

FFCISP

Fonds de la Formation Continue des travailleurs de l'ISP bruxelloise

C/O FeBISP Cantersteen
Galerie Ravenstein 3, boîte 4
1000 Bruxelles

LE BIEN-ÊTRE DES TRAVAILLEURS DE L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE À BRUXELLES

Paul Lodewick
Charlotte Burion
David Laloy

mars 2013

HELHa
Haute École Louvain en Hainaut

Catégorie Sociale
ISSHA

C.I.T.S. Centre Interdisciplinaire en Travail Social
Chaussée de Binche 159 - 7000 Mons



Avec le soutien de la
Commission Communautaire Française

PLAN

Préface	5
Introduction	7
1. Présentation de la recherche et des éléments de contexte	9
1.1. Contexte de la recherche	9
1.1.1. Rappel des objectifs et déroulement de la recherche	9
1.1.2. Brève description du secteur de l'ISP et des travailleurs concernés	10
1.2. Le bien-être au travail : contenu et mise en contexte	12
1.2.1. La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail	12
1.2.2. Les facteurs psychosociaux du bien-être au travail dans le Non-Marchand	13
2. Présentation de la méthodologie	17
2.1. Méthodologie quantitative	17
2.1.1. Les facteurs psychosociaux du BET dans le NM : modèle de base à la construction du questionnaire	17
2.1.2. Présentation de l'échantillon	19
2.2. Méthodologie qualitative	21
2.2.1. Groupes de discussion et entretiens individuels complémentaires	21
2.2.2. Présentation des participants	22
3. Présentation des résultats	25
3.1. Analyse de la connaissance, de l'application et de l'applicabilité de la loi	25
3.1.1. Le questionnaire	25
3.1.2. Notre échantillon	25
3.1.3. Les résultats	26
3.1.4. Comparaison avec les secteurs ISAJH et ASSS	28
3.2. Analyse des problématiques relatives au bien-être psychosocial des travailleurs	29
3.2.1. Les résultats statistiques concernant les dimensions du bien-être au travail	29
3.2.2. La construction des indicateurs	35
3.2.3. Les points forts et les points faibles du secteur de l'ISP concernant le bien-être au travail	36
3.2.4. Les facteurs influençant le bien-être au travail dans l'ISP	44
3.2.5. Les problèmes spécifiques aux différentes catégories de travailleurs	52
Conclusion	57
Ressources	59

PRÉFACE

Dans le cadre de l'accord Non-Marchand signé en 2010 entre les interlocuteurs sociaux et la Cocof, un volet a été dégagé pour travailler le bien-être des travailleurs relevant des secteurs suivants : la Politique des Personnes handicapées, les Affaires sociales, la Santé, l'Insertion socio-professionnelle et la Cohésion sociale.

Pour le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, nous avons décidé, à travers le Fonds de la formation continuée de l'ISP bruxelloise, de travailler en plusieurs étapes :

- 1) Connaître la manière dont le secteur met en œuvre la législation sur le bien-être au travail. Identifier les forces et les faiblesses dans cette mise en œuvre. Pour ce faire, nous avons lancé une enquête en collaboration avec le CITS (Centre Interdisciplinaire en Travail Social).*
- 2) Sur base des résultats de l'enquête, identifier les priorités d'action à mettre en œuvre pour accompagner les employeurs et les travailleurs dans la mise en place de cette législation.*

Vous trouvez entre vos mains le premier volet de la démarche.

Nous allons maintenant nous atteler à mettre en œuvre des réponses concrètes dans cette matière.

Nous chercherons aussi à avoir le maximum de convergence avec le travail qui est entrepris dans les autres Fonds sectoriels et avec l'Association Bruxelloise pour le Bien-être au Travail (ABBET) sur cette matière. Autant profiter des expériences des uns et des autres et capitaliser ensemble que de vouloir faire les choses seul dans son coin.

Nous espérons que cette étude vous permettra aussi de découvrir l'état de notre secteur en la matière et d'être prêt à nous accompagner dans les initiatives futures que nous allons lancer.

Pour le comité de gestion du Fonds de la formation continuée de l'ISP bruxelloise,

Pierre Devleeshouwer
Président

Emmanuel Bonami
Secrétaire-Trésorier

INTRODUCTION

Le Fonds de Formation continuée des Travailleurs de l'Insertion socioprofessionnelle bruxelloise (FFCISP) a demandé qu'une étude soit réalisée sur le bien-être au travail (BET) au sein des institutions bruxelloises actives en matière d'insertion socioprofessionnelle.

Veiller au bien-être au travail est une obligation légale et chaque institution est tenue de mettre en place des actions visant à favoriser le bien-être des travailleurs. Le caractère innovant de cette étude réside en sa volonté d'étudier plus spécifiquement les aspects psychosociaux du bien-être au travail. La dernière version de l'Enquête européenne sur les conditions de travail, relayée par l'OCDE (2013), a d'ailleurs mis en exergue l'augmentation de la tension au travail au cours de ces dix dernières années : de 20% de travailleurs concernés en 1995-2005 à 34,7% en 2010.

