

If not for profit,  
for what and how?



# La perception de la pénibilité au travail dans les métiers du social

## *Work Hardness in Social Professions*

Valérie DUBOIS et Annie CORNET

Unité de recherche EGID (Etudes sur le Genre et la Diversité en Gestion), HEC-ULg

*EMES-SOCENT Conference Selected Papers, no. LG13-14*

4<sup>th</sup> EMES International Research Conference on Social Enterprise - Liege, 2013

Interuniversity Attraction Pole (IAP)  
on Social Enterprise (SOCENT) 2012-2017

and



## RESUME

Cet article vise à mettre en évidence les sources de pénibilité au travail telles qu'elles sont perçues par les membres d'une organisation du secteur non-marchand qui travaillent avec des femmes victimes de violence conjugale. Il s'agit de comprendre leurs représentations de la pénibilité du travail, ses effets sur leur santé et leur bien-être et les politiques de GRH qui pourraient être mises en place pour réduire cette pénibilité. L'originalité de notre communication réside dans le secteur étudié. La thématique de la pénibilité a surtout été étudiée dans des secteurs majoritairement masculins comme la construction et l'industrie. S'il existe quelques travaux sur le secteur de la santé, il existe peu de travaux sur la pénibilité des emplois, majoritairement féminins, du secteur associatif. Cette communication est basée sur des interviews qualitatives réalisées avec les différentes catégories du personnel. Elle répondait à une demande du conseil d'administration qui envisageait de mettre en place une politique de réduction du temps de travail en lien avec l'ancienneté et l'âge sur base de la pénibilité des tâches et qui voulait tester la pertinence d'une telle décision auprès du personnel. L'étude montre que la pénibilité ressentie n'est pas seulement liée à l'âge et à l'ancienneté mais également à des contraintes individuelles (comme la situation familiale) et organisationnelles, notamment les contraintes psychologiques liées au travail avec des personnes ayant vécu un traumatisme. L'étude montre l'importance des politiques de GRH et des styles de management. Donner de l'autonomie au travailleur et des opportunités de développer de nouveaux projets est perçu par tous comme un facteur permettant de réduire la pénibilité. Tous réclament, par contre, une meilleure communication et information sur les tâches et rôles de chacun et plus de synergie entre les équipes.

**Mots clé :** Pénibilité, genre, secteur non-marchand, traumatisme vicariant

## THEMATIC LINE

*This article aims to highlight the sources of work hardness in the workplace as perceived by the members of a non-profit organization working with women victims of domestic violence. It is to understand their perceptions of work hardness, its effects on their health and well-being and the impact of human resources policies implemented to reduce this work hardness.*

**Keywords:** Work painfulness, gender, non-profit sector, vicarious traumatization

# INTRODUCTION

Cet article vise à mettre en évidence les sources de pénibilité au travail telles que perçues par les membres d'une organisation du secteur non-marchand qui travaillent avec des femmes victimes de violence conjugale. Il s'agit de comprendre leurs représentations de la pénibilité du travail, leurs effets sur leur santé et leur bien-être et les politiques de GRH qui pourraient être mises en place pour réduire cette pénibilité. L'originalité de notre communication réside dans le secteur étudié. La thématique de la pénibilité a surtout été étudiée dans des secteurs majoritairement masculins comme la construction et l'industrie. Il existe peu de travaux sur la pénibilité des emplois féminins dans le secteur associatif. L'association étudiée occupe une soixantaine de travailleurs. Elle propose des lieux d'accueil et d'hébergement pour les femmes victimes de violence et leurs enfants, des services d'insertion socioprofessionnelle destinés aux femmes à la recherche d'un emploi et diverses actions d'éducation permanente et de prévention en lien avec la violence familiale. Cette communication est basée sur des interviews qualitatives réalisées avec différentes catégories du personnel. Elle répondait à une demande du conseil d'administration qui envisageait de mettre en place une politique de réduction du temps de travail en lien avec l'ancienneté et l'âge sur base de la pénibilité des tâches et qui voulait tester la pertinence d'une telle décision auprès du personnel.

Nous débutons par une revue de la littérature sur la thématique de la pénibilité en général avec une identification des différents types de pénibilité et leurs effets sur les travailleurs. Nous parlerons ensuite des conditions particulières de travail dans le secteur de l'aide à la personne et plus spécifiquement pour les personnes aidant les victimes de violences familiales. Ce travail a servi de base pour la rédaction de la grille d'interview. L'étude montre que la pénibilité n'est pas seulement liée à l'âge et à l'ancienneté mais à d'autres caractéristiques individuelles et organisationnelles liées aux spécificités du travail réalisé, le suivi de femmes victimes de violence et/ou précarisées. Nous identifions ensuite les actions déjà proposées par l'organisation et celles qui sont émises par les travailleurs. Notre analyse visait essentiellement à proposer à la direction des conseils en matière de GRH et d'organisation du travail. Nous ne traitons pas de l'accompagnement individuel du traumatisme vicariant dans une perspective psychologique ou psychanalytique. Nous espérons ainsi sortir de l'invisibilité la pénibilité des tâches liée au secteur non-marchand et à l'accompagnement des personnes en grande difficulté physique et psychologique.

## 1. REVUE DE LITTÉRATURE

### 1.1. La pénibilité au travail : le poids de contraintes physiques et psychologiques

On peut définir la pénibilité comme « le résultat de sollicitations physiques et psychiques d'activités professionnelles qui laissent des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé des salariés » (Bugand, 2009) ou encore « qui entraînent un effort d'adaptation qui laisse des traces durables chez un individu (fatigue récurrente, souffrance morale ou physique) » (Brossel, 2004). La pénibilité d'un travail est le résultat d'une combinaison de facteurs liés aux caractéristiques des individus (sexe, âge, état de santé, situation familiale, etc.) et des situations de travail (nature de la tâche, secteur d'activité, modes d'organisation du travail, politiques de GRH) (Bugand, Caser, Parlier, & Raoult, 2009a; Helardot, 2009; Picard, 2005; S. Volkoff & Gaudart, 2008). Quatre types de contraintes sont à prendre en compte pour l'analyse de la pénibilité des tâches professionnelles (Anact, 2009c; Bugand, 2009; Bugand, Caser, & Parlier, 2009b; Dares, 2007; Grandou, Petit, & Prévidente, 2010; S. Volkoff & Gaudart, 2008) :

- Les contraintes physiques : charges lourdes, postures contraignantes (ex : longtemps debout), gestes répétitifs pouvant entraîner des douleurs musculaires qui peuvent mener à l'apparition de troubles musculo-squelettiques.
- Les contraintes liées à l'organisation du travail : horaires atypiques, monotonie des tâches, certaines formes de polyvalence, autonomie limitée, absence de possibilités de s'entraider entre collègues, ambiance de travail, etc.
- Les contraintes liées à l'environnement de travail : bruit, froid ou chaleur, ergonomie du poste de travail, etc.
- Les contraintes psychiques : pression temporelle, urgences constantes, manque de reconnaissance, perte de sens au travail, charges émotionnelles, nécessité de réaliser plusieurs choses en même temps, etc.

La pénibilité comporte des composantes objectives et subjectives (Anact, 2009c; Brosset, 2004). Ainsi, il n'est pas aisé de déterminer à partir de quel moment le travail sera considéré comme pénible par un individu donné. Le ressenti de la pénibilité est subjectif et évolutif. Ainsi, ce qui n'était pas considéré comme pénible à un moment donné peut le devenir et inversement, la pénibilité ressentie aujourd'hui peut s'amoindrir avec le temps. Des facteurs individuels et contextuels entrent en jeu.

Dans la littérature, on retrouve une tendance à lier l'impact de la pénibilité des tâches à l'âge des travailleurs. La pénibilité serait surtout ressentie en fin de carrière (Kiss, De Meester, & Braeckman, 2008). Selon Kiss, De Meester et Braeckman, « c'est à 45 ans que les changements physiologiques dus à l'âge apparaissent et deviennent visibles » (Kiss, De Meester, & Braeckman, 2008, p.54). Avec l'âge, les déficiences fonctionnelles, telles que la diminution de la souplesse articulaire, de la force musculaire, de la vue, de la mémoire, ainsi que la fragilisation du sommeil, tendent à s'accroître (F. Volkoff & Molinie, 2002). En outre, plus un travailleur vieillit, « plus la durée où il a été exposé à des situations de travail pénibles dans sa carrière est potentiellement importante (p.12) » (Grandou et al., 2010). D'un autre côté, il faut noter que « les déclins sont souvent compensés par des compétences et des capacités liées à l'âge » telles que, par exemple, l'expérience acquise, la capacité d'anticiper les situations, les savoir-faire... (Grandou et Petit, 2010, p.4). Ainsi, « tout en restant conscient des difficultés évidentes dues au vieillissement, il faut se garder de résumer la progression en âge à une équation : altération progressive des capacités avec une augmentation de la pénibilité » (Brosset, 2004, p. 5).

La pénibilité a différents effets sur la santé des travailleurs avec des impacts physiques tels que les troubles musculo-squelettiques (TMS) : douleurs musculaires, dorsales, tendinites, lésions articulaires (Anact, 2004) et la fatigue avec le sentiment de ne plus avoir assez d'énergie pour continuer, accompagnée d'un fort désir de s'arrêter, de se reposer ou de dormir (Goldsmith, 2007). La pénibilité se traduit également par des troubles psychologiques. Pour les professions avec un fort investissement psychologique, on parle de burn-out (épuisement professionnel) (Goldsmith, 2007) défini comme « un état de fatigue ou de frustration causé par le dévouement à une cause, à un mode de vie ou à une relation qui n'a pas répondu aux attentes » (Frenette, 2008) (p.7). On constate également des symptômes de stress avec des troubles physiques et émotionnels qui apparaissent quand le travailleur a la sensation que les exigences de la tâche dépassent ses compétences, ressources et capacités (Goldsmith, 2007).

