « *ce qui est horaire et tout ça est fort fort strict, tout ce qui est lié horaire est aussi lié à tout ce qui est les heures supplémentaires. Après, c'est vrai que dans certains services, pour gérer une grosse boîte comme ça, les règles sont plus, je dirais, de fonctionnaire, mais c'est peut-être nécessaire* ». Simon expliquera : « *il y a des choses qui ont été mises en place, c'est par rapport aux maladies, parce qu'il y a eu des abus, au fait que maintenant systématiquement il faut aller voir le médecin conseil* ». Ces deux témoignages illustrent un modèle d'organisation rationnel fondé sur le règlement.

Nous savons également que chaque poste de travail est défini et les tâches des différents travailleurs sont précisées dans des fiches de description de fonction. Le travail est également prescrit sous forme de procédures qui segmentent les tâches. La majorité des travailleurs interviewés, qu'ils soient RS ou employés administratifs se disent *rassurés* par ces procédures, qui permettent de mettre un cadre au travail, de clarifier le rôle de chacun et d'améliorer la collaboration, comme en témoigne Camille, RS dans la société « B » qui a connu une profonde réorganisation : « *c'est vraiment en train de se construire, donc quand on aura vraiment toutes les balises..., moi je trouve vraiment que dans une société, enfin dans les SLSP, on a besoin d'un minimum de règles [...] c'est ce qui manque parfois, il faut que ce soit un minimum régi [...] ici l'organisation du travail a été retravaillée en profondeur afin de clarifier le rôle de chacun, c'était vraiment nécessaire. Ça permet une meilleure collaboration entre*

les services ». Émilie nous dira également : « *ce n'est pas plus mal qu'il y ait cette obligation quelque part de mettre sur papier les procédures, des fois, ça recadre bien les choses* » (Émilie, RS).

Françoise nous expliquera que pour le moment, elle travaille sur les procédures du service social « *pas dans le but d'enfermer le travail, mais je pense que les procédures, ça aide, si quelqu'un est absent, ça aide, et puis ça rend les choses officielles* ». (Françoise, RS).

Néanmoins, pour certains RS, il est nécessaire de garder une certaine souplesse : « *il y a des procédures, mais il ne faut pas trop cadrer, surtout dans le travail social, c'est important oui, mais il ne faut pas trop cadrer non plus. Moi je pense que chez nous, on sait ce qu'on peut faire, ce qu'on ne peut pas faire* » (Michelle, RS).

Ce qui ressort de ces différents témoignages, c'est que les RS semblent accepter le modèle organisationnel bureaucratique mais tout en souhaitant qu'il soit adapté à leur propre conception du travail. En effet, les travailleurs sociaux ont affaire à des situations parfois très complexes et ils devront parfois s'écarter des procédures et se montrer créatifs pour les résoudre (Glaner, 2014).

C'est ce que nous allons à présent développer.

L'autonomie et la créativité des RS

Les employés des SLSP peuvent être classés en deux groupes : ceux cantonnés dans un travail administratif de bureau, normalisé, avec peu d'interaction aussi bien en interne qu'à l'extérieur, et ceux qui ont des missions à l'extérieur, sur le terrain, qui disposent de plus de liberté de manœuvre. Le deuxième groupe concerne notamment les référents sociaux.

Les concepts d'autonomie et de créativité s'appliquent peu au premier groupe : leurs tâches sont routinières et peu diversifiées. Comme nous l'avons évoqué dans la partie consacrée à la structure formelle des SLSP, le cahier des charges est basé sur l'application de la législation et sur le respect de procédures qui segmentent les tâches. La relation avec le locataire doit y être standardisée, elle se fait à distance de son parcours et de son histoire.

Le RS, lui, dispose de plus d'autonomie et de créativité, comme nous l'explique Jessica : « *moi, j'ai vu tout de suite le côté positif en disant : c'est une nouvelle place, c'est à moi de créer, je me suis dit : waou, je vais créer mon emploi, ça me laisse une énorme liberté d'action* ». Simon nous dira avoir beaucoup d'autonomie dans son travail. En dehors des permanences qui lui sont imposées, il organise son temps comme il le souhaite et il met en place ses actions sociales en fonction des priorités qu'il se fixe. Étant éducateur spécialisé de formation avec une longue expérience professionnelle dans le secteur de l'action en milieu ouvert, il accorde beaucoup d'importance au travail de rue. Il a calqué son intervention sociale dans la SLSP à celle qu'il pratiquait déjà dans son emploi précédent. Martine nous parlera de ses capacités de créativité : « *il faut pouvoir donner de sa personne, être créatif, [...] chez cette dame, je suis allée et j'ai fait les trois premières caisses avec elle* (cette dame devait quitter son logement pour des raisons techniques et emménager dans un autre logement qui lui avait été attribué, mais s'y refusait), *quelque part, je savais qu'il fallait passer par là, la créativité passe aussi par-là* ».

Dans nombre de témoignages, cette autonomie et cette possibilité de faire preuve de créativité

ressortent. Jessica nous expliquera pouvoir mettre en place des projets collectifs particuliers, en fonction des besoins qu'elle relève chez les locataires. Ce qui limite cette autonomie nous dira Michelle : « *ce sont les principes de base de la société, les règles, les limites institutionnelles.* »

Dans une organisation de service, la standardisation de l'offre de service vis-à-vis des usagers peut être comprise comme un avantage, car elle est une promesse d'égalité de traitement. Mais une prestation de service implique une relation entre deux personnes au moins. Le destinataire du service attend de l'interaction que le prestataire le reconnaisse comme sujet social, avec ses émotions, ses difficultés, ses particularités. Face à ce destinataire du service, il s'agit d'individualiser la prestation, de s'adapter aux références sociales de celui-ci. Cette individualisation de la prestation suppose une adaptation continue de l'offre, et sa personnalisation par les agents de première ligne (Dujarier, 2012).

Dans une SLSP, l'ensemble des travailleurs sont en relation avec les locataires, ils sont tous, à quelques exceptions près (le personnel attaché à la gestion administrative et financière de la société) des agents de première ligne. Mais au travers des différents témoignages recueillis, il ressort que le RS est un acteur particulier dans cette organisation qui devra sortir du cadre pour pouvoir adapter son intervention. Cette position *hors cadre* semble lui être autorisée par l'organisation.

Nous avons également mentionné dans la partie consacrée à la description du dispositif que celui-ci reste relativement flou quant aux actions à mener pour sa mise en œuvre, ce qui laisse une certaine liberté d'action aux RS. De plus, le RS incarne une nouvelle mission inscrite dans le code wallon, il va donc endosser une mission particulière.

Le sens d'une mission

Selon Fabienne Imbert, le sens de la mission est une des composantes qui fonde l'identité professionnelle des travailleurs sociaux : « Chaque spécialité définit ses missions spécifiques. Elle développe une argumentation sous forme de rhétorique professionnelle pour expliquer en quoi elle est particulièrement appropriée pour cette tâche » (Imbert, 2010 : 134).

A la question : « quelle est l'utilité de votre travail dans l'organisation ? », la majorité des RS font référence à l'apport d'une dimension sociale dans l'organisation. Simon nous dira par exemple : « *c'est un rôle de graissage au niveau des différents services dans la société, j'aurais tendance à dire, de la relation des locataires avec les différents services de la société.* ». Pour Michelle, « *le rôle du RS doit aussi servir à pointer les réalités sociales. L'expertise de terrain, apporter une vue plus globale de la réalité de terrain. Les visites à domicile sont importantes, même si c'est fatigant, il faut être en contact avec le locataire.* » On voit dans ces deux témoignages l'intention de rendre l'organisation plus humaine, capable d'appréhender la réalité des locataires grâce à l'expertise de terrain du RS. Selon Martine, le RS, du fait de sa spécificité, va analyser les situations des locataires et permettre que « *les choses se passent au mieux.* »

Cette mission semble reconnue par les collègues, comme l'illustrent les propos de Monique, employée administrative au service location de la société « A » : « *quand on rencontre des personnes qui ont besoin d'aide, des cas particuliers, ben on renvoie au RS, on sait qu'il est là, qu'il peut apporter*

une aide que ce soit au niveau logement, famille, financier. » Bénédicte, responsable du service technique de la société « B » dira également : « *ben, c'est un interface, qu'on appelle pour tout et pour rien, qu'on envoie au feu, c'est un peu notre casque bleu...* ». M. Gérard, DG de la société « A » estime que le RS « *permet de joindre l'humain à la brique [...] c'est son rôle, il fait le lien social, c'est pour cela qu'il est référent* ».

Ainsi, les RS ont un rôle particulier dans l'organisation. Leur formation est particulièrement appropriée pour jouer ce rôle d'intermédiaire, d'interface entre la société et les locataires. La majorité des répondants, qu'ils soient RS ou employés administratifs nous diront que la fonction de RS doit être assurée par un travailleur social car il dispose de la formation nécessaire à ce type de mission.