Par ailleurs, la charge psychosociale est une réelle préoccupation dans le secteur non-marchand, d'autant plus dans le contexte actuel d'activation des chômeurs, ces politiques pouvant avoir des retentissements négatifs sur le bien-être des travailleurs.

L'objectif principal de l'étude est donc de mettre en évidence des problématiques relatives au bien-être rencontrées par les travailleurs au quotidien dans leurs institutions.

En 2010, un accord comprenant un volet intitulé « emploi et bien-être » a été conclu entre le Gouvernement francophone bruxellois et les partenaires sociaux de l'ensemble du secteur non-marchand subsidiés par l'Administration de la Commission communautaire française (COCOF). Des moyens ont été dégagés pour mener à bien des projets. Notamment des études ont pu être menées dans certains secteurs. La recherche présentée ici en fait partie. Deux autres études sur le bien-être au travail ont également été menées dans le non-marchand. La première a été menée au sein des associations bruxelloises francophones d'aide aux personnes en situation de handicap et des maisons d'accueil pour adultes en difficulté. C'est le Fonds ISAJH qui a commandité l'étude qui avait pour objectif de s'intéresser à la connaissance, l'application et l'applicabilité de la loi ainsi qu'aux « risques professionnels » dans le secteur. Les institutions bruxelloises francophones actives en matière de soins de santé et d'aide sociale ambulatoire, autrement dit « la santé ambulatoire » (Fonds ASSS) ont également fait l'objet d'une recherche dans le domaine du bien-être au travail. Les objectifs poursuivis ainsi que la méthodologie utilisée sont similaires à ceux de l'étude ISAJH.

Des subventions ont aussi été octroyées à la création et au fonctionnement de l'ABBET (association bruxelloise pour le bien-être au travail) en vue de couvrir un programme d'actions pluriannuel. Elle propose son expertise à différentes associations (de tous les secteurs du non-marchand francophone bruxellois).

Ainsi, elle peut (voir aussi sur www.abbet.be):

1. expliquer le cadre de la loi sur le bien-être et informer régulièrement les associations des nouvelles dispositions ;
2. effectuer des analyses de risques (physiques et psychologiques) de manière participative ;
3. orienter les travailleurs qui le souhaitent vers les formations de conseillers en prévention (de base ou, pour les conseillers en prévention en place, complémentaires) ;
4. apporter une expertise complémentaire aux conseillers en prévention en place dans les associations ;
5. réaliser des outils de prévention (check-lists, brochures, sites internet, formations...) spécifiques au secteur non-marchand en prenant en compte les outils existants ;
6. etc.

Après avoir présenté le contexte de cette recherche, la manière dont nous avons élaboré les différentes dimensions des aspects psychosociaux du bien-être au travail (chapitre 1), ainsi que la méthodologie de recherche (chapitre 2), nous présenterons les principaux résultats de cette étude (chapitre 3).

1. Présentation de la recherche et des éléments de contexte

1.1. Contexte de la recherche

1.1.1. Rappel des objectifs et déroulement de la recherche

L'étude se compose de **deux volets** à travers lesquels des données quantitatives et qualitatives ont été récoltées. La démarche d'ensemble est similaire à celle des études ASSS et ISAJH. Des références à ces deux études seront d'ailleurs établies afin d'augmenter la cohérence de notre étude et de la mettre en lien avec d'autres recherches effectuées dans le secteur non-marchand.

Premier volet «employeurs»	Deuxième volet «travailleurs»
Connaissance et application de la loi dans les organismes d'ISP	Problématiques et besoins relatifs aux aspects psychosociaux du BET
Données quantitatives	Données quantitatives et qualitatives
Questionnaires à destination des <u>employeurs</u>	Questionnaires à destinations de tous les travailleurs du secteur + « Focus Group » et entretiens individuels complémentaires menés auprès des <u>travailleurs</u>

Le premier volet de l'étude vise à **percevoir le degré de connaissance et d'application de la loi au sein des organismes du secteur de l'ISP**. Les données de cette première partie sont quantitatives et ont été recueillies à l'aide de questionnaires. Le **questionnaire** a été proposé en ligne (via Internet) aux **employeurs** d'organismes de l'ISP. Celui-ci était principalement composé de questions fermées (choix dichotomiques, choix multiples). Néanmoins, à certains moments, les répondants avaient l'occasion d'apporter des précisions et d'étoffer leurs réponses. Le questionnaire était ainsi composé de plusieurs items (60 au total) avec comme principales thématiques :

1. la connaissance de la loi ;
2. l'application de la loi ;
3. le conseiller en prévention ;
4. les problèmes liés au bien-être des travailleurs ;
5. les différents services en matière de bien-être au travail.