## 1.2. La pénibilité dans le secteur de l'aide aux personnes

Toutes les professions n'exposent pas de la même façon les travailleurs aux dégradations de la santé. Les études en matière de pénibilité portent surtout sur les effets physiques et concernent souvent des secteurs et métiers majoritairement masculins. Les études sur les emplois occupés majoritairement par des femmes sont plus rares (Chappert et al., 2009; Hubin-Dauby, 2010; Vogel, 2004, 2011), hormis dans le secteur de la santé, surtout pour les métiers hospitaliers. Les contraintes « psychiques » et « morales » et la pénibilité des emplois majoritairement féminins, dans le secteur

social, sont moins souvent abordées dans la littérature (Delbrouck, 2008; Loriol, 2003). Dans notre étude, nous nous sommes intéressés aux conditions de travail particulières des personnes aidant les victimes de violences familiales. Ce genre de travail a des contraintes psychiques très importantes. Dans la littérature, on a introduit les notions de « traumatisme vicariant » (vicarious traumatization) ou encore de « traumatisme par procuration » (Delbrouck, 2008) qui décrivent bien les expériences particulières des intervenants contre la violence. En effet, à longueur de journée, « les travailleurs intervenant dans la lutte contre la violence écoutent des femmes et des enfants leur raconter et leur décrire crûment la violence et la cruauté auxquelles ils ont été exposés ou qui ont été exercées délibérément contre eux par un être humain » (Richardson, 2011). À force d'entendre ce genre de récits, des effets secondaires peuvent apparaître (Legault-Faucher, 2007). Outre le stress et le burn-out, on peut observer une réaction émotionnelle du conseiller à l'écoute du vécu de la personne qu'il doit accompagner (Tripanny, Kress, & Wilcoxon, 2004). Le travailleur établit des rapports d'empathie avec les survivants de traumatismes (Richardson, 2011) avec une surcharge émotionnelle. « Du fait qu'il est exposé à la réalité de la cruauté d'êtres humains envers d'autres êtres humains et qu'il participe inévitablement à la reconstitution d'événements traumatisques (...), l'accompagnant devient vulnérable, de par son empathie, aux effets émotionnels et spirituels du traumatisme vicariant. Ces effets sont cumulatifs et permanents, et ils se répercutent sur la vie tant professionnelle que personnelle » (Figley, 1995), cité par Richardson, 2011, pp. 6-7). Ainsi, selon Richardson, le travailleur social subit un traumatisme vicariant lorsque, par empathie, il ressent « la même chose que la victime [...] lorsqu'un événement particulièrement horrible est relaté ou découvert. » (Richardson, 2011, p.8). A force d'être exposé aux expériences traumatisantes des victimes, un changement dans la façon de se voir soi-même, de voir les autres et de voir le monde peut avoir lieu (Tripanny et al., 2004). Richardson fait remarquer que ce traumatisme vicariant ne touche pas seulement les travailleurs sociaux mais bien, à un degré ou à un autre, « tous les membres d'une organisation œuvrant dans le domaine de la lutte contre la violence » (Richardson, 2011, p.45). Le traumatisme vicariant constitue l'effet négatif du travail (Richardson, 2011, p. 13) mais ce genre de travail peut animer le travailleur de sentiments positifs comme, par exemple, la passion pour la justice sociale ainsi que la joie et le bonheur d'aider les victimes (Richardson, 2011, p.13).

### **1.3. Agir pour réduire la pénibilité**

L'importance de l'impact de la pénibilité sur la santé physique et psychologique des individus amène de plus en plus les organisations à proposer des pistes d'action préventives ou curatives, certaines législations les obligent d'ailleurs à agir pour réduire différentes formes de pénibilité. Certaines actions proposées sont essentiellement centrées sur les comportements individuels qui peuvent aider à surmonter ou du moins à réduire cette pénibilité : atelier de gestion du stress, apprentissage de méthodes de relaxation, encouragement à pratiquer un sport et à avoir des loisirs et des activités sociales (Kiss, De Meester, & Braeckman, 2008). D'autres actions visent à aller au-delà des actions individuelles et proposent d'ajuster les contraintes organisationnelles et d'aménager les politiques de GRH. On pense notamment à des actions menées avec des ergonomes et médecins du travail visant à l'aménagement des postes de travail, à la conscientisation des supérieurs hiérarchiques et à l'amélioration de la coopération au sein des équipes de travail (ACTAL, 2008; Anact, 2009c; Bugand et al., 2009b). Des mesures sont ciblées sur les travailleurs âgés, ayant le plus d'ancienneté avec notamment des possibilités d'aménagement du temps de travail et de fin de carrière (temps partiel, horaire étalé, moins de travail de nuit, possibilité de mobilité professionnelle, tutorat et possibilité de formation, ...) (Anact, 2009b; Bugand, 2009; Bugand et al., 2009b). Dans le cas de travailleur pouvant souffrir de traumatismes liés à la charge psychologique du travail, une des techniques proposées est le débriefing, formel ou informel, avec des collègues ou un superviseur qui permet d'avoir un soutien social (Hunter & Schofield, 2006). Partager des récits douloureux avec des collègues engendrerait une normalisation des expériences. Cette normalisation diminuerait l'impact du traumatisme vicariant en aidant le travailleur à maintenir de l'objectivité. Le soutien des collègues permettrait de mieux gérer ses sentiments, de se sentir moins isolé et de partager des ressources potentielles d'adaptation (Tripanny et al., 2004).

## 2. QUESTIONS DE RECHERCHE

Notre recherche a été réalisée dans le secteur non-marchand, secteur d'activité majoritairement féminin, auprès de travailleurs impliqués dans l'accompagnement de femmes précarisées.

A la lumière de la littérature, nos questions de recherche étaient :

- o Comment est perçue la pénibilité des différentes personnes travaillant au sein de l'association ?
- o Quels sont les facteurs qui sont mobilisés pour définir cette pénibilité ?
- o L'âge est-il perçu comme un facteur spécifique ou un élément parmi d'autres ?
- o Quelles pistes d'action sont déjà mises en place par l'association et comment sont-elles perçues ?
- o Quelles propositions sont émises par les travailleurs en vue de réduire la pénibilité des tâches ?

## 3. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS

Notre recherche de terrain a été réalisée dans une association qui s'occupe de l'accompagnement de femmes victimes de violence familiale et de leurs enfants. L'association a également une activité de formation permanente autour du thème de la violence et un volet formation et insertion professionnelle.

### 3.1. Historique de l'association

Fondée en 1978, cette association provient du mouvement féministe. L'une des premières actions a été, dès 1979, la création d'un refuge et d'une ligne téléphonique pour les femmes victimes de violence familiale. Les premières femmes à s'impliquer étaient bénévoles, elles ont été salariées de l'association quelques années plus tard. La dimension autogestionnaire était fort présente au sein de cette association, tout se décidait collectivement, en co-gestion. En même temps que d'apporter de l'aide aux victimes et aux proches, l'association a développé des actions de sensibilisation à la violence familiale et à ses effets. D'année en année, le bénévolat a progressivement disparu du travail de terrain. Des bénévoles et militantes ont été engagées, d'autres professionnels de l'aide sociale les ont rejoint. En 1983, l'association est reconnue et agréée comme Service d'Education permanente ; en 1984, comme maison d'accueil. Dès 1985, une collaboration s'est instaurée avec des professionnels québécois plus expérimentés en la matière. Les pratiques liégeoises ont été modélisées et théorisées, des professionnels belges ont été formés et de nouvelles actions ont été créées, comme, la mise en place de groupes de soutien aux femmes. En 1990, un subside européen a permis la création d'un service dédié à la formation et à l'insertion socioprofessionnelle, accessible à toutes les femmes en décrochage par rapport à l'emploi, qu'elles aient ou non été victimes de violence. Ce service a développé notamment une expertise pour la formation professionnelle aux métiers liés à l'informatique et aux nouvelles technologies. Une « crise de croissance » s'est produite dans les années 92-93. Elle a engendré une réorganisation de la structure. Les différents services ont eu plus d'autonomie, les responsabilités ont été positionnées sur un organigramme, la structure autogestionnaire a été remise en cause avec la mise en place d'un comité de direction. Une forme de participation subsiste car le personnel est invité à postuler au titre de membre effectif de l'assemblée générale, ce qui lui donne la possibilité de donner son avis sur les grandes orientations de l'association. En 1997, une maison de transition entre l'hébergement d'urgence (le refuge) et le départ vers une vie autonome a ouvert ses portes. Cette maison de transition comporte plusieurs appartements et peut accueillir six familles ou femmes seules. En outre, en 2000, l'activité d'accueil a été structurée et a bénéficié d'un financement propre avec la création, dans la maison d'accueil, d'une halte-garderie et d'un service d'accueil extra-scolaire, pour les enfants des femmes. Depuis 2005, une coopération s'est installée avec une association qui accompagne les auteurs de violences

conjugales, donc majoritairement les hommes. Aujourd’hui, cette association est financée essentiellement par des fonds publics.

### **3.2. Présentation des différents services**

L’association comprend plusieurs équipes.

Une première équipe s’occupe de l’accueil et de l’hébergement des femmes victimes de violence et leurs enfants, avec différentes activités :

- Une ligne téléphonique ouverte 24h/24 et 7j/7. Pour assurer la permanence de ce service, un rôle de garde est organisé, en principe, par le personnel social du Refuge, élargi à d’autres intervenants psychosociaux du CVFE. Cette garde se fait à domicile, par déviation téléphonique. La participation à cette garde de nuit est négociée à la signature du contrat. Il peut y être dérogé dans certains cas (femmes enceintes ou âgées de plus de 50 ans).
- Une permanence d’accueil et des consultations sociales et juridiques : deux fois par semaine.
- Une maison d’accueil qui offre un accueil de crise. On y vit en communauté. Une présence des membres du personnel est assurée de 6h30 à 22h30 en semaine et de 14h30 à 22h30 le week-end et les jours fériés. Dans ces plages horaires, l’accompagnement proposé aux personnes hébergées est intense, que ce soit individuellement ou en groupe. Les femmes et les enfants ne sont pas pris en charge par la même équipe. En effet, l’« équipe femmes » accompagne les femmes, tandis que l’« équipe enfants » s’occupe de leurs enfants. L’accompagnement des femmes est soutenu et pris en charge par une équipe multidisciplinaire composée de psychologues, d’éducateurs, d’assistants sociaux, de criminologues, de juristes... regroupée sous le vocable « intervenants psycho-sociaux ou juridiques ». Outre le suivi individuel dont bénéficie chaque femme hébergée, des activités de formation en groupe leur sont proposées. L’accompagnement des enfants est réalisé dans des espaces qui leurs sont réservés par « l’équipe enfants ». Au sein de cette équipe, il y a des personnes qui s’occupent plus particulièrement des tout-petits (jusqu’à 5 ans) au sein de la halte-garderie. D’autres s’occupent des plus grands (les enfants sont accueillis jusqu’à 18 ans), dans le cadre d’un service d’accueil extrascolaire.
- Des logements de transition. Suite à un séjour au refuge, certaines femmes et leurs enfants, ont la possibilité de résider provisoirement dans un des six logements individuels. Dans ces appartements (famille) et studios (femmes seules), un accompagnement est proposé, axé sur le relogement et l’insertion professionnelle.