Selon Berta Granja, l'identité du travailleur social « mobilise le professionnel dans sa totalité, y compris ses sentiments et ses émotions » (Granja, 2008 : 31). Le travail social exige une connaissance très proche des populations auxquelles il s'adresse, de leurs difficultés et de leurs dynamiques. Le travailleur social doit avoir une capacité empathique pour appréhender le vécu des autres. Il doit également développer des principes éthiques qui orientent l'action, ce qui exige la présence de capacités personnelles et techniques afin d'établir un climat favorable à l'émergence de relations de proximité au quotidien et à l'établissement de la coopération sans laquelle l'action sociale est impossible. Berta Granja parle de « sensibilité sociale pour une action solidaire et compréhensive (...) » : « Être sensible » exige la « compréhension humaine » (Ibidem).

Malgré cette reconnaissance de l'utilité du rôle du RS par les collègues et par l'organisation, la façon de travailler des RS peut être mal perçue. Les RS cherchent à initier le partenariat avec les services extérieurs, ils devront notamment participer à des réunions à l'extérieur de l'organisation. Camille nous expliquera qu'avant son arrivée dans l'institution, celle-ci vivait « *un peu en autarcie* ». Elle a mis en place des partenariats avec le CPAS, avec le Plan de Cohésion sociale, etc. : « *Avant, il n'y avait pas ..., au niveau de la commune, ..., j'ai été la première de la société qui allait s'asseoir à leur table. On se demandait un petit peu ici pourquoi j'y allais quoi, finalement, donc c'était un peu compliqué même de faire valoir des fois, des choses auxquelles je participais, "ohhh, tu vas encore te promener" me disaient certains* ». Certaines actions des RS peuvent même être niées au regard des besoins des locataires, comme le souligne Layla : « *Les autres ils disent : "elle croit qu'elle fait du social parce qu'elle fait des fêtes"¹⁴, c'est pas ça le social, le social c'est leur donner un logement* ». Ces propos illustrent la confrontation entre la culture de l'organisation qui est basée sur un travail routinier, en vase clos et les pratiques du travail social qui sont faites d'ouverture sur le monde extérieur, d'actions de concertation, d'organisation d'activités collectives et communautaires.

2.2. Le positionnement stratégique du référent social

Le point précédent a permis d'analyser l'identité professionnelle des RS à travers trois sources d'identification : le métier, le groupe de travail et l'organisation. Dans la continuité, nous allons aborder

¹⁴ Il est fait référence ici à l'organisation de la fête annuelle des voisins organisée à l'initiative des RS afin de favoriser la dynamique de quartier. Jusqu'en 2018, la SLSP recevait un subside de la RW pour organiser cette activité communautaire.

la notion de stratégie pour comprendre comment le RS va pouvoir s'intégrer dans son organisation et interagir avec les différents acteurs de celle-ci.

Pour amoindrir les tensions entre les spécificités de leur rôle et la culture de l'organisation, les RS devront mettre en place des stratégies face aux contraintes organisationnelles. Ils développeront par exemple leur polyvalence : *« je me suis dit, il faut que j'aille sur leur terrain, c'est des gens qui parlent briques, blocs et chiffres, [...] j'ai parlé briques, blocs et chiffres [...] j'ai fait des formations dans leurs domaines qui m'ont saoulée pour comprendre aussi »* (Jessica, RS). Émilie nous expliquera également qu'elle effectue des tâches plus administratives liées au fait qu'elle soit attachée au service location, mais en donnant un *« sens social »* à ces tâches.

Une autre forme de stratégie développée par le RS se situe au niveau de la justification de son utilité. Françoise nous explique faire un rapport d'activité qu'elle présente au CA dans lequel elle met l'accent sur le quantitatif : *« ce sont des gestionnaires, donc il leur faut des chiffres pour légitimer le rôle du RS, il faut pouvoir prouver que le travail du RS a une efficience sur la gestion locative »*.

Une troisième forme de stratégie que nous avons pu relever dans les entretiens est le fait de se montrer loyal vis-à-vis de l'organisation, comme l'illustre les propos de Layla : *« nous on a vraiment un rôle d'aller dehors, au début ça dérangeait un peu [...] on va chez les gens, on va dans le sens des locataires. Moi pas, j'ai un cadre à respecter et je suis très loyale vis-à-vis des collègues et de la société, donc voilà, il y a ça aussi. »* Émilie nous parlera également de cette loyauté en ces termes : *« c'est clair qu'il faut un peu se positionner, et essayer d'avoir une position juste quoi, juste par rapport à la société, par rapport aux locataires, donc c'est vrai que cette réflexion, c'est une remise en question [...] c'est de se dire, ben voilà, est-ce que je suis à la bonne place quoi »*. Nous percevons ici que pour ces RS la loyauté vis-à-vis de l'organisation se traduit par une certaine mise à distance dans leurs rapports avec les locataires.

2.3. Les rapports avec les locataires

Il est intéressant, à ce stade de l'analyse, de s'intéresser à la façon dont les RS perçoivent leurs rapports avec les locataires. Si nous avons choisi de développer cet aspect de façon indépendante aux différentes sources d'identification, c'est parce que nous postulons que ces liens nous permettront d'illustrer la façon dont les RS se positionnent, à la fois par rapport à leur métier, à leurs collègues et aussi à leur organisation. Nous verrons également que ces rapports participent à la construction de l'identité professionnelle des RS.

Lorsqu'on interroge les RS sur leurs relations de façon générale, et qu'on leur demande d'identifier celles qui leur paraissent les plus intéressantes, la majorité d'entre eux font référence à leurs rapports avec les locataires. Layla dira : *« ben, je placerais en numéro un les locataires, on est quand même là principalement pour eux, peu importe les relations qu'on a après avec les autres... voilà, on est là pour faire le lien entre ce qu'ils vivent, leurs problèmes et ici en premier »*. Pour Martine, il est important de maintenir le lien, d'être le plus souvent possible sur le terrain pour permettre ce lien. Émilie nous parle également de l'importance de ce lien en ces termes : *« Voilà, c'est important de maintenir ce lien, à la fois qu'on connaisse bien les gens, parce que voilà, si on ne les connaît pas, on a difficile d'interagir et ça mettrait vraiment des barrières »*. Pour Jessica, l'aspect le plus important de son travail

est le lien de proximité qu'elle entretient avec le public. Nous avons déjà abordé l'importance de ce lien avec le locataire comme composante de l'identité professionnelle du RS. L'art de nouer le contact singulier fait sans doute partie de ce qui différencie le RS des autres employés de l'organisation.

Parallèlement, il apparaît dans certains entretiens avec les RS que cette relation est fortement marquée par leur fonction au sein d'une SLSP. Pour Émilie, être RS dans une société de logement, c'est avoir « *une double casquette* ». Elle doit se montrer capable d'être à la fois proche des gens, mais aussi pouvoir rappeler le cadre, les devoirs des locataires, les risques qu'ils encourent s'ils ne respectent pas leurs devoirs. En effet, les RS permettent, par leur travail, de faire en sorte que les locataires respectent leurs obligations vis-à-vis de la société, ce que souligne Simon : « *l'objectif, de manière générale, c'est veiller au maintien et au bon fonctionnement d'un parc immobilier [...] on est service public donc il faut des résultats [...] tout en ayant un rôle social* ». Cette position de *l'entre-deux* est souvent évoquée par les RS. Françoise nous expliquera que le RS a deux missions : « *à partir du moment où tu prouves cela, il y a des portes qui s'ouvrent sur plein d'actions que tu veux mettre en place, parce qu'il a été compris que effectivement, ça avait une incidence sur la gestion locative, une incidence économique, j'ai pas honte de le dire, je trouve que c'est important, et on revient à ce que je te disais tout à l'heure, sur les deux missions : les êtres humains, les locataires mais aussi la mission de gestion du patrimoine. Il faut pouvoir prouver que les deux sont liés dans le travail social* ». Ces témoignages montrent que le RS tente d'intégrer les missions de l'organisation dans ses missions sociales, ou tout du moins, de faire un lien entre les deux. Ceci peut être mis en lien avec l'une des stratégies développée par le RS qui consiste à se montrer loyal vis-à-vis de son organisation.