Seuls les employeurs ont eu l'occasion de répondre à ce questionnaire. En effet, ce sont eux qui sont chargés de faire appliquer et de faire respecter la législation en vigueur. Ce volet de l'étude est développé dans le point 3.1.

Le deuxième volet, quant à lui, s'intéresse aux **problématiques et aux besoins des travailleurs en matière de bien-être au travail**, et plus spécifiquement aux **aspects psychosociaux** du bien-être au travail. Nous avons procédé en deux temps : tout d'abord, nous avons transmis un **questionnaire** à l'ensemble des **travailleurs** du secteur, toutes fonctions confondues. Ce questionnaire, adapté au secteur de l'ISP, est composé de 49 items. Nous avons mis au point un modèle (cfr. point 2.1.1.) reprenant les facteurs psychosociaux qui influencent le BET. Ce modèle nous a servi de référence à la construction du questionnaire. Après analyse des résultats aux questionnaires en ligne, nous avons organisé des « **Focus Group** » (ou groupes de discussion). Ce volet de l'étude est développé dans le point 3.2. du présent rapport.

1.1.2. Brève description du secteur de l'ISP et des travailleurs concernés

Le secteur

Le fondement de l'insertion socioprofessionnelle bruxelloise est le **décret du 27 avril 1995**. Le secteur ISP a pour mission d'accroître les chances des demandeurs d'emploi inoccupés et peu qualifiés de (re)trouver du travail ; « *les actions d'insertion socio-professionnelle sont l'ensemble des opérations qui visent l'accès à une qualification professionnelle et à un emploi rémunéré, couvert par la sécurité sociale. L'action se traduit par la mise en œuvre, dans une démarche intégrée, d'opérations d'accueil, de guidance, d'éducation permanente, de formation professionnelle et de mise au travail en entreprise* »¹.

Selon le décret, **six domaines de formation** sont reconnus :

1. l'alphabétisation ou la maîtrise de la langue française ;
2. la formation de base ou la remise à niveau de ses connaissances générales ;
3. la préformation ou l'acquisition de connaissances de base liées à un métier visant l'acquisition de prérequis professionnels indispensables pour entrer en formation qualifiante ;
4. la formation qualifiante ou l'acquisition de compétences professionnelles nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une fonction ;
5. la formation par le travail ou l'acquisition, par la pratique, de compétences liées à un métier ;
6. la détermination ou l'orientation vers la formation ou vers l'emploi.

On distingue d'une part des organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP) dont les AFT, (ateliers de formation au travail), au nombre de 40, et d'autre part les Missions locales (au nombre de 9).

Le secteur de l'ISP s'adresse aux **demandeurs d'emploi peu qualifiés**. Les femmes qui composent ce public, sont légèrement plus nombreuses que les hommes (58% VS 42% en 2007). La population étrangère représente *grosso modo* la moitié du public et la tranche d'âge la plus représentée est celle des 25-34 ans. Le niveau de qualification est faible puisque seulement 16,9% de ces demandeurs d'emploi possèdent le CESS (FEBISP, 2012).

Les stagiaires se caractérisent également par un manque d'expérience professionnelle et un manque d'estime de soi. Ces deux spécificités renforcent et alimentent les discriminations pesant à leur égard. En effet, l'expérience professionnelle est un atout considérable dans la recherche d'emploi et constitue d'ailleurs une condition *sine qua non* pour l'obtention d'un poste. L'estime de soi, qui influence la confiance en soi, est également un élément important qui va favoriser le candidat.

Le secteur est marqué aussi par l'actualité législative avec les suites de l'ordonnance² de 2008 relative au soutien des Missions locales pour l'emploi. Celle-ci redéfinit notamment les missions et les rôles des Missions locales. En 2012, un projet d'arrêté³ du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitales portant exécution de l'ordonnance de 2008 a bétonné les missions et les rôles des organismes concernés. L'application effective de ce projet d'exécution est fixée à 2014. Les travailleurs des différentes Missions locales ont alors réagi et ont rédigé un cahier de revendications intitulé « *le Livre Blanc des Missions locales* ». Le contenu de ce livre blanc ne se limite pas aux questions liées à l'Ordonnance mais aborde également des questions plus larges telles que les niveaux de pouvoir et d'administration ainsi que les éventuelles coordinations entre les différentes entités⁴.

1 Art. 4 du décret du 27 avril 1995 relatif à l'agrément de certains organismes d'insertion socio-professionnelle et au subventionnement de leurs activités de formation professionnelle en vue d'accroître les chances des demandeurs d'emploi inoccupés et peu qualifiés de trouver ou de retrouver du travail dans le cadre de dispositifs coordonnés d'insertion socio-professionnelle.

2 Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale. Ordonnance relative au soutien des Missions locales pour l'emploi et des « lokale werkwinkels ». 27 novembre 2008.

3 Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale portant exécution de l'ordonnance du 27 novembre 2008 relative au soutien des Missions locales pour l'emploi et des « lokale werkwinkels ».