Une seconde équipe s’occupe de l’insertion sociale et professionnelle pour femmes. Ce service propose trois grandes filières de formation gratuites et réservées aux femmes : bilan de compétences et orientation professionnelle, bilan personnel et accompagnement psychologique, formation spécifique aux nouveaux métiers issus du développement de l’informatique. En outre, d’autres offres complètent le dispositif comme une formation courte d’initiation à l’informatique et une à l’usage d’Internet. Un accompagnement individualisé (coaching) est proposé aux participantes ayant achevé l’un des trois modules de formation. Pour mieux se représenter l’environnement de travail, il faut savoir que le département de formation occupe quatre étages d’appartements d’un même bâtiment, distinct géographiquement de la maison d’hébergement puisque ce lieu est gardé secret pour la sécurité des femmes.

Le service éducation permanente vise à la formation et sensibilisation aux violences familiales et dans les relations de couple, en milieu scolaire et auprès des intervenants sociaux de première ligne (policiers, médecins, enseignants, travailleurs sociaux de l’aide sociale, etc.). Ce département a un peu de personnel affecté essentiellement à ces tâches mais il sollicite régulièrement des travailleurs des deux autres services pour des animations et/ou des publications sur les activités de l’Association.

L'équipe BEC (Bien-Etre et Confort) assure la maintenance, l'entretien et la gestion matérielle de l'ensemble des locaux de l'association. Elle participe à la qualité de vie au sein des lieux d'accueil, d'hébergement et de formation, tant au niveau des personnes accueillies que du personnel qui y est affecté. Cette équipe, composée de neuf membres. Deux techniciennes de surface sont attitrées au département formation. Une personne s'occupe de l'accueil et de l'entretien des locaux de la permanence sociale. Le reste de l'équipe travaille essentiellement au Refuge. Un homme effectue des travaux de maintenance sur tous les sites.

Une équipe de sept personnes assure l'administration générale de l'association. Elle remplit les fonctions de secrétariat, de comptabilité, de gestion administrative et financière des projets et du personnel et ce, pour l'ensemble de l'organisation. Cette équipe occupe un étage d'une maison située non loin des autres sites. Néanmoins, elle ne partage leurs locaux avec aucune autre équipe et a donc peu de contacts avec le personnel de l'équipe formation ou de l'activité d'accueil des femmes victimes de violence. La maison d'accueil et le service formation disposent d'un personnel qui exerce des fonctions administratives (secrétariat et administration) spécifiques.

L'association est dirigée par un Comité de Direction, composé des responsables de l'administration et des finances (Direction Générale), de la direction de département (Hébergement, Insertion socio-professionnelle, Education Permanente). Toutes des militantes qui ont participé à la création de l'association. Il agit sur mandat du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale, dans laquelle on retrouve une partie importante du personnel et des militant-e-s de la lutte contre les violences faites aux femmes.

### **3.3. Politique de CRH de l'association**

Le profil assez homogène des militantes du départ a progressivement fait place à une assez grande diversité de personnel ainsi qu'à une multidisciplinarité. En effet, aujourd'hui, une soixantaine de personnes travaillent au sein de cette association. En 2000, l'association s'est ouverte à des hommes, pour assurer, dans un premier temps, le travail d'accompagnement des enfants. Le personnel était jusque là, par choix, uniquement féminin. Cette ouverture aux hommes correspondait réellement à un virage dans les politiques de GRH, elle répondait notamment à un souci de renvoyer à l'intérieur de l'association une image positive des hommes, image souvent négative pour les femmes s'adressant à l'association. Progressivement, les hommes ont eu accès à d'autres fonctions. Depuis quelques années, on observe plus de diversité dans le personnel avec l'engagement de personnel de différentes origines ethniques (marocaines, africaines, etc.), en lien avec les caractéristiques des femmes hébergées.

Le statut du personnel dépend de deux commissions paritaires différentes : le personnel du département « Maison d'accueil » relève de la Commission Paritaire (CP) relative aux établissements et services d'éducation et d'hébergement, le personnel du département de formation et du service éducation permanente relève de la CP relative au secteur socioculturel et sportif de la Région wallonne et de la Communauté française. Dans un souci d'équité, l'association tend à harmoniser les statuts propres à chaque commission paritaire, en appliquant, autant que faire se peut, les règles de la commission paritaire la plus favorable. Remarquons qu'il pourrait être question pour le futur de l'obligation d'entrer dans une troisième commission paritaire, applicable aux milieux d'accueil d'enfants. Bien entendu, cela compliquerait encore un peu plus la gestion des emplois. La durée hebdomadaire de travail à temps plein est de 36 heures, qui correspondent à un temps de référence quotidien de 7h12. En plus de ces congés légaux (20 jours pour un temps plein), l'association accorde à ses travailleurs, qui justifient d'une ancienneté ininterrompue de 6 mois à son service, des jours de congé complémentaires. Ainsi, pour 12 mois de prestations effectives (ou assimilées) à temps plein l'année précédente, les travailleurs se voient accordés 10 jours complémentaires. Cette mesure est accordée proportionnellement aux travailleurs à temps partiel. Ces dispositions sont plus avantageuses que ce que prévoit la législation. Elles sont un début de réponse à la pénibilité du travail, notamment à l'accompagnement psychologique des femmes victimes de violence. Elles

figurent au Règlement de travail et sont accordées à chaque travailleur. Il faut également citer trois Fonds sociaux qui sont d'application dans la sous-commission paritaire 319.02 qui ont pour objectif de diminuer la pénibilité liée au travail. Tout d'abord, le Fonds Old Timer. Ce fonds gère une mesure d'aménagement de fin de carrière appelée « Plan Tandem ». Il permet à un travailleur de plus de 50 ans, travaillant au moins à  $\frac{3}{4}$  temps, de réduire son temps de travail à un mi-temps. Cette diminution est compensée par la mise au travail d'un jeune. Le travailleur doit compter 20 ans d'ancienneté comme salarié. Ensuite, le Fonds Mirabel qui a pour but de promouvoir l'emploi dans le secteur non-marchand pour réduire la pénibilité du travail et Le Fonds ISAJH, surtout orienté vers la formation continuée des travailleurs.

### 3.4. Méthodologie

La collecte et l'analyse des données s'appuient sur les principes de la recherche qualitative. L'échantillon a été constitué à partir de la liste complète du personnel avec des critères de métier et d'âge (facteurs perçus comme importants pour une enquête sur la pénibilité du travail). Huit catégories de métiers ont été créées et trois groupes d'âges identifiés : à savoir les moins de 35 ans, les 35-50 ans et les plus de 50 ans. Dans chaque groupe, une personne sur deux a été sélectionnée, soit 31 personnes. L'échantillon comprend 6 hommes (sur 9) et 25 femmes ; 7 personnes de moins de 35 ans, 17 personnes de 35 à 50 ans et 7 personnes de plus de 50 ans. Les quatre membres du comité de direction n'ont pas fait l'objet d'interviews individuelles car elles avaient été rencontrées préalablement lors de différentes réunions et avaient participé à l'élaboration de la grille d'entretien. Pour rappel, la recherche répondait à une demande du conseil d'administration d'une étude sur le thème de la pénibilité dans leur association. Le but des entretiens était que les personnes donnent leur avis sur les facteurs de pénibilité en regard de leur emploi. Le guide d'entretien comprenait quatre parties. La première partie consiste en une phase d'introduction avec la présentation de la finalité de l'étude et le déroulement de l'entretien. La partie suivante consiste à mieux comprendre la fonction et les tâches des répondants. Ensuite, est abordé le thème de la pénibilité en lui-même. Dans un premier temps, il est demandé comment les répondants définissent et perçoivent la pénibilité et les facteurs qui affectent cette pénibilité. Ensuite, il est proposé aux personnes de parler de situations concrètes, pour finir par des pistes d'amélioration à apporter. La récolte des données s'est effectuée sur une période d'un peu plus d'un mois où les rendez-vous avec les 31 membres du personnel se sont succédés. La durée approximative de ces entretiens était un peu plus d'une heure. Ils ont tous été enregistrés au moyen d'un magnétophone. Ils se sont déroulés pendant les heures de travail et sur les lieux de travail. Après retranscription des entretiens, une analyse de contenu a été réalisée (Bardin, 1980) : lectures attentives des entretiens, mise en évidence des différentes dimensions et facteurs de pénibilité, à partir d'une liste de facteurs identifiés dans la littérature, mais aussi de manière inductive pour permettre d'identifier de nouveaux facteurs. Outre l'identification des facteurs, l'analyse de contenu a visé à analyser l'importance donnée par les travailleurs à chaque facteur, les facteurs de contexte qui expliquent la pénibilité, la réduisent ou la renforcent. Une analyse a été réalisée du degré d'adhésion aux politiques mises en place par l'organisation pour agir sur ces facteurs de pénibilité et leurs effets. En outre, une attention particulière a été portée sur les éléments du discours qui renvoient à la perception de la légitimité de ces actions actuelles et à venir. Ceci nous a permis d'identifier de nombreux extraits d'interviews retenus car ils apparaissaient comme illustratifs des différents points de vue.

## 4. LES FACTEURS DE PÉNIBILITÉ TELS QUE PERÇUS PAR LES TRAVAILLEURS

Nous proposons de regrouper les facteurs de pénibilité autour de trois axes :

- Les facteurs individuels : sexe, âge, ancienneté, situation familiale, expérience professionnelle, diplôme et parcours de formation.
- Les facteurs organisationnels : contraintes physiques liées aux tâches, conditions de travail, politique de communication de l'organisation, culture organisationnelle et spécificité du travail avec les femmes victimes de violence.
- Les facteurs sociétaux : insécurité d'emploi, liée notamment aux politiques de subsidiation des emplois.