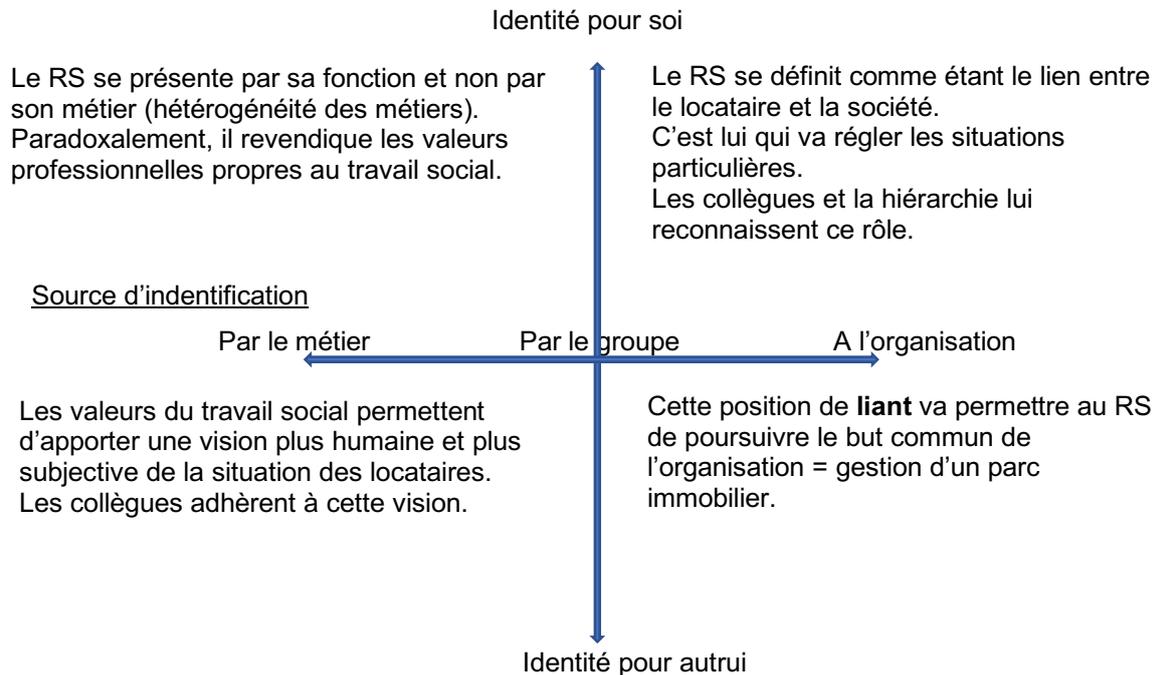
Ces propos illustrent également l'un des paradoxes de l'accompagnement social en matière de logement. Celui-ci nécessite la construction d'une relation de confiance, mais qu'il est parfois difficile d'instaurer puisque le travailleur social agit avec une *double casquette* : intervenant social et représentant du bailleur. L'accompagnement social en logement peut être vécu par le locataire comme une contrainte, puisqu'il s'agit d'*aider* l'occupant du logement à respecter ses devoirs locatifs. Mais, cette contrainte peut être également vue comme un outil si elle fait sens, si elle est intégrée au projet et est réellement un moyen pour le locataire de se maintenir dans le logement (Malki, Rizzo & Praile, 2006)

Ceci donne à voir une des tensions permanentes présentes dans le processus de construction de l'identité professionnelle des travailleurs sociaux. Cette tension est liée aux paradoxes que le quotidien de l'exercice de cette profession apporte, positionnant le professionnel dans une situation de *l'entre-deux* : le travailleur social devra en permanence se questionner sur les finalités, sur les différentes dimensions de son rôle et de son statut, sur l'exercice du pouvoir et sur la distance toujours présente entre le rôle souhaité et son rôle attribué dans le champ de la politique sociale (Granja, 2008).

2.4. Synthèse

En guise de synthèse, nous avons choisi de reprendre le schéma proposé comme modèle d'analyse. Ce schéma nous permet de construire une typologie de l'identité professionnelle des RS.

Processus de construction identitaire



3. Discussion analytique

La description du terrain de recherche nous a permis de conclure que nous sommes face à une configuration organisationnelle de type bureaucratique selon la présentation schématique des organisations vu par Mintzberg. Le travail des RS est doublement prescrit : par l'AGW qui fixe leur mission d'accompagnement social et par les contraintes bureaucratiques de l'organisation. On s'aperçoit dans les récits des RS qu'ils construisent leur identité professionnelle dans cette double contrainte, ce qui peut être source de tension.

Si l'on se réfère à notre première hypothèse de recherche (**H1 : c'est sur base de la licence et du mandat que les RS vont construire leur identité professionnelle**), la prescription de l'AGW renvoie à la notion de licence de Hughes : « La licence est conçue comme l'autorisation légale et exclusive d'exercer un type d'activité ; c'est une reconnaissance officielle du droit exclusif d'exercer » (Imbert, 2013 : 130).

Cette prescription renvoie également à l'identification par le métier puisque la réforme du CWLHD spécifie bien que cette fonction de RS doit être assurée par un travailleur social. Selon Champy, « avoir un métier, (...) c'est être détenteur d'un patrimoine [de savoirs et de savoir-faire] dont on pense, à tort ou à raison, qu'il a une valeur sur le marché du travail qui transcende celui de l'entreprise » (Piolet, 2002, cité par Champy, 2011 : 106). Au travers des entretiens réalisés avec les RS, nous avons pu constater que, tout en se présentant en tant que RS (et non travailleur social), ils revendiquent la spécificité du travail social à partir des valeurs professionnelles de celui-ci.

Ils mettent également en évidence la spécificité de leur mission et développent une argumentation sur base de leurs compétences sociales pour expliquer en quoi leur formation est

particulièrement appropriée pour cette fonction. « La revendication d'une mission semble prendre place dans la lutte pour la reconnaissance et l'obtention d'un statut » (Imbert, 2013 : 134).

Nos résultats évoquent l'apport *humaniste* de ces nouveaux travailleurs dans la relation entre le locataire et l'ensemble des collègues de travail. Ceci se rapporte à l'importance d'autrui dans la construction identitaire. Le RS sera identifié par le groupe de travail comme la personne permettant l'établissement de ce lien social.

Cette identification par le groupe est importante pour le RS car elle participe à la définition que le RS va pouvoir se donner de lui-même (identité pour soi), mais également à sa reconnaissance par les autres (identité pour autrui) (Fray & Picouveau, 2010). Il sera reconnu par ses collègues et par la hiérarchie comme étant utile à l'organisation, ce qui lui donnera une légitimité professionnelle au niveau local et une reconnaissance du caractère socialement utile de sa fonction (Imbert, 2010).

Comme nous l'avons spécifié dans la partie théorique, l'individu construit également son identité professionnelle dans un espace donné culturellement marqué (Dubar, 2015). Le RS va intégrer des principes, des valeurs propres à l'organisation dans laquelle il s'inscrit. (Fray & Picouveau, 2010). Cette identification à l'organisation est présente dans les entretiens lorsque les répondants font référence à leur position de *l'entre-deux* : ils sont à la fois du côté des locataires mais pour amener ceux-ci à respecter leurs obligations locatives. Les termes *pédagogie de l'habiter*, *lutte contre les impayés* sont utilisés dans les discours, mais également dans les fiches de description de fonction, ce qui illustre bien la « définition organisationnelle » donnée au métier de RS (Oriane, 2005).

Cette identification à l'organisation renvoie à la dynamique sociale de l'organisation. Selon le modèle proposé par Friedberg, l'organisation est « un corps vivant, habité par des individus libres qui jouent leur jeu en fonction de leurs objectifs propres » (Friedberg, 1988 : 25). Cette liberté individuelle peut rendre les comportements imprévisibles, voire incompréhensibles par les autres acteurs de l'organisation.

Le RS devra utiliser tous les rouages de l'organisation qui circonscrit son activité. Il sera le médiateur entre le locataire et la réglementation. Il devra tenter de résoudre les cas non réglés par les procédures habituelles. Pour cela, il devra collaborer avec l'ensemble des acteurs de l'organisation. Étant donné son activité, le RS va devoir utiliser le discours comme moyen privilégié dans ses rapports avec l'organisation (Ion, 1992). Or, la communication, l'échange d'informations ne sont pas *naturels* dans une organisation bureaucratique, caractérisée par la segmentation des tâches et la standardisation des réponses apportées aux locataires. Les RS interviewés rapportent des difficultés communicationnelles qu'ils attribuent au cloisonnement des services, voire à une mauvaise volonté de la part des collègues.

Pour dépasser ces tensions, les RS vont faire des conciliations entre leurs idéaux de travail social et leur mise en application dans l'organisation. Ils chercheront par exemple à développer des compétences nouvelles, en matière administrative ou technique, tout en les intégrant à leur pratique pour leur donner un *sens social*. Ils peuvent aussi tenter de fournir des justifications quantitatives à leur travail pour répondre aux attentes *gestionnaires* de l'entreprise, ou encore tâcher de faire preuve de loyauté vis-à-vis de la société qui les emploie en gardant une certaine distance avec les locataires et en incorporant les missions de la SLSP dans leurs propres missions.