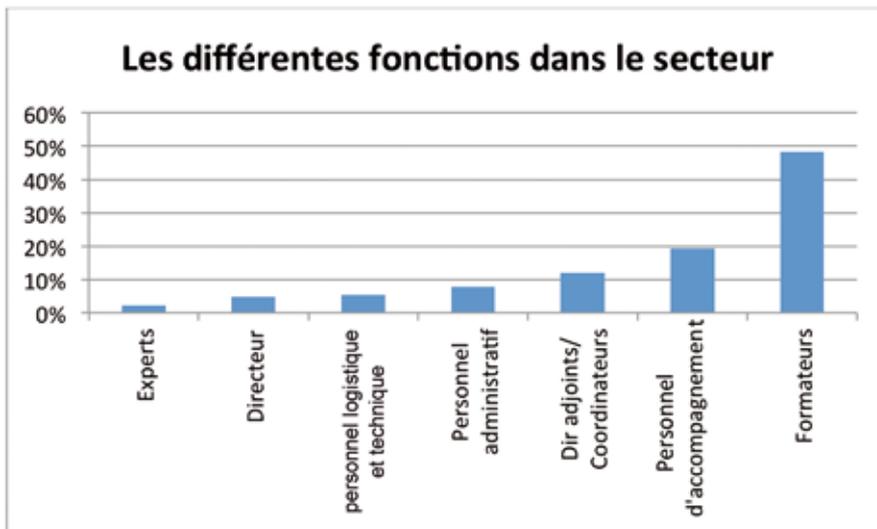
4 Ce livre blanc est disponible sur <http://www.mission-locale.be/>

Les travailleurs

Le secteur de l'ISP à Bruxelles comptabilise environ 900 travailleurs (876 en 2012 selon le cadastre de l'emploi fourni par le Fonds) qui se répartissent pour un tiers dans les Missions locales, le restant dans les OISP. La plupart des organismes employeurs sont de petite taille : plus de 60% des organismes ont une taille inférieure à 20 travailleurs. Il faut aussi relever que toutes les Missions locales ont une taille supérieure à 20 travailleurs et sont donc en moyenne de plus grandes organisations que les OISP.

Selon ce même cadastre on estime (car les données sont partielles) que les femmes représentent environ 60% du personnel.

Nous pouvons constater également que les formateurs(trices) constituent presque la moitié des travailleurs du secteur.



1.2. Le bien-être au travail : contenu et mise en contexte

1.2.1. La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail

La **loi du 4 août 1996**⁵, également appelée la « loi bien-être », régit toute une série de mesures relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Ces mesures visant le bien-être des travailleurs renvoient à sept domaines spécifiques :

- la sécurité ;
- la protection de la santé ;
- la charge psychosociale ;
- l'ergonomie ;
- l'hygiène ;
- l'embellissement des lieux de travail ;
- l'environnement.

Cette approche de la loi est intéressante car elle amène à poser un regard global sur le bien-être au travail. Celui-ci ne se limite pas à la sécurité et à la santé des travailleurs mais concerne aussi des éléments moins factuels (mesurables), comme la charge psychosociale par exemple. La reconnaissance de la charge psychosociale au travail est relativement récente puisqu'elle fait partie intégrante de la loi depuis 1996. Dans les faits en matière de charge psychosociale, la loi « bien-être » évoque principalement le stress, le harcèlement et la violence. Cette approche est plutôt réductrice : d'autres situations à prendre en considération peuvent également occasionner une charge psychosociale importante (conciliation vie de famille/vie professionnelle, charge de travail, relations avec autrui, etc.).

Le législateur a également intégré un volet « prévention » s'inscrivant dans un **processus dynamique de gestion des risques**. La prévention de ces risques vise tant la prévention au regard des autres travailleurs que la prévention au regard des tiers.

Même si la loi s'adresse tant aux employeurs qu'aux travailleurs, ce sont les employeurs qui sont chargés de la mise en place d'une politique de bien-être au sein de leur structure.

Le cadre légal renseigne également les différents services de prévention et de protection au travail :

- le service interne de prévention et de protection au travail (**SIPPT**) a notamment pour mission de détecter les risques pour les travailleurs ;
- le service externe de prévention et de protection au travail (**SEPPT**) a, lui, pour mission d'exercer la surveillance médicale des travailleurs et des contrôles techniques sur le lien de travail.
- le comité pour la prévention et la protection au travail (**CPPT**), ou la délégation syndicale, dans le cadre de la concertation sociale, a notamment pour mission d'émettre des avis et de formuler des propositions sur la politique du bien-être des travailleurs.

La fonction de **conseiller en prévention** y est également détaillée. Ainsi, chaque employeur désigne au moins un conseiller en prévention (l'employeur peut remplir lui-même cette fonction si son entreprise comptabilise moins de 20 travailleurs). Le conseiller en prévention, qui dispose d'une formation spécifique (niveaux de base, II ou I), remplit sa mission en totale indépendance vis-à-vis de l'employeur et des travailleurs.