### 4.1. Les facteurs individuels

Plusieurs facteurs individuels ont de l'influence sur le vécu et la perception de la pénibilité. Si l'âge est un facteur mobilisé par les plus anciens des travailleurs, d'autres aspects ont été mis en évidence comme le manque d'expérience en début de carrière, la situation familiale et le fait d'être un homme dans un secteur féminin, qui pose la question du vécu d'une minorité au sein d'un collectif de travail.

#### 4.1.1. L'âge

L'âge est avancé par plusieurs auteurs comme un facteur de pénibilité. De fait, une répondante a fait remarquer que rester souvent debout était plus pénible maintenant (BEC, F, 59 ans) que quand elle était plus jeune. Une autre met en avant que « *plus tu avances dans l'âge, plus tu ressens ton dos et un peu tout* » (BEC, 49 ans), ce qui rend difficile le port de charges lourdes, par exemple, ou encore que « *plus tu prends de l'âge et plus tu as besoin de te reposer* » (BEC, H, 49 ans). Une autre personne rejoint cette idée :

- *On a mal partout, des tendinites, des maux de dos... Plus on avance dans l'âge, pire c'est, ça semble plus lourd. Plus on avance, plus vite on est fatigué, on est moins résistant* (BEC, F, 46 ans). *On n'arrive plus à faire le même travail que quand on a 40 ans. Nos os malheureusement le sentent. [...] Avec l'âge, je crois qu'on n'a plus la même capacité à courir à gauche ou à droite, on est plus vite fatiguée. C'est une fatigue, une usure. Parce que avant, j'aurais travaillé jour et nuit, ça ne me faisait rien* (BEC, F, 59 ans).
- *Je pense que l'âge a une influence sur la pénibilité dans les métiers physiques. Moi, je vois bien que quand je dois prendre un bébé par terre et le soulever, je dois faire attention. Je sens que physiquement, ça me demande plus d'effort* (Equipe enfants, F, 57 ans).
- *Maintenant, j'ai besoin d'un rythme plus lent, je suis plus vite fatiguée... Donc, j'ai besoin de souffler plus qu'avant. C'est, certainement, une question d'âge* (Formation, F, 55 ans).

D'un autre côté, l'âge n'a pas que des effets négatifs. Certaines, avec l'âge, ont acquis de l'expérience qui permet de consacrer moins d'énergie au travail, de prendre plus de recul.

- *Je me demande si ce n'est pas avec l'âge qu'on attrape un peu plus de sagesse, un peu moins stressée, on gère mieux* (BEC, F, 59 ans).
- *Avec le temps, en prenant de l'âge, j'arrive à mettre des limites* (BEC, F, 59 ans).
- *L'expérience permet d'être plus confortable dans son boulot* (Formation, F, 47 ans).

#### 4.1.2. *Le début de carrière et le manque d'expérience*

Si l'âge et le nombre d'années d'ancienneté sont des facteurs de pénibilité, plusieurs mettent en évidence, à l'inverse, le stress et la pénibilité liés au manque d'expérience à leur début dans l'emploi. Plusieurs n'occupent pas un poste de travail en lien direct avec leur diplôme et leur formation de départ. Plusieurs emplois sont ouverts à un large éventail de diplômes, le critère de départ est souvent un niveau de diplôme exigé en lien avec les subsides reçus, bien plus qu'un type de diplôme précis.

- *Avant, je n'étais pas formatrice, je n'avais aucune formation dans le psychosocial. Pendant un an, j'ai été comme sur un fil en me disant est-ce que je fais bien, qu'est-ce que je vais faire la semaine prochaine avec les femmes. C'était épuisant parce que j'ai dû apprendre sur le terrain, ça c'est un peu pénible. (Formation, F, 37 ans)*

La pénibilité peut également être liée à une tâche qui effraye la personne.

- *Je n'avais jamais imaginé me retrouver devant un groupe à parler, c'était mon pire cauchemar : me retrouver devant une classe. Finalement, je l'ai fait et je me suis vite rendu compte que j'adorais ça. J'avais super peur, je ne dormais pas, j'étais dans un état et puis une fois que ça commençait j'étais bien. (Formation, F, 37 ans)*

Le stress et la pénibilité peuvent être liés à l'apprentissage du métier mais aussi à l'insertion dans l'équipe et au manque de compréhension du fonctionnement de l'organisation. Comme le constate un des travailleurs, ce n'est peut-être pas de la pénibilité mais cela demande beaucoup d'énergie, d'investissements et de temps.

- *Quand on arrive dans un nouveau boulot, il faut pouvoir créer son poste. Ce n'est pas de la pénibilité mais cela demande beaucoup d'énergie, d'investissement et de temps. C'est beaucoup plus confortable maintenant dans le sens où je sais. Toute cette énergie-là, je peux la consacrer à autre chose. (Formation, F, 47 ans)*

#### 4.1.3. *La situation familiale*

La situation familiale constitue pour plusieurs travailleurs un facteur de pénibilité important car cela renvoie à la double journée des femmes et aux difficultés liées à la conciliation, dues aux horaires de travail élargis. Cette dimension a fortement été mobilisée par les travailleurs pour s'opposer à la proposition du conseil d'administration de lier la pénibilité à l'âge.

- *Je me retrouve seule avec trois enfants, j'ai vraiment difficile. [...] Des fois, je sens que je suis fatiguée, à bout. Mais c'est le fait de concilier tout, d'être une femme, trois enfants, une maison à entretenir, le linge à faire, le souper tous les jours, conduire les enfants aux activités, faire leur devoir, travailler, courir. Je crois que c'est ça qui fait que je suis à bout. J'ai tellement de choses à faire chez moi que je voudrais des fois me reposer. C'est difficile d'essayer de concilier la vie professionnelle et la vie de famille et la vie de maman. (Refuge, F, 35 ans)*

Une femme souligne la difficulté de s'investir dans son rôle de mère en regard de la lourdeur psychologique du travail de la journée.

- *Dès que j'ai été enceinte je crois, j'ai commencé à mettre un holà. Avant quand j'étais chez moi je rêvais des femmes. Je n'arrêtai pas. En devenant maman, je devais accorder du temps à ma fille. Mes objectifs ont changé. (Refuge, F, 34 ans)*

On retrouve la contrainte des enfants, mais aussi des parents dépendants:

- *J'ai deux enfants, des parents dont je dois m'occuper. Maintenant, je pense que d'ici quelques années, quand les enfants seront un peu plus grands et que les parents demanderont moins d'énergie de notre part ce sera plus facile. (Formation, F, 47 ans)*

Plusieurs optent alors pour un temps partiel.

- *J'ai demandé un 3/4 temps pour des raisons familiales, ça m'a permis de plus m'occuper de mon enfant. Un 3/4 temps, je trouve que c'est bien, ça permet de pouvoir continuer à avoir des activités pour soi et, à la fois, de continuer à s'investir au boulot. Un autre avantage ici, c'est qu'il y a souvent les possibilités pour faire ça, on ne te demande pas du rendement à tout prix. (Formation, F, 49 ans)*

#### **4.1.4. *Le sexe : prendre sa place comme homme dans un milieu féministe***

Ce facteur de pénibilité est rarement mis en avant, du moins dans la littérature sur la pénibilité des tâches : trouver sa place d'homme dans un milieu majoritairement féminin. On trouve une littérature sur les difficultés d'introduire de la mixité dans les équipes mais, souvent, sous l'angle de la difficulté pour les femmes de faire leur place dans des métiers d'hommes. Une première difficulté exprimée par certains hommes est d'inspirer la confiance.

- *Au Refuge, il y a des hommes qui ont des contacts avec les femmes victimes comme les autres travailleuses. Ils ont parfois l'impression que les femmes se méfient plus d'eux, ont moins facilement confiance en eux. (Education permanente, H, 60 ans)*

Un des hommes parle de la jalouse des conjoints. D'autres ont connu une sorte de harcèlement amoureux ou pseudo-amoureux.

- *En effet, au Refuge « ce n'est pas seulement dans un bureau. Après, tu croises les femmes en pyjama le soir, tu es dans des liens intimes un peu particuliers. Après pour essayer de relativiser l'affection qu'elles croient te porter ce n'est pas si simple. Ça a pu être pénible effectivement. J'ai compris qu'il y a certaines choses que je ne devais plus faire. » (Refuge, H, 35 ans)*

Des hommes vont expliquer leurs difficultés à vivre dans un milieu féminin, voire féministe.

- *Il y en a certaines qui sont, par moment, très dures dans l'interprétation qu'elles peuvent faire de la question de l'égalité. Ce n'est pas nécessairement contre les hommes, mais ça peut être perçu comme tel. C'est du militantisme. (Formation, H, 32 ans)*
- *Il y a certaines féministes endurcies, il y a quelques collègues qui des fois exagèrent un peu. Il y en a qui, pour moi, ne sont pas pour l'égalité homme-femme mais qui sont contre les hommes avant tout. Il y a des fois où c'est trop. (Formation, H, 29 ans)*

Un homme parle du fait qu'il a l'impression d'être plus souvent « sous surveillance ». Cela rejoint finalement la position de « token », nommée par Moss-Kanter (Moss-Kanter, 1977).

- *J'ai l'impression que parce que je suis un homme, on me tient plus à l'œil. On m'a déjà dit : « il faut que tu sois plus souriant parce que tu ressembles au mari d'une dame et elle a peur de toi ». [...] S'il y a deux collègues qui se disputent ce n'est rien. Mais, si c'est moi, ça va faire le tour du bâtiment et ça fait toute une histoire. Ça fait toujours plus d'histoires surtout ici, parce que je suis un homme. Je dois toujours me taire. (BEC, H, 49 ans)*

## **4.2. *Les facteurs organisationnels***

Outre les facteurs individuels, la pénibilité est liée aux contraintes physiques et psychologiques des fonctions et métiers exercés par les travailleurs, aux modes d'organisation du travail et aux politiques de GRH. Les contraintes psychiques prennent ici une importance particulière en regard de la charge émotionnelle liée au travail réalisé : l'accompagnement de femmes et de leurs enfants victimes de violence et en situation précaire.