Ceci nous amène à notre deuxième hypothèse (H2) : **les stratégies déployées par les RS pour s'approprier les enjeux et les contextes organisationnels tout en respectant des valeurs propres à leur métier.**

Les RS détiennent des compétences spécifiques qu'ils semblent être les seuls à maîtriser dans l'organisation : des compétences en termes de communication, de relation avec les locataires, de compréhension de la situation subjective de ceux-ci. Ils détiennent ce que Friedberg nomme le **pouvoir de l'expert**. Selon cet auteur, le pouvoir « est un rapport de force [entre une personne A et une personne B], dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre » (Friedberg, 1988 : 35). Cette expertise est devenue indispensable à l'organisation depuis la réforme du CWLHD, puisque les SLSP ne peuvent plus *se contenter de la politique de la brique* dans leur mission et doivent proposer un accompagnement social aux locataires.

Par leur rôle de *liant* entre l'organisation et les locataires, mais également entre les différents services internes et externes abordés dans les entretiens, les RS détiennent également le **pouvoir dit du marginal-sécant** évoqué par Crozier et Friedberg, c'est-à-dire « d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'actions différentes, voire contradictoires » (Crozier & Friedberg, 1977 : 86)

Même si la posture professionnelle du RS peut sembler *étrangère* à l'organisation, ces pouvoirs et les stratégies qu'ils déploient vont permettre aux RS de trouver une place dans la division du travail et d'obtenir une légitimité aux yeux des collègues et de la hiérarchie.

Conclusions générales

Le travail reste une valeur centrale dans nos sociétés modernes. Le travail peut revêtir plusieurs significations pour l'individu. Le fait d'être reconnu dans son travail, de pouvoir s'y investir est « constructeur d'identité professionnelle en même temps que de créativité sociale » (Dubar, 2015 : 13). L'identité professionnelle revêt une double fonction sociale. La première est de l'ordre de la reconnaissance et la seconde correspond à une demande sociale. Notre travail repose sur l'analyse du processus de construction de l'identité professionnelle des travailleurs sociaux engagés dans le cadre de la fonction de référent social au sein des Sociétés de Logement de Service public.

La question de l'identité professionnelle a déjà fait couler beaucoup d'encre en sociologie. Ce n'est pas une question originale en soit, il suffit de dactylographier les mots « identité professionnelle » dans un moteur de recherche pour s'en rendre compte. Il en va de même pour la question de l'identité professionnelle des travailleurs sociaux.

Nous pensons que l'originalité de notre travail repose sur le croisement des cadrages théoriques que nous avons choisi de mobiliser : le concept d'identité professionnelle et l'analyse stratégique des organisations. Par ce double cadrage, nous avons souhaité comprendre comment, dans un contexte organisationnel particulier, des travailleurs sociaux allaient pouvoir construire une identité professionnelle qui allait à la fois leur permettre de respecter des valeurs propres à leur métier tout en y intégrant des contraintes et des tensions vécues dans le système organisationnel, c'est-à-dire d'appréhender l'incidence de l'organisation de travail sur la construction de l'identité professionnelle de ces travailleurs sociaux.

Le choix de ce double cadrage ne s'est pas fait *a priori*. En effet, nous souhaitions au départ mobiliser principalement la sociologie des professions car nous pensions que les travailleurs sociaux engagés dans le cadre de la fonction de référent social allaient chercher à *professionnaliser* leur fonction en cherchant à faire apparaître un *éthos professionnel* leur permettant de légitimer cette fonction. Dans la construction de l'identité professionnelle, nous retrouvons en effet cette fonction qui permet de se reconnaître au travers de normes de la profession à laquelle on appartient. Mais, après une phase exploratoire, nous avons constaté que les RS allaient devoir adapter leurs actions et leur spécificité professionnelle à leur contexte organisationnel particulier. Les apports d'éléments théoriques de la sociologie des organisations nous ont permis de poser de nouvelles bases conceptuelles nécessaires à notre recherche. Nous y avons adjoint également une définition du travail social afin d'interroger la nature sociale du travail des RS.

Ces différents modèles théoriques nous ont également permis d'articuler l'ensemble des éléments qui compose notre question de recherche : « **Comment les travailleurs sociaux engagés dans le cadre de la fonction de référent social au sein des SLSP construisent-ils leur identité professionnelle ?** ». Pour tenter de répondre à cette question, nous sommes partis de la double hypothèse que d'une part, le RS allait construire son identité professionnelle sur base de la licence et du mandat obtenus par la reconnaissance officielle de sa fonction et la reconnaissance du caractère

socialement utile de celle-ci ; et d'autre part, qu'il allait devoir développer des stratégies pour trouver une place dans la division du travail et pour faire légitimer sa fonction dans l'entreprise.

Pour construire notre travail, nous avons tout d'abord proposé une mise en contexte en présentant le cadre législatif de la fonction de RS, duquel ressortent déjà certains questionnements en rapport avec l'identité professionnelle du RS : que signifient ces termes : référent social ? Quelles sont les missions prescrites de ce *nouveau professionnel* ? Que revêt la notion d'accompagnement social en logement ? Ces premières questions ont déjà pu nous servir de balises pour nourrir notre réflexion.

Nous avons ensuite développé les deux grilles de lecture théoriques choisies : le modèle d'analyse de l'identité professionnelle de Claude Dubar et le modèle de l'analyse stratégique des organisations d'Erhard Friedberg. Le modèle d'analyse de Claude Dubar nous a permis de créer la mise en liaison de ces deux grilles de lecture car il fait le lien entre l'identité et la culture de l'acteur et ses intérêts, c'est-à-dire ses positionnements stratégiques. Dans son ouvrage « La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles », Claude Dubar précise : « En tant qu'acteur (considéré comme tel), chacun possède une certaine "définition de la situation" dans laquelle il est plongé. Cette définition inclut une manière de se définir soi-même et de définir les autres. (...) Elle prend la forme d'arguments qui impliquent des intérêts et des valeurs, des positions et des prises de positions. La démarche du sociologue de terrain est ainsi de recueillir (...) ces diverses "définitions de situations" qui sont des conditions de sa compréhension des règles de l'action située, telles qu'elles sont subjectivement définies par les acteurs » (Dubar, 2015 : 11).

Ce cadrage théorique nous a permis de construire un modèle d'analyse schématisant la façon dont nous allions articuler notre recherche. Nous avons choisi de structurer notre analyse autour de trois sources d'identification professionnelle : l'identification par le métier, l'identification au groupe de travail et l'identification à l'organisation. La première source d'identification renvoie aux savoirs et aux savoir-faire propres à un domaine professionnel spécifique, acquis lors de l'apprentissage mais également durant le parcours professionnel. Cette identification par le métier renvoie également au travail tel qu'il est fait, c'est-à-dire à son contenu. Elle va permettre à l'individu de se définir sur le plan professionnel. La deuxième source d'identification concerne le groupe de travail. En effet, l'individu au travail va devoir interagir avec d'autres personnes. Ces interactions vont participer à la définition que l'individu va se donner de lui-même (identité pour soi), mais également à sa reconnaissance par autrui (identité pour autrui). La troisième source d'identification concerne le contexte d'action, c'est-à-dire l'organisation. Selon Renaud Sainsaulieu, l'expérience sociale en organisation peut déterminer des cultures indépendantes de celles du groupe professionnel d'appartenance (Sainsaulieu, 2014).

Pour analyser notre matériau empirique, nous avons opté pour une approche pragmatique : après avoir récolté notre matériel au travers d'entretiens semi-directifs, nous avons cherché à repérer les éléments saillants nous permettant de mettre en exergue les pratiques des RS, le sens qu'ils donnent à ces pratiques, les valeurs qu'ils revendiquent mais également la façon dont ils sont perçus par les collègues et par la hiérarchie, ainsi que la façon dont ils articulent leurs valeurs et leurs intérêts avec les objectifs et les caractéristiques de leur entreprise. Nous avons pu ainsi déterminer certaines stratégies que les RS allaient déployer pour amoindrir certaines tensions vécues dans le cadre de leur travail. Ce travail de *découpage* de la parole des interviewés nous a permis de proposer une typologie

de l'identité professionnelle des RS en guise de synthèse de notre partie empirique. Pour conclure cette partie de notre travail, nous avons fait dialoguer ces différents éléments avec les données théoriques afin de confronter nos hypothèses.

A présent, nous sommes capables d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. Les résultats de notre recherche mettent en évidence les trois sources identitaires professionnelles des RS : l'identification par le métier, l'identification par le groupe et l'identification à l'organisation. Ces trois sources d'identification ne s'inscrivent pas dans un processus continu, mais plutôt dans une sorte de *balancier* entre divers attitudes ou postures. Le RS défend des valeurs professionnelles propres à son métier, tout en intégrant la culture et les contraintes de l'organisation dans laquelle il travaille. L'identité professionnelle des travailleurs sociaux engagés dans le cadre de cette fonction se développe donc en constante négociation entre soi et les autres, à l'intersection entre les valeurs du métier et les contraintes de la fonction, ce qui peut amener un brouillage identitaire. Les RS devront déployer des stratégies pour parvenir à collaborer dans l'organisation, à jouer le jeu de l'organisation et s'inscrire dans le but commun de l'action collective de celle-ci. Ils utiliseront *les sources de pouvoir* que leur confère leur rôle dans l'organisation pour se faire une place dans la division du travail et faire reconnaître leur utilité et leur légitimité dans l'entreprise. Ces différents aspects peuvent paraître contradictoires. Leur métier est empreint de valeurs humanistes, c'est-à-dire d'aide inconditionnelle à l'autre et de défense des droits individuels, quand l'organisation est soumise à un ensemble de procédures à respecter dans le souci de standardiser les réponses apportées au public, de défendre l'égalité de traitement. Pour trouver un certain équilibre identitaire, les RS vont chercher à intégrer des dimensions nouvelles dans leur pratique professionnelle. Ce constat affiche une grande cohérence avec l'analyse de l'identité professionnelle proposée par Claude Dubar.