⁵ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (M.B. 18.9.1996).

Le conseiller en prévention dépend du SIPPT et exerce les missions suivantes :

- participer à l'identification des dangers et donner des avis sur l'évaluation des risques, le plan global de prévention et le plan annuel d'action ;
- participer à l'examen des causes des accidents du travail ;
- donner un avis sur les différents thèmes qui concernent l'ensemble du code sur le bien-être au travail, y compris le travail avec des tiers ;
- rendre des avis sur la rédaction des instructions et l'information, l'accueil et la formation des travailleurs ;
- être à la disposition des personnes présentes dans l'entreprise pour toutes les questions qui relèvent de l'application de la législation ;
- participer à l'application des mesures à prendre en cas de danger grave et immédiat, à l'élaboration des procédures d'urgence internes et à l'organisation des premiers secours.

Pour une présentation plus complète de la loi et des politiques à mettre en œuvre, nous vous invitons à consulter le site de l'ABBET.

1.2.2. Les facteurs psychosociaux du bien-être au travail dans le Non-Marchand

Pour les ergonomes, le travail est une activité et la charge de travail représente le coût de cette activité pour celui qui la pratique. La charge psychosociale du travail correspond donc à ce que coûte le travail à celui qui l'exerce du point de vue psychosocial, à la différence de la charge physique. Tout travail suppose un 'investissement' psychosocial (mental, affectif...), qui plus est dans le « travail sur autrui » (Dubet, 2002). Du point de vue de l'ergonomie, cet investissement peut entraîner des conséquences dommageables sur la santé en cas de sous-charge (ex. monotonie des tâches) ou de surcharge (excès de sollicitation).

On parle de plus en plus de souffrance au travail, d'augmentation du stress. Ces notions trouvent un écho de plus en plus grand dans les médias, mais aussi dans la recherche scientifique. Comment comprendre cette situation ? Quelles raisons peut-on invoquer pour expliquer la « souffrance au travail » et l'usage de plus en plus fréquent de cette notion pour parler de l'expérience contemporaine du travail ? Un dossier récent de la revue Sociologie du Travail (2011) portant sur la question présente la problématique de la manière suivante :

Globalement, ce dossier oppose deux points de vue : celui qui considère les maux du travail comme un résultat observable de « l'intensification de l'activité productrice » et celui qui considère qu'il faut prendre en compte également la manière dont les catégories de travailleurs se saisissent de cette problématique.

D'un côté, on peut en effet comprendre cette augmentation de la souffrance au travail en mettant en lumière les « multiples causes réelles et sérieuses de souffrance », liées aux « nouveaux modes de gestion, individualisation des relations de travail, évaluation, flexibilité, etc. » (Lallement, 2011 : 4). Les nouveaux modes de gestion soumettent le salarié à une contrainte d'autonomie : il s'agit pour lui de s'affirmer, de faire preuve de compétences relationnelles, sociales, personnelles, de montrer « de la personnalité ». Ces nouvelles méthodes de gestion dégraderaient les conditions de travail et surtout les relations entre les salariés. Ceci parce qu'elles exacerberaient, à travers la mobilisation des compétences subjectives et la généralisation de la flexibilité, l'individualisme et donc la compétition entre travailleurs⁶.

De l'autre côté, on peut considérer que cette augmentation est le reflet d'attentes sociales renouvelées vis-à-vis du travail et également de l'identité professionnelle dans différents secteurs du travail. Le travail n'est plus pensé uniquement comme une source de revenu, mais aussi comme un moyen de s'épanouir et d'affirmation identitaire. Dans cette perspective, on peut montrer comment des groupes ont pu « s'emparer des thèmes du stress, de la souffrance, de la santé... pour agir sur eux-mêmes ou pour renouveler leur répertoire d'action collective » (Lallement, 2011 : 3).

6 Voir par exemple les travaux de Christophe Dejours ou de Vincent de Gaulejac.

Relevons en effet que les réactions face à la description de problèmes en termes de souffrance et à la psychologisation sont variables d'un métier à un autre. Et ce n'est pas forcément ceux qui en parlent peu qui sont les moins concernés : comme le rappelle Alain Ehrenberg, « la souffrance au travail concerne d'abord les basses qualifications qui cristallisent tous les problèmes : travail intensif, résultant notamment des réductions d'effectifs ; non-contrôle, faibles occasions d'apprentissage de nouvelles compétences » (2010 : 283). Dans ses recherches, Lorient (2011) a pu constater que l'usage du terme de stress ne se fait pas selon les mêmes logiques dans différents groupes professionnels. Les infirmières utilisent fortement ce vocable pour parler de leur métier qui est « très prenant psychologiquement » et des conditions de travail difficiles liées à « l'organisation et au manque de moyens » (Lorient, 2011 : 9). Les policiers, qui sont tout autant confrontés à des situations de stress, vont pourtant éviter d'en parler car celui-ci pourrait être perçu comme un « double échec » : « Celui du groupe de travail qui n'a pas su détecter et gérer les problèmes en interne et celui d'un individu qui, avouant sa faiblesse, risque de perdre la confiance de ses collègues » (Lorient, 2011 : 10). Les ouvriers également résisteraient au vocabulaire du stress, alors qu'ils sont confrontés à des contraintes objectives dans leur travail. L'explication résiderait dans le fait qu'ils sont ancrés depuis longtemps dans une tradition de lutte collective contre la dégradation de leurs conditions de travail et sont donc habitués à coopérer et à réduire les maux du travail via la force du collectif.