#### 4.2.1. La pénibilité liée à la souffrance de l'autre - le traumatisme vicariant

Nous avons parlé dans la revue de littérature de la difficulté psychologique des intervenants qui accompagnent des personnes ayant vécu de graves traumatismes et la pénibilité ressentie en lien avec cette souffrance, le traumatisme vicariant. Plusieurs intervenant-e-s expriment cette pénibilité, le fait que c'est plus difficile à vivre à certains moments que d'autres, en regard notamment de son état physique et de différents éléments de la vie privée.

- C'est variable, c'est par période. Les périodes où je suis plus sensible, plus fatiguée et plus en contact avec des situations extrêmes, je vais sortir déprimée ou en colère, ça peut me suivre pendant plusieurs jours. (Education permanente, F, 43 ans)
- C'est parfois difficile d'entendre des histoires mais c'est une pénibilité normale pour moi, ça fait partie de mon travail. (Formation, F, 48 ans)
- On sait qu'on va travailler dans des endroits difficiles, où on ne rencontre pas des gens qui vont bien. Je crois qu'il faut être prêt à travailler avec ces personnes. Je sais que je vais entendre des choses atroces, que je vais devoir me faire une armure contre ça. (Refuge, F, 30 ans)

Plusieurs expriment l'importance mais aussi la difficulté de prendre assez de recul.

- J'essaye de me dire que finalement dans ces situations-là, il y a bien peu de choses qui dépendent de moi et qu'une fois que j'ai fait ce que je pouvais faire, si elle s'en sort, ce sera grâce à elle et si elle ne s'en sort pas, ce ne sera pas nécessairement à cause de moi. J'essaye de relativiser. Enlever son petit tonneau de Saint-Bernard quand on rentre à la maison et se dire qu'on le reprendra demain et qu'entre-temps, il faut se reposer, reprendre des forces, faire des choses qui apportent du plaisir et qui permettent de penser à autre chose. (Education permanente, F, 43 ans)
- Il y a des périodes où j'ai été très atteinte, j'ai été en congé de maladie d'ailleurs. J'ai dû prendre du recul, un peu me retaper chez moi et puis revenir. Être moins souvent dans le quotidien permet de prendre du recul. (BEC, F, 61 ans)

Il est parfois difficile d'exprimer ses difficultés face à l'ampleur de la souffrance des femmes. Constat de visu les traumatismes subis et imposés est difficile.

- Je pense que la dimension souffrance au sein du travail est taboue, peut-être parce qu'on est face à un public qui souffre tellement que ce serait presque impudique d'amener notre souffrance à nous. (Refuge, F, 42 ans)

L'ancienneté est un moyen d'acquérir du recul.

- Ça m'atteint moins qu'avant, je me laisse moins atteindre qu'avant, c'est un recul qu'on prend avec le temps. Ce qui est difficile, c'est de prendre juste ce qu'il faut de recul et pas trop pour ne pas être blindé. (Education permanente, F, 43 ans)
- En temps normal, j'essaye de ne plus y penser chez moi, de ne plus me réveiller la nuit en me demandant qu'est-ce qu'elle va devenir celle-là. Ça c'était les premières années, ça c'est dur. [...] Je suis de plus en plus modeste. (Education permanente, F, 43 ans)
- Je pense que j'ai plus de maturité qu'au début, je suis toujours aussi touchée mais j'arrive à plus relativiser. (Refuge, F, 35 ans)

Pour d'autres, au contraire, il est plus difficile de prendre des distances émotionnellement avec le temps.

- Il me semble que ça m'atteint de plus en plus, ça devrait peut-être être le contraire, je ne sais pas. J'ai l'habitude de travailler tout le temps là-dedans, je devrais avoir l'habitude de laisser les problèmes au travail et de ressortir zen, mais non. Au départ, ça rentrait plus vite par là et ça ressortait par là et maintenant ça m'affecte plus. (BEC, F, 49 ans)

- *Vu mon âge, c'était un peu fatigant, j'avais besoin de quitter un peu le quotidien. [...] J'étais tout le temps avec les problèmes des femmes. (BEC, F, 59 ans)*
- *On dirait presque qu'il faut craquer pour que quelque chose soit mis en place. Mais parfois, on n'ose pas en parler. Il faut accepter qu'on vieillisse et savoir demander de l'aide. Je ne crois pas que si on le demande, on ne l'aurait pas. (Equipe enfants, F, 58 ans)*
- *Ça dépend des périodes vraiment. C'est cyclique, mais pas un cycle régulier par contre. (Refuge, F, 34 ans)*

On voit aussi s'installer une certaine forme d'intolérance à toute forme de violence.

- *J'ai déjà fait un burn-out, mais à mon avis c'est presque toujours la conjonction de problèmes personnels et professionnels, j'étais devenue hyper sensible à tout ce qui était agression, agressivité. Je voyais des gens qui s'agressaient dans la rue, dans le bus, j'ouvrais la TV, c'était des gens qui s'agressaient ... (Education permanente, F, 43 ans).*

Pour les travailleurs du Refuge, la soirée est perçue comme spécialement difficile. Ils sont souvent seuls et c'est souvent à ces moments que le mal-être, l'angoisse, la violence des femmes hébergées s'expriment le plus et génèrent du stress.

Si ce vécu est particulièrement lourd à porter pour les femmes en contact direct avec les femmes et les enfants victimes de violence, notamment au Refuge, il est parfois difficile à vivre aussi pour les travailleurs de la formation en contact avec des femmes fragilisées et précarisées. Le personnel de l'éducation permanente en charge des animations à l'extérieur rencontre également souvent des témoignages bouleversants.

#### **4.2.2. *Les contraintes physiques et l'environnement de travail***

Les contraintes physiques sont rencontrées chez les travailleurs utilisant l'ordinateur et par l'équipe BEC et ceux qui travaillent avec les enfants. Les conséquences sont des troubles musculo-squelettiques, de la fatigue, des troubles visuels. Des aménagements ont déjà été proposés, d'autres propositions sont émises, notamment par l'équipe BEC. Si la pénibilité est bien réelle, les travailleurs perçoivent généralement cette pénibilité comme « normale », c'est-à-dire propre à ce type de travail.

La pénibilité liée à l'environnement de travail est pointée par différentes catégories du personnel. Tout d'abord, le personnel du Service Administratif Général. En effet, suite à un déménagement, l'environnement interne et externe s'est détérioré. Au niveau interne, tous les travailleurs se sont retrouvés sur le même étage, à l'étroit, sans véritable intimité et avec un bruit de fond continu. Au niveau externe, ils regrettent la perte de proximité avec le centre ville qui leur permettait de se relaxer durant les pauses. De plus, ils se plaignent du peu de contact avec les autres services, dus à leur isolement géographique.

Ce point est également mis en évidence par les travailleurs du Refuge. La vie communautaire avec des femmes et des enfants apporte une source de bruit qui entraîne du stress et de la fatigue. De plus, la disposition de la maison implique que les travailleurs doivent fréquemment se déplacer d'un étage à l'autre et monter et descendre continuellement les escaliers.

#### **4.2.3. *Les contraintes psychologiques***

Le service administratif se plaint de la difficulté psychologique liée à sa position. Ils/elles se perçoivent entre deux feux : réclamer aux équipes de terrain les justificatifs afin de les rendre aux pouvoirs subsidiaires dans les délais impératifs imposés par ceux-ci, être compréhensif par rapport à leurs contraintes de terrain et au fait que le travail administratif n'est pas perçu comme une priorité en regard de l'importance des situations traitées.

L'équipe de l'éducation permanente se plaint de la multiplicité des tâches à accomplir en particulier dans les animations et que le travail éducatif est en permanence interrompu par de petites tâches administratives ou tracas informatiques. Cela empêcherait l'équipe de se concentrer sur son travail spécifique d'animation et d'éducation permanente.

#### **4.2.4. *Les modes de fonctionnement de l'organisation***

Le Collectif connaît une crise liée à la croissance et à la création d'activités, à priori assez éloignée l'une de l'autre, comme l'accueil des femmes victimes de violence et la formation. Cela crée une scission à la fois physique (locaux différents) et psychologique. Les travailleurs se plaignent de ne pas assez connaître le travail des autres équipes, des problèmes de communication et de coordination qui affectent l'efficacité du service rendu aux femmes.

- *Il y a beaucoup de manque d'information de ce qu'on fait de part et d'autre. Donc il y a aussi beaucoup de méfiance. [...] C'est comme si c'était deux choses différentes. C'est très difficile d'être en collaboration.* (Formation, F, 55 ans)
- *La difficulté est que je ne connais pas l'activité des autres, du Refuge, ce qu'on propose aux dames, comment ça fonctionne. Ici [formation], on a des dames qui sont passées par le Refuge, et quand elle apprend que nous, on ne sait même pas qu'elle est passée par le Refuge ou qu'elle est suivie par une collègue du Refuge, on a un peu l'air con. Il n'y a pas de communication donc c'est vraiment gênant.* (Formation, H, 32 ans)
- *On ne sait pas toujours très bien en quoi consiste le travail des autres. Le Refuge est un peu, pour moi, une sorte de boîte noire, je ne sais pas très bien ce qu'il s'y passe. A certains moments ça tient un peu de la schizophrénie. Ce sont des choses qui ont l'air tellement différentes qu'on peut parfois se demander si ça a un sens de les mettre ensemble.* (Education permanente, H, 60 ans)

Quelques travailleurs pensent que la décision de créer des équipes de travail plus autonomes (éducation permanente, travail avec les femmes victimes de violence, formation et administration) a accentué la coupure et les problèmes de communication.

- *Quand les informations ne passent pas, ça se répercute sur tous les travailleurs. Quand on était une petite équipe, on avait une réunion par semaine et tout le monde y participait. Maintenant plus, les informations passent moins bien. On n'est pas toujours au courant de ce que les autres font parce que les gens n'ont pas le temps.* (BEC, F, 61 ans)

Une des participantes pointe la pénibilité liée à la confrontation avec d'autres cadres de référence.

Plusieurs pensent qu'il n'y a plus vraiment de valeurs communes.