Cette recherche comporte certaines limites qu'il convient à présent de spécifier. La première concerne la présence de biais. Nous pensons que le fait que nous soyons active professionnellement dans le secteur a empêché nos interlocuteurs de se livrer entièrement. Nous avons eu le sentiment, à plusieurs reprises, d'un contrôle important dans le discours de nos répondants. Nous interprétons cette attitude par la crainte d'être jugé par un pair. Nous aurions pu dépasser quelque peu cette limite en élargissant notre échantillonnage à l'ensemble des 64 sociétés et en interrogeant différents employés dans chacune des sociétés. Des périodes d'observation directe auraient également permis de relever des différences entre le discours et les actes et d'obtenir un matériau d'analyse « non suscité par le chercheur et donc relativement spontané » (Van Campenhoudt & Quivy, 2011 : 176).

La deuxième limite que nous souhaitons aborder concerne le champ d'analyse. Nous avons focalisé notre étude sur un phénomène singulier, à savoir la construction identitaire des RS. A de nombreuses reprises, dans le déroulé de ce travail, nous faisons référence à la nature du travail social (un travail sur et avec autrui) et au concept d'accompagnement social. Nous n'avons pas suffisamment exploré ces aspects. Nous sommes restés dans une vision micro d'une relation entre un acteur et son organisation. Il serait intéressant de resituer les enjeux de cet accompagnement social en logement dans l'évolution des politiques sociales. Le développement de cette notion *passé-partout*

d'accompagnement social fait partie intégrante des contextes politiques, législatifs et institutionnels. Elle induit de nouvelles pratiques professionnelles qui sont liées au passage d'un registre de travail social d'intégration à un registre de travail social d'intermédiation, davantage orienté vers une norme d'implication des usagers (Vrancken, 2010). Nous pensons que la création de la fonction *réfèrent social* peut être lue à travers le prisme du passage du référentiel d'État providence à celui d'État social actif. L'accompagnement social, comme les autres pratiques d'intervention sociale, nécessite de la part des travailleurs sociaux de s'interroger sur le sens de leur intervention, sur la nature de la relation qui s'établit entre le professionnel et la personne accompagnée mais aussi, voire surtout, sur les modalités actuelles du travail social en lien avec les contextes et les enjeux des politiques sociales en général (Malki, Rizzo & Praile, 2006). Un des socles de l'État Social Actif repose sur l'idée que les citoyens ont des droits (droit à un logement décent) mais surtout des devoirs, et donc l'ouverture ou le maintien de ces droits (pouvoir garder le logement) dépend du respect de ses obligations. Un des rôles du RS est, rappelons-le, d'accompagner les locataires dans le respect de leurs devoirs locatifs et ce dans une démarche pédagogique, afin d'éviter l'expulsion, et donc la perte du logement. Pour une recherche future, il serait intéressant d'utiliser cette étude de cas comme vignette empirique de la mise en œuvre d'un dispositif particulier s'inscrivant dans l'évolution des politiques sociales.

Bibliographie

Ouvrages

CHAMPY Florent, 2011, *Nouvelle théorie sociologique des professions*, Presses Universitaires de France, Paris, (Coll. Le lien social).

CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard, 1977, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

DUBAR Claude, 2015, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, 5^e édition, Armand Colin, Paris, (Coll. U.).

DUBAR Claude, TRIPIER Pierre, BOUSSARD Valérie, 2015, *Sociologie des professions*, 4^e édition, Armand Colin, Paris, (Coll. U.)

DUBET François, 2002, *Le déclin de l'institution*, Editions du Seuil, Paris, (Coll. L'Epreuve des faits).

DUJARIER Marie-Anne, 2012, *L'idéal au travail*, Presses Universitaires de France, Paris, (Coll. Quadrige).

FRIEDBERG Edhard, 1988, *L'analyse sociologique des organisations*, l'Harmattan, Paris.

ION Jacques & TRICART Jean-Paul, 1992, *Les travailleurs sociaux*, Repères, Paris, (Coll. La découverte).

LELUBRE Marjorie, 2013, *Un logement pour les sans-abri ? La nouvelle dynamique des dispositifs d'accompagnement social en logement*, Éditions du Basson, Marcinelle, Belgique, (Coll.Tandem).

NIZET Jean & PICHAULT François, 2000, *Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Seuil, Points, Paris.

OSTY Florence & UHALDE Marc, 2007, *Les mondes sociaux de l'entreprise, penser le développement des organisations*, La découverte, Paris.

ORIANE Jean-François, 2005, « L'État social actif en action », in CASSIERS Isabelle, dir., *L'État social actif : vers un changement de paradigme ?* Peter Lang, Bruxelles, pp. 179 - 207

SAINSAULIEU Renaud, 2014, *L'identité au travail*, 4^e édition augmentée d'une préface de Norbert Alter, Presses de Sciences Po, Paris, (Coll. Sociétés en mouvement).

VAN CAMPENHOUDT Luc & QUIVY Raymond, 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^e édition, Dunod, Paris.

VRANCKEN Didier, 2010, *Social barbare*, Couleur livres, Charleroi, (Coll. Question de société).

Articles

ABRAHAM Franssen, 2003, « Le sujet au cœur de la nouvelle question sociale », *La nouvelle revue*, n°12, pp. 10-51.

DELAUNAY Bertrand, 2007/4, « La formation initiale en service social, une instance de professionnalisation », *Vie sociale*, n°4, pp 59-78.

DUBAR Claude, 1992, « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, n° 33-4, pp. 505-529.

DUBOIS Anna & GADDE Lars-Erik, 2002, « Systematic combining: an abductive approach to case research », *Journal of Business Research*, n°55, pp. 553-560.

FRAY Anne-Marie & PICOULEAU Sterenn, 2010/8 « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité du travail », *Management et Avenir*, n° 38, pp. 72-88.

GRANJA Berta, 2008, « Éléments de construction identitaire professionnelle des assistants de service social en formation », *TEF – Travail-Emploi-Formation*, n°4, pp. 21-38.

GLANER Thierry, 2014, « Agir et art de faire. Répercussions sur le développement identitaire des assistants sociaux. », *Phronesis*, n°33, pp. 63-77.

LANTHER Simon, 2016/4 « L'estime professionnelle selon EC. Hughes : éléments pour une relecture honnethienne de la première tradition anthropo-sociologique chicogoane », *Terrains/théories*, [En ligne], mis en ligne le 19 août 2016, consulté le 27 janvier 2018, URL : <http://journals.openedition.org/teth/694>

OSTY Florence & DAHAN-SELTZER Geneviève, 2006, « Le pari du métier face à l'anomie », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°2, pp. 91-106.

MALKI Milouda, RIZZO Anne-Catherine, PRAILLE David, 2006/2, « Pratique d'accompagnement social en matière de logement : une expérience transfrontalière pour continuer le débat », *Pensée plurielle*, n°12, pp. 101-122.

Annexes

Annexe 1 : Retranscription de l'entretien exploratoire réalisé avec Jean-Marc NOLLET.

Annexe 2 : Grille d'entretien exploratoire semi-directif avec les référents sociaux.

Annexe 3 : Grille d'entretien semi-directif avec différents membres du personnel et la Direction des sociétés « A » et « B ».

Annexe 4 : Tableau de description des profils des personnes interrogées.

Annexe 1 : Retranscription de l'entretien exploratoire réalisé avec Jean-Marc NOLLET

Entretien avec Jean-Marc NOLLET, Député Fédéral Ecolo à la Chambre des représentants, le 26 octobre 2017.

Le rendez-vous a été pris par mail. M. Nollet a répondu immédiatement positivement et a proposé que l'on se rencontre à Bruxelles, à la Chambre des représentants. L'entretien se déroule dans un salon d'accueil de la presse. Il n'a pas beaucoup de temps à me consacrer. L'entretien ne durera que 15 minutes environ.

Lors des échanges de mail, nous avons déjà exposé l'objet de notre recherche.