Qu'en est-il dans le secteur non-marchand et chez les travailleurs sociaux ?

Les travailleurs sociaux sont particulièrement sensibles à la problématique de la charge psychosociale. Ainsi, le thème de la « souffrance au travail » est populaire dans ce milieu professionnel, sans doute parce que les travailleurs de ces secteurs sont particulièrement sensibles au bien-être de chacun en général et aux conséquences des injustices liées au travail en particulier. Les intervenants du social, et les travailleurs de l'ISP en particulier, sont bien placés pour mesurer les effets des politiques de l'emploi et de la gestion du travail de la part des entreprises et de l'Etat.

Mais quels sont les facteurs dont on peut faire l'hypothèse qu'ils pèsent sur le bien-être au travail dans ce secteur spécifique ? Le secteur non-marchand n'est pas épargné par les évolutions générales du monde du travail dont nous avons parlé plus haut. En effet, une idée répandue est que le Non-Marchand est logé à la même enseigne que les entreprises dans la mesure où le néolibéralisme imposerait ses propres logiques managériales à l'ensemble des sphères de la société. Nous nous démarquons pourtant quelque peu de ces analyses critiques. Il ne s'agit pas de nier que la souffrance et des injustices existent, mais de prendre recul par rapport à un constat trop généraliste et qui ne pointe qu'une seule cause aux problèmes de bien-être au travail, en dénonçant l'idéologie gestionnaire. En effet, rien n'indique que les transformations que vivent actuellement les institutions du Non-Marchand sont à mettre au compte d'une seule et même cause exogène qu'incarnerait le néolibéralisme. Bien des mutations en cours sont générées par l'évolution des institutions elles-mêmes et par les mouvements des acteurs qui les produisent (Dubet, 2002). Ces mutations que connaissent actuellement les institutions conduisent les métiers du Non-Marchand à redéfinir leurs compétences et leurs rapports avec les autres professions. On comprend bien que ces incertitudes sur ce qui définit le travail, produisent de l'insécurité et du stress.

Pour Marc Lorient (2000), une situation potentiellement génératrice de souffrance intervient quand elle ne correspond pas à des événements que les membres d'une profession estiment normal, possible et valorisant de réaliser. Par exemple, les difficultés peuvent apparaître quand un doute s'installe sur la définition qu'une profession se donne sur ce qu'est un « bon travail » (Lantheaume *et al*, 2008). Mais cette exposition à des événements pénibles et inhabituels ne débouche pas forcément sur un vécu de souffrance exprimé dans un registre psychologisant. D'autres alternatives peuvent apparaître comme la mobilisation collective. Il faut donc étudier comment, dans un contexte professionnel particulier, une interprétation psychologique est socialement construite et négociée.

En ce qui concerne plus spécifiquement les métiers du « travail sur autrui », pour reprendre l'expression de François Dubet, nous pouvons relever certaines caractéristiques de la nature de l'activité qui permettent de comprendre la présence accrue de risques psychosociaux dans la sphère professionnelle, notamment :

- la dimension relationnelle: la relation interpersonnelle qui se construit entre le professionnel et l'utilisateur constitue le cœur de la pratique des travailleurs sociaux et nécessite de gérer quotidiennement la complexité inhérente aux situations humaines, les dimensions informelles et affectives des rapports humains ;
- la confrontation quotidienne à la détresse des usagers: elle peut générer des émotions personnelles que le travailleur social doit être capable de mettre à distance pour rester professionnel ;

- le caractère incertain de la pratique: étant une pratique centrée sur l'humain, les objectifs et les procédures sont définis de manière floue et sont adaptés en fonction de la situation tant la dimension relationnelle est par essence imprévisible ;
- l'engagement subjectif des professionnels: cette gestion de l'incertitude inhérente au travail social nécessite l'engagement subjectif de la part du professionnel qui investit sa propre personne dans le traitement des situations (Laloy, 2013).

On connaît bien aussi l'écart traditionnel qui existe entre travail prescrit et travail réel. Cet écart n'est pas en soi forcément source de difficulté. Bien des salariés peuvent même y trouver des avantages et développer des zones d'autonomie, un espace dans lequel développer leur intelligence et leur créativité, voire une certaine fierté. Le problème spécifique qui peut se poser, c'est quand il y a superposition de prescriptions, voire opposition entre ces référentiels, ou quand les prescriptions sont floues ou absentes, ou alors perçues comme telles. Ainsi par exemple, les situations de carences organisationnelles compensées par les travailleurs qui doivent effectivement porter une charge psychosociale supplémentaire.