- *C'est de plus en plus rare de se retrouver tout le Collectif, avant il y avait au moins un événement par an qui réunissait tout le personnel, maintenant non. Il serait intéressant de discuter sur les valeurs du Collectif. Parfois, on a besoin de prises de position sur certains sujets, parce qu'on a quand même la casquette du Collectif l'air de rien, on aurait besoin d'avoir un fil rouge. On fait partie d'une association féministe mais au-delà de ça, comment on se positionne sur certains points de vue. C'est assez inconfortable qu'il n'y ait pas régulièrement quelque chose où les travailleurs puissent discuter. Il y a une certaine mobilisation qui se noie un peu.* (Formation, F, 47 ans)
- *Ici, on en discute parce qu'on a cette grande chance de pouvoir se retrouver tous à midi et parfois de partager des moments de questionnements pour discuter, mais on aimerait bien faire partie d'un plus grand mouvement, être plus en lien. Là, c'est un peu comme si, il y avait trois secteurs vraiment fort différents. Il y a des tentatives de travail entre chacun mais c'est très difficile parce que chacun a ses réalités aussi. C'est chaque fois une initiative personnelle.* (Formation, F, 47 ans)

### 4.3. Les facteurs sociétaux

Cet aspect est souvent passé sous silence dans les travaux sur la pénibilité. Certains éléments échappent au niveau individuel et organisationnel et renvoient bien plus au fonctionnement de la société. Ainsi, plusieurs ont opté pour un travail à temps partiel pour pouvoir concilier vie familiale et horaire de travail, ce qui renvoie au manque de structure de garde adaptée pour les travailleurs à horaire décalé et avec des horaires atypiques. Une des travailleuses exprime une inquiétude en regard de l'impact de ce travail à temps partiel sur sa pension. On retrouve l'incertitude liée au contrat de travail, qui est fortement liée aux modes de financement de l'association et aux types d'emploi subventionnés dans le secteur non-marchand. En effet, si des travailleurs ont des contrats à durée indéterminée, d'autres ont des contrats à durée déterminée, liés à des subventions pour des projets spécifiques, le plus souvent limités dans le temps et/ou au statut d'emploi. Ainsi des emplois sont subventionnés par le centre d'aide sociale dans une perspective de remise à l'emploi de personnes en décrochage du marché du travail, ces emplois sont malheureusement limités à un an.

- *La pénibilité au travail ça vient aussi d'une incertitude et d'un inconfort par rapport au contrat. C'est lié au mode de financement. C'est arrivé deux fois où je suis passé d'un contrat temps plein CDD à une journée de chômage pour re-signer deux CDD en mi-temps. Je sais qu'on ne va pas me demander de partir parce qu'on a besoin de moi ici. Il y a ces périodes-là qui sont quand même difficiles à vivre et qui sont quand même fréquentes. (Formation, H, 32 ans)*
- *Moi c'est deux mi-temps et ça, c'est très pénible parce que j'ai deux fiches de paie, heureusement j'ai un salaire mais c'est tout le temps des petits contrats. Ce n'est pas confortable, en même temps je n'ai pas de feed-back négatif qui me dit qu'on va t'enlever ton contrat. Néanmoins, il y a toujours le doute. Et puis, tu touches tes congés payés à l'avance. Puis, en juillet, tu n'as pas tout ton salaire puisque tu as déjà touché une partie parce que tu as eu une fin de contrat. Voilà, c'est tout le temps jongler avec ça, c'est fatigant. (Formation, F, 37 ans)*
- *Ce qui est un peu pénible pour moi, c'est par rapport à l'embauche, j'ai eu plusieurs contrats différents et à la fin de mon contrat je savais qu'il y avait peut-être une possibilité que je sois prolongée mais je l'ai su chaque fois au dernier moment. (Refuge, F, 26 ans)*

## 5. PISTES D'ACTION

L'association est consciente de la pénibilité du travail et a déjà mis en place des mesures. Ces mesures sont commentées par les travailleurs qui en suggèrent d'autres, qui deviennent autant de pistes pour une nouvelle politique de GRH.

### 5.1. La pénibilité : une dimension déjà prise en compte dans l'organisation

L'association a déjà mis en place des mesures comme l'aménagement de fin de carrière, des débriefings et des supervisions individuelles ou d'équipe pour exprimer la souffrance au travail et gérer le traumatisme vicariant. Il y a aussi beaucoup de possibilités de formation et des ouvertures pour des reconversions totales ou partielles. Les travailleurs sont conscients de ces efforts et reconnaissent la plupart du temps la pertinence des dispositifs mis en place.

Ainsi certaines ont eu droit à une réorganisation des tâches pour alléger la charge psychologique et physique liée à l'accompagnement des femmes. Ce dispositif semble être réellement une alternative qui peut satisfaire les deux parties :

- *J'étais usée dans tous les sens du terme, fatiguée émotionnellement et physiquement. [...]Avant, j'avais un temps plein au refuge. Maintenant, je ne fais plus que 18 heures au refuge et l'autre partie de mon temps au post-hébergement. (BEC, F, 59 ans)*

- *Je fais toujours 36h mais, je fais plein de choses d'autres. [...] J'ai trouvé ma voie. Le fait que le travail soit diversifié, toujours avec les femmes parce que j'aime travailler avec les femmes, mais dans plusieurs secteurs, ça me convient. [...] Vu mon âge, c'était un peu fatigant, j'avais besoin de quitter un peu le quotidien. J'étais tout le temps avec les problèmes des femmes. Maintenant, je les ai moins. Je ne prends plus tous les problèmes des femmes pour moi. (BEC, F, 59 ans)*

Cela a pu passer par un engagement pour aider la personne à prendre en charge l'ensemble des tâches liées à sa fonction.

- *Il y a quelques années, je reprenais même du travail chez moi. J'ai même eu des problèmes de santé, pas grave mais j'ai été absente un mois. D'ailleurs, c'est à cette époque-là qu'on a réengagé quelqu'un parce que j'étais vraiment full. Il y a vraiment eu un débordement. (SAG, F, 54 ans)*

Cependant des personnes regrettent qu'il ait fallu avoir une longue période de congé maladie pour que les adaptations de leur travail soient mises en place.

- *Il aurait fallu mettre les choses en place avant, parce que c'était répétitif le fait que je sois absente. (BEC, F, 59 ans)*

Nous avons parlé de la pénibilité liée à l'incertitude de l'emploi. Si plusieurs parlent de cette pénibilité, le personnel reconnaît que les gestionnaires de l'association essaient autant que peu de trouver des solutions mais que, de fait, elles n'ont pas toujours toutes les cartes en main. Le personnel sent toutefois que cette inquiétude est entendue et comprise.

- *Je sais qu'on a beaucoup de chance, on est dans une grosse ASBL avec de vraies gestionnaires à la tête. Elles sont soucieuses, au niveau de la direction du Collectif, de mettre tout le monde dans les meilleures conditions au niveau des contrats. Elles jonglent au mieux pour arriver à maintenir tout le monde dans l'emploi ici mais malgré tout, ça amène de l'inconfort. Puis elles sont vraiment vigilantes par rapport à ça, l'aspect humain est vraiment pris en compte. Tant qu'elles n'ont pas la réponse du cabinet, elles ne savent pas me donner cette réponse. (Formation, H, 32 ans)*
- *C'est une question de subsides, de budget, on a une très bonne gestionnaire qui essaye toujours de trouver des solutions pour nous garder. (Formation, F, 37 ans)*

Les formations constituent un moyen mis à disposition des travailleurs pour gérer cette pénibilité.

- *Aller en formation, c'est très reposant pour moi. Les formations font partie de mes bouées de sauvetages. (Refuge, F, 42 ans)*
- *En ce qui concerne les gens qui sont en charge de s'occuper des victimes de violence conjugale, je pense que la meilleure solution est qu'ils aient la possibilité de se former et une réflexion sur leur travail, qu'ils ne soient pas abandonnés à eux-mêmes. Il faut avoir les compétences pour le faire, on ne peut pas s'improviser travailleur social comme ça. (Education permanente, H, 60 ans)*
- *J'ai eu la chance d'avoir eu la formation à l'appel téléphonique et sur le processus de domination conjugale en arrivant. C'est des formations qui ont eu de l'importance pour moi. (Refuge, F, 30 ans)*

De nombreux témoignages de personnes venant de tous les services ont mis en évidence l'intérêt de pouvoir développer des projets personnels. Ces initiatives permettent aux travailleurs de se remotiver eux-mêmes par rapport à une monotonie/routine qu'ils pourraient ressentir. C'est une manière de diversifier leurs tâches. Nous avons repris plusieurs extraits car chacun illustre très bien l'importance de ce style de management dans un processus de soutien et de reconnaissance des travailleurs.

- *J'avais constaté que dans le service, on était tous stressé. C'est un problème qui ne vient pas que de moi, tout le monde est comme ça dans le service. Donc, je me suis dit qu'il fallait faire quelque chose. Comme je m'intéresse beaucoup à tout ce qui est massage, relaxation..., j'ai eu l'idée d'instaurer des massages assis comme on fait dans certaines entreprises. Je vais aller suivre une formation au mois de mai. Ça a été*

tout de suite accepté par la direction. J'ai été étonnée, je pensais qu'elles allaient peut-être avoir des réticences par rapport à ça surtout que c'est fort opposé à ce que je fais. J'ai été agréablement surprise. (SAG, F, 54 ans)

- L'autodéfense c'est moi qui l'ai introduite au Collectif, c'est moi qui ai décidé de suivre la formation et de proposer l'activité. C'est un projet personnel, qui est devenu quelque chose de récurrent et qui demande de moins en moins d'énergie, ça c'est confortable. (Education permanente, F, 43 ans)
- Tout le monde ici a normalement un temps de travail plus grand que les tâches qu'il y a à faire ici. Il y a toujours du temps laissé à une création de projets. (Formation, H, 29 ans)
- Il est permis et encouragé de présenter des projets et de pouvoir les réaliser. (Refuge, F, 40 ans)
- Ici, on fait appel à la créativité des gens quand même, en tout cas sur le plan de ce qu'ils font dans leur métier, de leur expérience professionnelle. (Education permanente, H, 60 ans)
- A chaque moment où j'ai été un peu démotivé, j'ai toujours pu avoir cette liberté de développer des choses, ou aller en formation... Ce qui permet de passer à autre chose ou de découvrir d'autres choses. (Refuge, F, 35 ans)

Plusieurs soulignent l'intérêt de pouvoir bénéficier du support du groupe:

- Il faut oser, mais on te donne la possibilité de le faire. Tu n'es jamais tout seul, on a du support au niveau outils et collègues. (Formation, F, 37 ans)

Le nombre de jours de congé est supérieur à la norme légale. Ceci semble nécessaire aux travailleurs pour récupérer et réduire la pénibilité.