Bonjour, d'abord merci de me consacrer un peu de votre temps. Donc voilà comme je vous l'ai expliqué, je suis étudiante en science du travail et, pour mon TFE, j'ai choisi de parler de la fonction de référent social au sein d'une société de logement de service public. Et mon souhait aujourd'hui, c'est de reprendre les choses en amont, hein, comment ça été construit.

Voilà, donc c'est vraiment un entretien libre, je n'ai pas une série de questions...

Oui oui, euh c'est très bien, c'est très bien.

(rires)

C'est surtout pour avoir votre avis. Donc, je sais qu'avant 2011, il y avait déjà un accompagnement social dans les logements sociaux et en 2011 vous avez souhaité légiférer cet accompagnement social et l'inscrire dans le Code Wallon en 2012 si je me souviens bien ?

Oui oui. J'ai plus en tête les dates donc je ... ça s'est sûr que je ne sais plus exactement les dates.

Donc, on peut retrouver ça, parce que dans les textes, les décrets il y a les dates etc quoi, mais ...

Précédemment effectivement existaient déjà des situations où il y avait des référents, ils ne s'appelaient peut-être pas comme ça exactement à l'époque mais dont la fonction était quasi similaire à ce que nous on a voulu généraliser et pour le généraliser, on est effectivement passé par la norme législative.

Pour pouvoir à la fois le mettre en œuvre partout tant le besoin nous semblait important et la manière dont il pouvait être traité correspondait à ce qui nous semblait en tous cas être faisable parce que j'ai toujours dit il faudrait plus c'est vrai pour pour les grosses sociétés etc, mais voilà ... au moins par là on imposait une forme de réflexion autour de cet enjeu-là, parce que le logement est central mais derrière la préoccupation du logement on voit poindre d'autres dimensions, d'autres problèmes sociaux de tout ordre et donc l'idée étant aussi de solutionner une série de problèmes de location ou autres en ayant ce regard à 360 degrés parce que c'était ça l'intérêt, d'avoir une vue d'ensemble pour les problèmes sociaux.

Ça c'était ...

Globale ?

Oui, la philosophie telle que moi je la voyais mais dans une perspective non policière évidemment, dans une perspective de travail social.

Oui

Et de référent, ça veut pas dire que c'est lui qui s'occupait de tout, mais il remettait en relation qui parfois avec la justice parce qu'il y a des droits d'allocations pour les enfants qui n'étaient pas payées par le père divorcé etc , qui avec un psychologue parce que pas mal de difficultés de suivi psychologique, qui avec une école de devoirs parfois pour les enfants qui posaient problème etc etc etc quoi...

Ça c'était le rôle du référent, c'est d'avoir ce carnet d'adresses à sa disposition. Mais aussi la capacité d'accueillir la difficulté quand elle vient face à lui pour ne pas seulement être ce qu'un ordinateur peut être en tapant école de devoirs ... hop je trouve une école de devoirs quoi mais ... et toujours toujours toujours essayer de lui donner – je vous parle de la philosophie hein maintenant dans le cadre, hein c'est pas toujours, ...

mmh mmh

Mais de lui permettre d'avoir cette vue complète sur la situation sociale d'une personne, d'une famille, d'un couple ça dépend un peu d'une situation à l'autre, plutôt qu'une vue plus sectorialisée : ah il y a un retard dans le loyer depuis 3 mois donc on doit prendre en charge...

Non, on essaie de voir l'ensemble du problème et après on voit quelles sont les priorités, comment on peut travailler. Etc. etc., mais ce n'est pas un point de vue, c'est pas un regard policier, c'est un regard d'accompagnement.

Et c'est pour ça que ce rôle est rempli par des – enfin – est tenu en tous cas par des travailleurs sociaux ?

Oui, pour nous ça nous semblait important, oui effectivement que ce soit des gens qui soient formés à ça, qui aient ce regard-là, ce background et les outils aussi pour pouvoir agir parce que parfois il y a des cas faciles parfois il y a des cas qui doivent être très complexes et surtout voir comment intervenir de manière pertinente. Non non ce n'est pas toujours évident.

D'accord. Quand vous avez souhaité légiférer il y a eu une discussion, une préparation je veux dire par rapport à ça et cette discussion, cette réflexion s'est faite vous vous souvenez encore avec qui ?

Bin oui, une partie oui. C'est-à-dire avec les collègues du gouvernement, donc, le CDH, et euh le PS. Alors ça n'a pas toujours été évident. Sur le fond grosso modo ils pouvaient partager mais une des critiques principales c'était « oui, mais ça va se substituer à d'autres travailleurs sociaux qui sont déjà là dans leur service à eux ». Nous on dit oui, mais c'est une porte d'entrée et ça permet de faciliter le

travail qui est à mener parce qu'on aura cette vue d'ensemble. C'était notre réponse et l'autre problème et ça c'est un peu pour tout, c'est le problème budgétaire parce que ça coûte bien évidemment.

Oui

On n'allait pas le faire payer par les gens qui venaient solliciter et/ou qui venaient dans une démarche alors pour renverser vers qui on allait ... c'était l'autorité publique qui devait dégager les moyens et je crois qu'on a dégagé en 2 étapes, mais j'ai plus tout en tête pour la généralisation progressive quoi et où il fallait que ça soit 68 peut-être même plus, je ne sais plus exactement le nombre exact au total. J'ai plus ça en tête, mais vous pouvez trouver ça hein...

Oui, j'imagine que oui, je peux trouver ces données, ok. Et ... oui ça vous avez déjà dit, donc nécessité d'un accompagnement social, moi ce qui me chiffonne un peu c'est ce mot référent. Vous pouvez me dire d'où ça vient, pourquoi...

Ben ... pfoui oui, donc moi je ne suis pas accroché à ce mot-là. Mais euh le référent c'était pour pas dire l'assistant social qui est quelque chose qui existe déjà, ni le fait que c'est l'autorité... référent c'est quelqu'un à qui on se réfère quand on a un problème ou des problèmes, donc c'est ... si on avait utilisé le langage imagé on aurait pu dire « porte d'entrée ».

Porte d'entrée ?

Je sais pas si ça vous aide à mieux comprendre pourquoi on a utilisé le mot référent parce que on va pas dire tiens v'là porte d'entrée (rires).

Mais mais c'est un peu ça l'idée quoi...

Alors lui quand il arrive à faire entrer la personne dans la situation bin alors il va avoir la vue d'ensemble quoi, mais c'est pas lui qui va solutionner. C'est aussi en ça que c'est limité, c'est l'autre aspect du référent.

D'accord.

C'est que son travail est lui-même limité, parce que il va pas faire un jour école de devoirs, un autre jour psychologue pour reprendre mon cas ... et un troisième jour aide justice .. non, non, ça c'est ... ou avocat même, c'est pas... Donc, il est référent, porte d'entrée et il redispache après vers d'autres...

Oui, c'est plus en termes de porte d'entrée parce que je me demandais un peu référent pour qui, pourquoi ?

Pas pour le service en lui-même pas pour la société de logement mais pour les familles ou les personnes concernées, parce que vous pouvez spontanément aller le voir aussi.

Parce que tout nouveau locataire, hein de ce que je me souviens était mis en contact pour pouvoir préparer son arrivée aussi.

Oui, c'est ça oui...

Alors évidemment il y a tout le passif de tous ceux qui sont déjà là où il fallait mettre un peu à la fois les choses en place quoi. C'est pour ça le mot référent mais s'il y a un meilleur je ne fais absolument pas de souci, je ne m'accroche pas au mot. C'est plus le concept qu'il faut mettre derrière le mot.

Oui oui, c'était pour voir justement d'où venait ce concept parce que dans certains services sociaux il y a le mot référent qui existe mais c'est le référent du bénéficiaire, de l'utilisateur et qui va le suivre tout au long de son parcours. Donc...

Ah oui, d'accord...

Donc, c'est pour ça que je me posais la question...

Oui non, oui je comprends aussi.

Bin non il n'y a pas cet aspect-là du suivi de la prise en charge éventuellement. Oui c'est ça, mais bon ce n'est pas moi qui l'ai inventé le mot, il est venu dans les discussions des collaborateurs et donc j'étais pas là à ce moment-là quoi, mais je l'ai accepté, je l'ai pas contré, mais j'avais pas mieux non plus...

D'accord.

Vous penseriez à un autre mot éventuellement ?

Non, pas vraiment, pas dans l'immédiat...

(Rires) – (silence)

Ok, maintenant en en parlant avec vous, je ne vois pas, mais bon. Oui, c'est vrai « porte d'entrée » ça fait pas très joli...

(Rires)

Oui, oui, mais c'est ça l'idée par contre.

D'accord et quand vous avez élaboré ce projet vous avez rencontré des freins vous me parliez tout à l'heure des discussions oui avec ...

Bin sur l'aspect budgétaire évidemment hein.

Oui, sur l'aspect budgétaire, le fait de ne pas se substituer aux services existants ... c'étaient les principaux freins ?