Il convient de distinguer d'une part les causes organisationnelles qui peuvent provoquer des conflits de rôle (situations ambiguës et/ou injonctions paradoxales), des causes plus institutionnelles. On sait que le hiatus existant entre les demandes politiques et les réalités de terrain peut être important. Ce constat est sans doute assez banal en regard des conditions de réalisation du travail social en général et a été suffisamment mis en évidence par plusieurs générations de travailleurs sociaux. Sans doute, les politiques d'activation actuelles creusent-elles encore davantage cet écart. Ainsi, ces politiques accentuent ce hiatus et poussent les acteurs du secteur à s'interroger sur la charge psychosociale accrue pesant sur les travailleurs de l'ISP. On peut faire l'hypothèse que ces derniers sont tenus de contrôler le public cible et celui-ci se sent lui-même de plus en plus contraint.

Que nous renseignent les études empiriques ?

Un des problèmes est que nous manquons souvent de données empiriques qui permettent d'informer utilement le débat. Autrement dit, nous savons peu de choses sur la situation dans le Non-Marchand.

Hormis les deux études citées dans l'introduction et sur lesquelles nous reviendrons, nous avons quelques informations grâce à une enquête menée pour le compte du SPF Emploi auprès de plus de 40.000 travailleurs tous secteurs confondus et qui a mis en évidence la prédominance d'une charge émotionnelle dans le « secteur quaternaire » (services non-commerciaux) en comparaison des secteurs secondaire et tertiaire (Vets *et al*, 2009 : 98).

La Direction Générale Humanisation du travail du SPF Emploi nous a aimablement fourni la base de données de cette recherche, ce qui nous a permis d'extraire des données qui concernent les travailleurs du Non-Marchand, plus précisément 728 travailleurs francophones de CPAS. Ne sont présentées ici que les éléments identifiés comme étant très significatifs. Les limites des données qui suivent pour notre propos sont de trois ordres : elles datent de 2004, les instruments de mesure ne sont pas identiques à la présente étude, et il s'agit de travailleurs du secteur public et non de l'associatif. Ceci étant dit, quand on compare les déclarations de ces travailleurs avec ceux de l'ensemble de l'échantillon de l'enquête, on peut identifier d'abord au niveau des éléments 'stresseurs', une série de facteurs favorables : les possibilités d'apprentissage et de carrière, la stabilité et la sécurité d'emploi, ainsi que les relations avec la hiérarchie. Toujours en comparaison avec le reste de l'échantillon, on peut aussi relever une série de facteurs négatifs : les conflits de rôles, le rythme et la quantité de travail, une insatisfaction par rapport à la rémunération, un manque d'information sur le fonctionnement de l'organisation, et surtout une charge émotionnelle largement plus élevée que la moyenne. La charge psychosociale vécue en CPAS entraîne, en regard du reste de la population observée, un plaisir au travail moindre, moins d'implication dans l'organisation, un besoin de récupération particulièrement élevé, des phénomènes de rumination (être préoccupé par son travail en dehors des heures) plus importants, une moins bonne qualité de sommeil et davantage de réactions émotionnelles négatives au travail (se sentir nerveux, morose au travail...). Toutefois, cela ne se traduit pas nécessairement par une intention de changer d'employeur.

2. Présentation de la méthodologie

2.1. Méthodologie quantitative

2.1.1. Les facteurs psychosociaux du BET dans le NM : modèle de base à la construction du questionnaire

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la dimension psychosociale du bien-être au travail. Nous nous sommes en partie inspirés de ceux-ci pour élaborer le modèle qui a lui-même servi à la confection du questionnaire relatif à la charge psychosociale des travailleurs de l'ISP. Ce modèle est composé de huit dimensions. Au total, 49 items ont été rédigés qui couvrent l'ensemble des dimensions.

1. La charge de travail : quantitativement et qualitativement

- Charge quantitative de travail
- Difficulté de la tâche à réaliser, niveau de responsabilité engagée
- Diversité versus monotonie dans le travail
- Définition, clarté de la fonction et des tâches, absence de conflit de rôle (sans injonction contradictoire...)
- Charge mentale (ex : effort d'attention...) (Vets *et al.*, 2009)
- Charge émotionnelle (Vets *et al.*, 2009)

2. L'autonomie décisionnelle

- Avoir la possibilité d'agir sur son activité (rythme, priorité...)
- Avoir la possibilité de prendre part aux décisions qui concerne le travail.

3. Le soutien social :

- Des pairs
- De la hiérarchie
- De tiers (via supervision, réseau, etc.)