- Moi, je sais que j'ai besoin d'une semaine pour déconnecter et la dernière semaine c'est inévitable, je vais recommencer à y penser. Donc, il a vraiment les deux semaines du milieu où je n'y pense pas du tout. Ce mois, il est nécessaire vraiment. J'ai le besoin de m'arrêter et de m'arrêter longtemps (Refuge, F, 34 ans)

## 5.2. Nouvelles pistes d'action suggérées par les travailleurs

Quelques propositions ont été émises par les travailleurs.

### 5.2.1. Une réduction du temps de travail liée à l'âge : le débat est ouvert

Une des premières, émise par les plus âgés, est la possibilité d'avoir une réduction du temps de travail en fonction de l'âge.

- Je trouve cela intéressant, les personnes qui à l'âge de 50 ans, commence à avoir une réduction du temps de travail pour le même salaire. Je suis favorable à cela. (Formation, F, 55 ans)
- Dans l'absolu, je trouve que c'est plutôt une bonne mesure parce que c'est clair que dans certains métiers, les dernières années sont très dures. Ou parfois pour des gens qui en vieillissant attrapent des difficultés physiques, il y a des aspects parfois médicaux. L'idée n'est pas de raccourcir la carrière mais de rendre les fins de carrière moins dures pour permettre aux gens de continuer à travailler le plus longtemps possible. » (Education permanente, H, 60 ans)

Toutefois quelques travailleurs craignent que cette réduction du temps de travail soit pénalisante plutôt que profitable.

- Mais le problème de cela, c'est que comme on ne fonctionne pas à la tâche, le travail reste là, on ne remplace pas. Il faudrait un autre mode de fonctionnement. (Formation, F, 55 ans)

- o Si on donne des jours de congé supplémentaires, le travail devra de toute façon quand même être fait puisqu'il n'y a pas d'engagement compensatoire, et ce n'est pas moins pénible. Ça ne m'intéresse pas de devoir faire le même travail sur quatre jours à la place de cinq. Si vous allez me raccourcir mon temps de travail et que les choses doivent être faites de la même façon, il va falloir que j'augmente mon stress. (formation, 47 ans)

### 5.2.2. *Plus de jours de congé : oui, mais...*

Cette nécessité de réfléchir aux conséquences en termes de charge de travail pour la personne et pour les autres est mise en lien avec une proposition d'augmenter le nombre de jours de congé.

- o Parce que avec les jours de congé, en cascade, le travail, il va retomber sur tous les autres et finalement c'est celui qui est en bas de l'échelle qui va avoir plus de boulot. (Formation, F, 48 ans)
- o Par contre, on ne peut pas alléger la fin de carrière de certains sans changer leur charge de travail. Il faut pouvoir engager en compensation et engager en compensation, ça veut dire qu'il faut avoir de l'argent pour. Sinon, qui va faire le travail que la personne ne fera pas ? Mais cela a un coût financier donc c'est quelque chose qui doit être étudié au niveau de la direction. (Education permanente, H, 60 ans)

Les travailleurs sont bien conscients de ces difficultés à tel point qu'ils hésitent à revendiquer des jours de congé supplémentaires, craignant le surcroît de travail auquel ils devront faire face à leur retour de congé et/ou le fait de reporter sur les autres leur travail. Plusieurs pensent que lier les jours de congé à l'âge n'est pas équitable.

- o Ce n'est pas juste, on a des plus jeunes collègues qui n'auraient pas droit à des jours de congé. C'est une notion d'équité. Si on a un jour de congé, tout le monde l'a ou on ne l'a pas. On a proposé un aménagement des tâches pour rendre moins pénible le travail. (formation, F, 47 ans)

Un travailleur suggère « de réfléchir plus en termes d'horaire de travail, de variété des tâches dans le quotidien pour tenir compte de la vieillesse » (Refuge, H, 35 ans).

### 5.2.3. *Améliorer l'information et la coordination*

Plusieurs pistes de solutions sont mises en avant pour améliorer la communication et donc réduire la pénibilité liée à un manque de coordination, de concertation et d'information.

- o Quelque chose qui manque pour toute l'association, c'est une newsletter, pour qu'on soit au courant de ce qui se passe à gauche à droite, qui on vient d'engager, qui est en maladie, ou un intranet ou un Google groupe. Enfin quelque chose qui mette de la liaison, quelque chose de polyvalent qui remette des liens entre les différents sites et services. (Education permanente, F, 43 ans)

On retrouve la nécessité d'avoir plus d'informations sur ce que font les autres.

- o Je trouve qu'on n'a pas assez d'échanges entre les maisons qui font partie du même Collectif. C'est un peu dommage. C'est difficile de trouver le lien parfois, parce que même physiquement, je ne les connais pas. Je crois qu'on devrait une fois aller au service Formation, voir ce qui s'y passe, comme eux ils peuvent venir dans le Refuge. Je ne suis jamais entrée au service Formation, je sais le bâtiment mais je ne sais pas à quel étage, je ne sais pas à quoi ça ressemble et c'est bizarre parce que ça fait partie du même boulot que nous. (Refuge, F, 30 ans)

Il faudrait multiplier les interactions et pouvoir mieux se connaître pour travailler plus ensemble.

### 5.2.4. *Renforcer la culture d'entreprise*

Certaines pensent qu'il faudrait retrouver des modes de fonctionnement du collectif du début, avec de la mobilisation collective autour de thèmes perçus comme des enjeux collectifs et plus de partage de décisions.

- *Par exemple, quand il y a un sujet d'actualité, on pourrait se mobiliser autour de ça et réfléchir par rapport à ça, échanger des points de vue, des idées... Donc faire des moments de discussion, d'échanges informels peut-être mais en tout cas se sentir fédéré autour d'un sujet. Je pense que c'est important dans une association militante comme celle-ci [...]. On a certaines valeurs et c'est ce qui nous motive aussi à aider les femmes, à ouvrir les yeux sur certaines réalités. (Formation, F, 47 ans)*

Certains pensent qu'il faudrait une information à l'entrée des travailleurs sur les valeurs défendues par l'organisation et sur son passé féministe et de co-gestion.

- *Je trouve que c'est important, ça devrait exister une formation en entrant au refuge parce qu'on vient trop d'horizons différents. C'est ça qui fait des conflits, on ne part pas avec les mêmes valeurs, les mêmes idées. Un cadre refuge devrait être plus imposé. Vraiment d'où ça vient, les valeurs qu'on veut véhiculer, qu'on veut laisser, qui sont là depuis la création. Je trouve que ça devrait plus exister, il y aurait peut-être moins de problèmes entre nous. (Refuge, F, 30 ans)*

## 6. DISCUSSION

L'analyse des résultats montrent que la pénibilité peut s'analyser selon plusieurs axes : l'impact des caractéristiques individuelles, des variables organisationnelles avec la pénibilité physique et psychologique liée aux tâches, des politiques de gestion des ressources humaines et des choix posés au niveau de l'organisation du travail, d'éléments plus contextuels comme les mécanismes de subsidiation du non-marchand.

Les résultats montrent que la pénibilité comporte bien des composantes objectives et subjectives, les mêmes situations vont être vécues différemment par des travailleurs vivant des contraintes similaires et par ailleurs, cela varie pour le même individu tout au long de sa carrière.

Le cas montre que si l'âge et l'ancienneté sont de fait des facteurs importants, les difficultés physiques liées à l'âge sont souvent compensées par des compétences et des capacités liées à l'ancienneté telles que l'expérience acquise, la capacité d'anticiper les situations, les savoir-faire. D'autres facteurs sont perçus comme tout aussi importants par les travailleurs. Le début de carrière est rarement cité dans la littérature, pourtant cette étape de la carrière semble susciter pas mal de stress, associé par plusieurs travailleurs, à de la pénibilité. La situation familiale est incontestablement un facteur de pénibilité : avoir des enfants en bas âge et/ou des parents dépendants confronte les femmes à la double journée de travail. Plusieurs pensent d'ailleurs que l'âge et donc les cycles de vie allègent cette pénibilité puisque plus les enfants grandissent, moins les contraintes familiales sont importantes. On trouve un facteur de pénibilité rarement mis en avant, du moins dans la littérature sur la pénibilité des tâches : trouver sa place comme homme dans un milieu majoritairement féminin. L'originalité est ici que ce sont les hommes qui vont expliquer leurs difficultés à vivre dans un milieu féminin, voire féministe. On retrouve des facteurs organisationnels comme la pénibilité générée par l'accompagnement des femmes victimes de violence qui entraîne beaucoup de fatigue et de stress avec la nécessité d'avoir des moments de récupération assez longs pour permettre aux travailleurs de vraiment se « déconnecter » du vécu des femmes. Les congés n'apparaissent pas comme un luxe mais comme un élément essentiel dans les politiques de GRH, d'implication et de satisfaction au travail. Ceci ne peut pas être assimilé à du burn-out car les travailleurs ne sont pas nécessairement dans une situation de frustration causée par le dévouement à une cause qui n'aurait pas répondu à leurs attentes (Frenette, 2008) ou à l'impression que les attentes dépassent leurs compétences (Goldsmith, 2007) mais tout simplement dans un besoin de récupération important lié à la charge

psychologique du travail. On perçoit ainsi clairement les contraintes « psychiques » et « morales » liées à certains emplois dans le secteur non-marchand, emplois majoritairement féminins mais de plus en plus investis par les hommes. On retrouve ici toute la notion de traumatisme vicariant (Richardson, 2011), exposée dans la revue de littérature, liée au fait que les travailleurs de l'association sont confrontés à des femmes et leurs enfants victimes de violence. La pénibilité est perçue par les personnes qui accompagnent directement les femmes victimes de violence mais également par les intervenant-e-s qui ont d'autres activités, comme l'accueil des enfants, l'entretien de la maison, la formation, les activités administratives. Ces travailleurs nous parlent de leurs conditions de travail (locaux notamment) ainsi qu'aux responsabilités spécifiques liées à chacune de ces tâches. Derrière ce constat de pénibilité, on peut se demander s'il n'y a pas finalement une demande de reconnaissance du travail effectué. Retenons les facteurs sociaux, trop souvent négligés dans la littérature comme le statut des emplois du secteur non-marchand et les incertitudes qui y sont liées.