Oui (silence). Oui, et alors le fait qu'il fallait pas surcharger le travail des sociétés de logement qui avaient déjà beaucoup de travail.

Mmmh mmh

Et que si des moyens pouvaient être dégagés pour engager 60 personnes ... 68 personnes, on pouvait peut-être penser à autre chose que ça, mais moi je ne trouvais pas parce que ça avait un impact démultiplicateur, pour résoudre des problèmes qu'on rencontrait dans le logement et que s'ils n'étaient pas traités devenaient de plus en plus grands... des dégradations par exemple par moment, etc. etc. etc....

Oui

Parce que d'autres situations ne sont pas au moins – je ne vais pas dire réglées – mais au moins acceptées comme ayant, comme devant être considérées comme situations difficiles. Et avec cette mise en place des référents il y avait pour les bénéficiaires, pour les locataires etc., au moins ils savaient que l'institution était consciente de leurs difficultés, et donc pour l'expression, ça permettait de verbaliser les choses plutôt que de ne pas passer par d'autres formes de gestion, de non-paiement multipliés parce que il y a toujours eu des non paiements, il y en aura encore soit des dégradations d'immeubles ou des portes ou de violences, voire envers les voisins éventuellement quoi.

Là, mais c'est ce que moi j'ai toujours dit, en investissant dans le travail social même au-delà des sociétés de logement, on diminue les coûts ultérieurs de réparation de la société.

Oui, ça c'est, c'était ...

Ça c'était mon argument, ma réponse à ceux qui disent : « oui mais on peut le mettre ailleurs » oui, mais moi je dis, « mais non là c'est un pot parce que si on le prend pour plus tard, plus en aval, ça sera trois postes qu'il faudra ». Un avocat, un assistant social ou un surveillant ou je ne sais pas quoi... Ici, on le prend plus en amont, donc ça coûtera moins cher.

Mais faut le dépenser plus vite.

C'est ça que ...

Oui, et par rapport à la SWL ou des Directeurs-gérants de société vous n'avez pas eu d'échos ?

Non, je n'ai pas eu enfin, de mémoire, hein parce que c'est pas moi qui ai fait toutes les négociations, c'était les chefs de cabinet, c'était les collaborateurs sur le sujet.

Mais je n'ai pas eu là de difficultés insurmontables ou même de pression qui disait non, etc...

Eux sont en besoin de beaucoup de choses hein dans les sociétés de logement, les directeurs-gérants se plaignent, et à juste titre, du manque de moyens administratifs, de manque de moyens en personnel etc. etc. oui.

(Silence)

Je n'ai pas eu, non au contraire, je crois que la plupart – mais ça c'est mon évaluation – non j'ai pas de documents récents d'évaluation en la matière.

La plupart sont maintenant contents d'avoir – mais vous avez certainement eu vous des contacts, vous en savez plus que moi – parce que moi j'ai plus eu de contacts – mais vous vous en aurez.

Oui bien sûr.

Oui parce que moi j'ai plus eu de de ... depuis déjà trois ans, hein

Voilà j'ai plus eu de ... de suivi de ça je sais pas vous dire exactement où ils en sont.

(Silence)

Ok, et alors la dernière chose. Quand je lis l'appel à projet de 2011, donc vous parlez tout à l'heure de ce travail en réseau, mise en place d'action de réseau, recherche de participation des différents acteurs etc...

Tout à fait.

Euh donc, mise en réseau euh pardon, participation des différents acteurs y compris les locataires...donc moi je relie ça aux politiques d'activation.

Oui bien sûr.

Cette optique-là et pour vous qu'est-ce que ça représente ? Parce que c'était dans cette...

Bin, non d'abord c'était pas du tout ça l'intention, maintenant si c'est ça qui est constaté, il faut le corriger, mais y'a pas de sanctions à la clé, à la différence de l'activation où il y a une fameuse menace etc., quoi hein.

Mmmhh mmh

Ici c'est vraiment un accompagnement qui est vraiment souhaité, qui est utile mais il n'y a pas, enfin en tout cas dans ce que moi je pense avoir mis en place, ... Maintenant faut voir maintenant comment c'est utilisé etc., mais cette personne-là n'avait pas de capacité de proposer même de sanctions ou effet salarial sur le loyer ou même d'exclusion du logement. Je ne dis pas qu'il n'y a pas d'exclusion du logement dans le droit social mais c'est d'autres acteurs qui se mettent en branle plutôt que le référent social.

Oui.

Ou alors on a dérivé par rapport à la notion initiale bin ça ce n'est pas moi qui ai vécu ce genre de choses. Vous avez eu écho que...

Non ... non pas vraiment, mais c'est parce que ...

Haa, non, ok mais je comprends tout à fait que la question se posait, c'est pertinent.

De mon vécu à moi, c'est-à-dire jusque 2014, puis les ... Je n'ai pas senti comme tel et j'ai pas voulu comme tel en tout cas et si jamais c'est le cas, il faut changer.

Ok je ne sais pas si vous avez d'autres choses qui vous...

Pas qui me revienne comme ça, non.

Non ?

Non, mais je trouve qu'on a déjà fait un beau tour de la situation.

Oui.

(silence)

Ok, merci beaucoup... C'est gentil de m'avoir consacré du temps, ...

Mais de rien de rien, à vous aussi, c'est bien d'être sur ce genre de sujet-là.

Annexe 2 : Grille d'entretien avec les référents sociaux

Thèmes abordés	Questions	Liens théoriques
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous vous présenter en quelques minutes (personnellement et professionnellement) - Avez-vous des activités en dehors du travail ? - Êtes-vous membre d'une organisation, d'un club ? - Quels sont vos centres d'intérêts ? 	<p>Identité biographique</p> <p>Influences indirectes de l'environnement sur l'organisation</p>
Le travail	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est votre formation ? - Depuis quand êtes-vous référent social ? - Pourquoi avoir choisi ce secteur ? Quelles sont les raisons qui font qu'aujourd'hui vous êtes RS pour cette SLSP ? - Comment avez-vous été accueilli dans la société/présenté aux autres travailleurs ? - Quel est votre rôle dans l'institution ? - A qui, à quoi sert votre travail ? Quelle est l'utilité de votre travail ? - Pouvez-vous me décrire votre travail, ses aspects principaux ? - Quels sont les aspects les plus importants/les plus difficiles/les plus intéressants de votre travail ? - Que mettez-vous en place pour dépasser les difficultés rencontrées ? - Pensez-vous avoir suffisamment d'autonomie dans votre travail ? Pouvoir être créatif, pouvoir prendre des initiatives ? - Qu'est-ce qui facilite/limite cette autonomie ? 	<p>Identité biographique</p> <p>Parcours professionnel</p> <p>Travail prescrit Vs travail réel</p> <p>Travail vécu</p> <p>Autonomie</p> <p>Conception du travail</p>
Les relations	<ul style="list-style-type: none"> - Comment décririez-vous les relations de travail dans votre institution ? - Avec qui êtes-vous amené à travailler, à collaborer (quelles personnes, quels services internes) dans votre institution ? - Y a-t-il des réunions de travail ? Entre quels acteurs ? A quelle fréquence ? Qui organise ces réunions ? Pourquoi sont organisées ces 	<p>Processus identitaire relationnel</p> <p>Dynamique sociale de l'organisation</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Décrivez-moi les objectifs de votre travail ? A qui, à quoi sert votre travail ? - Quelles sont les valeurs qui sous-tendent votre travail ? Sont-elles en cohérence avec les valeurs de votre institution ? - Selon vous, quelles sont les missions de l'institution ? Vos missions et vos objectifs sont-ils en concordance/en opposition avec ceux de l'institution ? - Pourriez-vous me décrire le décret qui encadre le rôle du RS ? Votre travail est-il en concordance avec ce décret ? 	<p>Valeurs</p> <p>Buts de mission</p> <p>Travail prescrit Vs travail réel</p>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous des éléments à ajouter ? Voulez-vous attirer mon attention sur quelque chose que je n'ai pas abordé avec-vous ? 	

Annexe 3 : Grille d'entretien avec les autres employés des sociétés « A » et « B »

Thèmes abordés	Questions semi-directives	Liens théoriques
Situation familiale Situation sociale	- Pouvez-vous vous présenter en quelques minutes, personnellement et professionnellement ?	Concept stratégique : 1 – Caractéristiques individuelles + identité pour soi.
Situation professionnelle et organisation du travail.	<ul style="list-style-type: none"> - Depuis quand travaillez-vous dans la société ? - Comment avez-vous été accueilli dans la société/présenté aux autres travailleurs ? - Quels sont les objectifs de la société, ses buts ? Pouvez-vous les décrire ? - Quelles sont vos tâches, votre rôle dans la société ? Pouvez-vous me décrire votre travail, ses aspects principaux ? - Comment est organisée la division des différentes tâches (par services, par individus, interchangeables ou pas) ? Dans quel service vous situez-vous ? (Dénomination du service, place du service dans l'organisation) - En termes de relation, avec qui devez-vous travailler, collaborer pour effectuer vos tâches (services, personnes) ? - Avec qui collaborez-vous facilement/difficilement ? 	2 – Contraintes organisationnelles + identité relationnelle Identité professionnelle Socialisation organisationnelle Fonction sociale de l'organisation
Compétences, savoir et savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous une spécialité dans l'organisation ? Quelle est-elle ? Si vous êtes absent, quelqu'un peut-il faire votre travail ? - Vous arrive-t-il de déléguer tout ou partie de votre travail ? - Avez-vous des relations avec l'extérieur ? De quels types ? Ces relations sont-elles indispensables à la société ? - Quels sont vos rapports avec le public, avec les locataires ? Dans quel cadre se déroulent ces rapports ? Pouvez-vous me décrire ces rapports ? Pour vous, le locataire c'est ... un client ? Un usager ? Un bénéficiaire ? 	Zones d'incertitudes : 1 – Le pouvoir de l'expert 2 – Le pouvoir du portier + l'organisation et son environnement + fonction sociale de l'organisation Relation avec le locataire

	- Comment est organisée la communication entre les services, entre les personnes ? Par quels canaux communiquez-vous ?	3 – Le pouvoir de l'aiguilleur
La fonction de RS	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce pour vous un référent social (définir, décrire), que signifie le terme « référent » ? - Que signifie pour vous le mot « social » ? - Pouvez-vous me décrire son rôle ? Ses tâches ? - Quelle est l'utilité du RS dans l'organisation ? A quoi, à qui sert son travail ? - Êtes-vous amené à collaborer avec le RS ? Dans quel cadre ? Comment cela se passe-t-il ? - (Si relation difficile avec le RS) Que faudrait-il mettre en place pour faciliter les choses, pour les améliorer ? Vous, comment dépassez-vous les difficultés que vous venez de me décrire ? - Connaissez-vous l'AGW qui concerne le rôle du RS ? Pouvez-vous m'en parler ? 	<p>Intégration de la fonction de référent social dans l'institution</p> <p>Définition de la fonction de RS</p> <p>Perception des objectifs, mandat du RS</p>
Conclusion	- Avez-vous des éléments à ajouter ? Voulez-vous attirer mon attention sur quelque chose que je n'ai pas abordé avec vous ?	

Annexe 4 : Tableau de description des profils des personnes interrogées (tous les prénoms sont d'emprunt)

Nom	Date	Lieu	Exploratoire/de fond	Profil	Caractéristiques de la SLSP
J-M NOLLET	26/10/2017	Chambre des représentants, Bruxelles	Exploratoire	Député Fédéral Écolo à la Chambre des représentants, Ministre du logement de 2009 à 2014, et donc lors de la réforme du CWLHD de 2012.	
Patricia	27/10/2017	Siège social de la SWL	Exploratoire	Coordinatrice des référents sociaux au sein de la SWL, Direction de l'action sociale de la SWL depuis 2012, avant RS dans une SLSP de 1995 à 2012.	
Jessica	10/11/2017	Bureau de la RS	Exploratoire	Assistante sociale de formation. Référente sociale et cheffe de file des référents sociaux de la province. Elle a été engagée en 2012 dans le cadre de l'appel à projet « Référents sociaux ». A travaillé avant dans des ASBL d'aide à la personne.	Implantée dans une seule commune, site urbain, gère environ 1.500 logements
Layla	09/01/2018	Bureau de la RS	De fond	Assistante sociale + master en Sciences de la Santé Publique. Engagée en 2012, dans le cadre de la réforme du CWLHD. A travaillé avant quelques mois pour le Plan de Cohésion sociale.	Implantée sur 8 communes, site semi-urbain, gère environ 3.000 logements
M. GERARD	22/01/2018	Bureau du DG, siège social de la SLSP « A »	De fond	Directeur-gérant de la société « A », architecte de formation. A été engagé comme architecte, puis est devenu responsable du service technique en 1995. Lors du départ à la retraite de l'ancien DG, a obtenu le poste en 2011.	Implantée sur 2 communes, site périurbaine, gère environ 2.000 logements
Dominique	22/01/2018	Bureau de l'employée SLSP « A »	De fond	Employée administrative, service location. Formation de secrétariat de direction. Entrée dans la société en 2002 avec un contrat de remplacement au service candidat. A intégré son poste actuel suite au départ à la pension d'une employée.	

Catherine	22/01/2018	Bureau de l'employée SLSP « A »	De fond	Employée administrative, service candidat. Formation d'institutrice maternelle. Travaille dans la société depuis 2011. N'a jamais travaillé comme institutrice.	
André	22/01/2018	Bureau de l'employé SLSP « A »	De fond	Responsable du service technique. Architecte de formation. Est devenu responsable lorsque le DG a pris ses fonctions. Travaille dans la société depuis 2004 après quelques stages chez des indépendants.	
Michelle	22/01/2018	Bureau de la cellule sociale. Ce bureau se trouve dans un autre bâtiment que le siège social. SLSP « A »	De fond	Assistante sociale de formation. A d'abord été engagée en tant qu'assistante sociale en 1998 dans le cadre des contrats de sécurité initiés par les communes, « détachée » dans la société de logement pour travailler sur les problèmes d'insécurité dans les quartiers, avec une autre AS et 2 éducateurs spécialisés (création de la cellule sociale). A été nommée RS en 2012.	
Françoise	26/01/2018	Réfectoire de la SLSP	De fond	Assistante sociale de formation. A suivi en tant qu'élève libre les Sciences Politiques. A également fait une formation en comptabilité. A commencé à travailler en 1985 comme employée administrative, mais a été engagée pour travailler sur la récupération des impayés. En 2008, devient responsable du service social. A le titre de RS depuis 2012 et coordonne le service Prévention & Accompagnement. Fait partie du comité de Direction.	Implantée sur 8 communes, semi-urbaines et rurales, gère environ 2.000 logements
Simon	26/01/2018	Réfectoire de la SLSP	De fond	Éducateur spécialisé de formation. Après 20 ans dans le secteur de l'aide à la jeunesse, a connu une courte période de chômage. A été engagé en 2012 suite à la réforme du CWLHD. Est resté fort investi au niveau de l'aide à la	Implantée sur 3 communes rurales, gère environ 1.200 logements

				jeunesse : président d'une Maison de jeunes, membre de l'assemblée générale d'une AMO. Il est également professeur invité dans une école d'éducateurs spécialisés.	
Martine	29/01/2018	Bureau de la RS	De fond	Assistante sociale et sociologue de formation. A été engagée en 1985 dans une des SLSP de la Ville. Elle a connu les différentes fusions de société au niveau de sa ville. A été responsable du service social de 2003 à 2010. Lors de la dernière fusion, a intégré le service social classique, sans responsabilité. En 2012, a acquis le titre de RS, comme deux autres de ses collègues.	Cette société est le résultat d'une fusion de 5 SLSP, réparties sur une grosse ville Wallonne, gère environ 10.000 logements.
Anne	06/02/2018	Bureau de l'employée SLSP « B »	De fond	Employée responsable de la cellule attribution depuis décembre 2017 (responsable de la RS). Assistante sociale de formation. A été engagée en 1998 pour travailler principalement sur la récupération des impayés.	Cette société est le résultat d'une fusion de 3 petites SLSP, réparties sur une seule commune urbaine. Elle gère environ 2.000 logements.
Sabine	06/02/2018	Bureau de l'employée SLSP « B »	De fond	Responsable de la cellule juridique de la SLSP « B », juriste de formation. Engagée en 2015 et devenue responsable de la cellule en décembre 2017. Était auparavant indépendante.	
Bénédicte	06/02/2018	Bureau de l'employée SLSP « B »	De fond	Responsable de la Cellule technique de la SLSP « B » depuis décembre 2017, secrétaire de formation. Engagée en 2016 en tant qu'assistante de Direction. Avant, travaillait pour des sociétés de construction privées.	
Monique (Etienne et Marie)	06/02/2018	Bureau de la cellule (3 employés sont présents)	De fond	Responsable de la Cellule locative de la SLSP « B » depuis janvier 2018, comptable de formation. Engagée dans la société en mai	

		SLSP « B »		2017. Était responsable d'une régie des quartiers avant son engagement.	
Camille	06/02/2018	Bureau de la RS SLSP « B »	De fond	Assistante sociale de formation. Engagée en 2013, dans le cadre de l'appel à projet « Référents sociaux ». Pas d'expérience professionnelle avant.	
Émilie	09/03/2018	Réfectoire de la SLSP	De fond	Bachelier en Écologie Sociale. Engagée en 2010 en tant que « technico-social » au sein du service location pour répondre aux demandes techniques et sociales, faire le lien. Devenue RS en 2012.	Cette société gère 1.000 logements et est située dans une région rurale. Elle est implantée sur 9 communes.