L'étude de cas montre clairement la nécessité d'avoir une politique de GRH adaptée au contexte de travail. On voit l'importance des pistes d'action curatives (réécupération via les jours de congé, débriefing, etc.) et préventives (améliorer par exemple la formation des travailleurs, apprendre à mieux gérer son stress). Si le personnel reconnaît la pertinence de plusieurs pistes d'action proposées et soutenues par l'équipe de direction, on sent une revendication forte pour qu'il y ait une amélioration des politiques de communication et plus de collaboration entre les équipes. Mieux connaître ce que font les autres pour pouvoir mieux se situer et améliorer l'efficacité et l'efficience des actions menées est identifié comme un élément pouvant réduire la pénibilité. Plusieurs expriment aussi la place du soutien des collègues. Notons l'importance que semble avoir la possibilité de reconversion professionnelle mais aussi de lancer des projets personnels, souvent soutenus par la direction. Ces projets constituent une réelle bouée d'oxygène dans un environnement professionnel difficile et contraignant. Avoir une culture commune et créer une mobilisation collective sont aussi des outils qui peuvent réduire la pénibilité car cela donne l'impression qu'on fait partie d'un projet commun et qu'on n'est pas seul.

La spécificité du non-marchand c'est aussi la pénibilité liée à l'incertitude de l'emploi pour ceux et celles qui cumulent des contrats à durée limitée, liés à des projets et à des subventions limitées dans le temps.

## 7. CONCLUSION

Cet article avait pour objectif de mettre en évidence les sources de pénibilité au travail telles que perçues par les membres d'une organisation du secteur non-marchand qui travaillent avec des femmes victimes de violence conjugale. Il s'agissait de comprendre leurs représentations de la pénibilité du travail, leurs effets sur leur santé et bien-être et les politiques de GRH qui pourraient être mises en place pour réduire cette pénibilité.

La revue de la littérature couvre l'ensemble des facteurs associés à la pénibilité en général (physiques, psychologiques, contraintes de travail et organisation du travail) et leurs effets sur les travailleurs. Un focus a été mis sur le traumatisme vicariant, pénibilité psychologique, que peuvent vivre les personnes qui travaillent dans le secteur de l'aide à la personne, et plus spécifiquement dans l'aide aux personnes ayant vécu un traumatisme important comme les femmes et les enfants, victimes de violence familiale.

Résumer près de 35 heures d'entretiens avec du personnel ayant chacun un travail spécifique reste un travail difficile et d'autant plus, si on veut garder la subtilité et les nuances de chaque situation. L'étude montre que la pénibilité comporte des composantes objectives et subjectives. Le ressenti de la pénibilité est évolutif. Ainsi, ce qui n'était pas considéré comme pénible à un moment donné le devient et inversement, la pénibilité ressentie aujourd'hui peut s'amoindrir avec le temps. Des facteurs individuels et contextuels entrent en jeu. L'âge, perçu comme un des déterminants de la pénibilité, ne ressort pas comme le seul facteur. Beaucoup d'autres facteurs ont été mis en évidence

comme l'incertitude liée à l'emploi, l'isolement professionnel et le contexte familial. Nous avons montré aussi la difficulté de trouver sa place comme homme dans un milieu majoritairement féminin. La spécificité du travail (travail avec des femmes victimes de violence, leurs enfants et/ou des femmes fragilisées et précarisées) accentue encore la pénibilité. Les situations vécues par les femmes et leurs enfants impliquent beaucoup d'émotions et d'empathie des travailleurs qui participent, dans leur relation d'aide, à la reconstruction des femmes et des enfants qui ont vécu des événements traumatisants. Si l'expérience peut aider à prendre du recul, il n'en reste pas moins que ce travail implique des facteurs de pénibilité qui dépassent largement la question de ses implications physiques sur la santé et le bien-être des travailleurs. Entendre les femmes et les enfants parler de leurs expériences entraîne un changement dans la façon de se voir soi-même et de voir les autres. Ses effets sont cumulatifs et permanents, et ils se répercutent sur la vie tant professionnelle que personnelle du personnel de ces services sociaux.

L'organisation a déjà mis en place des politiques de gestion de ressources humaines qui sont perçues par le personnel comme des moyens de réduire cette pénibilité. Certaines politiques sont du ressort de l'association, comme par exemple améliorer la communication et la coordination et les supervisions d'équipe et/ou individuelles, d'autres, par contre, lui échappent comme, par exemple, augmenter le personnel pour réduire la charge de chacun et accorder plus de moments de récupération et de repos. Ce dernier point dépend largement des subsides et des modes de financement. Si l'association rentre de nombreux projets pour obtenir des moyens supplémentaires, elle reste largement dépendante des modes de subvention des services publics.

Nous espérons avoir sorti de l'invisibilité la pénibilité des tâches liée au secteur non-marchand et à l'accompagnement des personnes en grande difficulté physique et psychologique.

La limite majeure de notre étude est qu'on est essentiellement dans le champ des représentations. Une étude plus poussée incluant des ergonomes, des médecins du travail, des psychologues permettraient sans doute d'objectiver plus la pénibilité réelle.

## RÉFÉRENCES

- ACTAL, A. (2008). Prévenir l'usure professionnelle *Fiche Pratique "Gestion des âges"*. Colmar - France: ACTAL - Action pour les Conditions de Travail en Alsace.
- Anact. (2004). Réduire la pénibilité au travail. *Travail et changement*, Février-Mars(294).
- Anact. (2009b). Emploi des seniors, un engagement pour l'avenir. Un guide pour l'élaboration d'un plan d'action. Lyon: Anact.
- Anact. (2009c). Pénibilité et usure au travail : comment prévenir ? . *Travail et changement*, (324).
- Bardin, L. (1980). *L'analyse de Contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Brosset, N. (2004). Regards croisés sur la pénibilité. ANACT- *Travail et changement - Réduire la pénibilité au travail*, Février-Mars(294), 5-6.
- Bugand, L. (2009). Prévenir les situations de pénibilité, Bonne pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors - – Guide pour l'action *Fiche 4, Travailler mieux* Paris: Ministère du travail, de l'emploi, de la santé.
- Bugand, L., Caser, F., & Parlier, M. (2009b). Maintien et retour en activité professionnelle des seniors. Guide pour l'action. Paris: Anact.
- Bugand, L., Caser, F., Parlier, M., & Raoult, N. (2009a). Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors. Lyon: Anact.
- Chappert, F. c., Angeloff, T., Bercot, R., Bonnot, S., Damesin, R., De Suremain, M. D., . . . RAOULT, N. c. (2009). *Genre et conditions de travail. Mixité, organisation du travail, santé et gestion des âges*. Paris: Anact.
- Dares. (2007). Conditions de travail : une pause dans l'intensification du travail *Premières synthèses* (Vol. 01.2). Paris: Dares.
- Delbrouck, M. (2008). *Le burn-out du soignant – Le syndrome d'épuisement professionnel*. Bruxelles: De Boeck.
- Figley, C. R. (1995). Compassion fatigue : Toward a New Understanding of the cost of caring. In B. H. Stamm (Ed.), *Secondary Traumatic Stress. Self-care issues for clinicians, researchers, & educators*. . Lutherville: Sidran Press.
- Frenette, J. (2008). Préface In M. Deelbrouck (Ed.), *Le burn-out du soignant – Le syndrome d'épuisement professionnel* (pp. 7-8). Bruxelles: De Boeck.
- Goldsmith, E. (2007). Stress, fatigue, and social support in the work and family context. *Journal of Loss and Trauma*, 12(2), 155-169.
- Grandou, C., Petit, M., & Prévidente, J.-P. D. (2010). Bien gérer le vieillissement au travail. Guide Pratique. Rouen: Aract.
- Helardot, V. (2009). La pénibilité mise à l'étude *Travail et changement*, Anact(324).
- Hubin-Dauby, M. (2010). Aménagement du temps de travail à partir de 45 ans dans le secteur des soins de santé, 6 p., from <http://www.employment.eutrio.be/WorkArea/linkit.aspx?LinkIdentifier>
- Hunter, S. V., & Schofield, M. J. (2006). How Counsellors Cope With Traumatized Clients : Personal, Professional and Organizational Strategies *International Journal for the Advancement of Counselling*, 28(2), 121-138.
- Kiss, P., De Meester, M., & Braeckman, L. (2008). Besoin de récupération après le travail et travailleurs âgés. *Les politiques sociales*(3 & 4), 54-62.
- Legault-Faucher, M. (2007). Traumatisme vicariant. Quand la compassion use... (Vol. Eté). Ottawa (CA): Prévention au travail.
- Loriol, M. (2003). La construction sociale de la fatigue au travail : L'exemple du burn out des infirmières hospitalières. *Travail et Emploi*(94), 65-74.
- Moss-Kanter, R. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. . *American Journal of Sociology*(82), 965-990.
- Picard, G. (2005). La pénibilité au travail. Rouen: Aract.
- Richardson, J. (2011). Guide sur le traumatisme vicariant : Solutions recommandées pour les personnes luttant contre la violence. Ottawa (CA): Santé Canada, Centre national d'information sur la violence dans la famille.

- Tripanny, R. L., Kress, V. E. W., & Wilcoxon, S. A. (2004). Preventing Vicarious Trauma : What Counselors Should Know When Working With Trauma Survivors. *Journal of Counseling & Development*, 82, 31-37.
- Vogel, L. (2004). La santé des femmes au travail en Europe : des inégalités non reconnues. Bruxelles: Bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité.
- Vogel, L. (2011). Femmes et maladies professionnelles. Le cas de la Belgique. In 122 (Ed.). Bruxelles: ETUI.
- Volkoff, F., & Molinie, A.-F. (2002). *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*. Paris: Editions ANACT.
- Volkoff, S., & Gaudart, C. (2008). Le vieillissement dans l'emploi : une question de travail. *Les politiques sociales*, 3 & 4 41-53.