Selon **Karasek (1979)**, la **latitude décisionnelle** et la **demande psychologique** sont deux dimensions qui influencent le stress potentiel du travail. La latitude décisionnelle correspond à l'autonomie dans l'organisation des tâches, la participation aux décisions, la possibilité de développer de nouvelles compétences tandis que la demande psychologique coïncide avec la quantité de travail, les contraintes de temps, les exigences intellectuelles requises. Ainsi, Karasek stipule qu'un individu ayant peu de latitude décisionnelle et une forte demande psychologique peut rapidement être surchargé et enclin à des situations de malaise. Par la suite, Karasek a introduit une troisième dimension dans son modèle : celle du **soutien social** (soutien des collègues et soutien de la hiérarchie). Ainsi, l'absence de soutien social placerait le travailleur dans une situation de stress plus ou moins intense.

Nous retenons ici ces trois dimensions en y ajoutant des indicateurs supplémentaires. A la **charge de travail** (demande psychologique), nous ajoutons la **charge émotionnelle** qui nous semble une caractéristique essentielle de l'engagement psychique du travail sur autrui. En ce qui concerne le **soutien social**, nous savons que les métiers psychosociaux manifestent particulièrement des besoins à ce niveau : importance du thème de l'équipe de travail, de la dimension collective du travail, des lieux de prise de parole et de concertation (de prise de distance), des bonnes relations de travail, des conflits, etc. Au soutien social de la hiérarchie et des collègues, nous avons introduit un troisième indicateur qui nous paraît également spécifique au secteur, à savoir le recours au soutien de tiers via la supervision, l'appel au réseau, etc. (Lodewick *et al.*, 2007).

4. L'équilibre entre efforts et récompenses

- Sentiment que ses rétributions (pas seulement financières : reconnaissance par les pairs et la hiérarchie, sentiment de réalisation de soi...) sont à la hauteur de ses contributions
- Sentiment que le rapport efforts/récompenses est équitable (en se comparant par ex. avec d'autres)

Siegrist, met l'accent sur **le déséquilibre entre les efforts déployés et la récompense reçue**. Selon lui, le sentiment de recevoir une faible récompense au travail en contrepartie de l'effort fourni représente un facteur de risque psychosocial affectant la santé. **Deux types d'efforts** sont identifiés :

- l'effort extrinsèque, qui est la réponse à ce qui est demandé dans le cadre du travail (la charge de travail) ;
- l'effort intrinsèque est lié aux différentes facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité, difficulté à s'éloigner du travail...) ;

La notion de **récompense** développée dans le modèle renvoie aux gratifications apportées par le travail. Celles-ci peuvent être de natures différentes : financières, d'estime ou liées au statut.

A côté de ces quatre dimensions classiques – charge, autonomie, soutien, reconnaissance – nous y avons ajouté des dimensions directement inspirées des réalités du travail dans le Non-Marchand. Des groupes de discussion organisés avec des travailleurs et des directions des secteurs relevant de la COCOF, ont servi à alimenter ce travail de systématisation. D'autres études menées précédemment dans le NM servent également de support : sur les besoins de soutien, sur la fatigue professionnelle, etc. (Roussel-Monfajon, 2011).

5. La qualité du travail : l'importance du sens du travail pour l'individu.

- Sentiment de pouvoir fournir une prestation de qualité, du « travail bien fait »
- Percevoir le sens de sa contribution
- Perception que ce que l'on fait sert à quelque chose (utilité sociale)
- Percevoir les résultats de ses actions (Crawford, 2010)
- Accomplir une activité en accord avec ses valeurs - Etre en accord avec les missions de l'organisme
- Sentiment de réalisation de soi dans le travail : le travail aide à se construire en tant qu'individu. Affirmation de soi, réalisation de soi (Cousin, 2008)
- Possibilité d'évolution personnelle : apprentissage, découverte, accès formation...

Par **qualité du travail**, nous entendons le sentiment et la conviction pour le travailleur d'effectuer une mission en accord avec ses valeurs, de pouvoir fournir un travail de qualité, utile pour la société, qui procure du sens. Un travail de qualité c'est aussi un travail qui permet aux individus de se réaliser, s'épanouir.

6. La capacité à gérer positivement les relations avec les usagers

- Capacité à gérer les interactions quotidiennes
- Capacité à gérer les situations difficiles (agressivité, etc.)

Il est impossible quand on évoque la charge psychosociale des « travailleurs sur autrui » de ne pas évoquer la qualité des relations avec les usagers. Notons que la qualité de ces relations n'est évidemment pas liée uniquement aux qualités personnelles du travailleur mais est aussi fonction de la capacité des organisations à tenir compte de ces dimensions du travail.

7. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

- Capacités, et possibilités laissées par l'organisation, à gérer les temps sociaux, les horaires, les temps de travail, les demandes de congé éventuelles...
- Capacités à mettre des limites dans son investissement professionnel, à garder la bonne distance afin que celui-ci n'envahisse pas la sphère privée

Une erreur fréquemment commise dans les analyses du travail consiste à considérer cette sphère d'engagement isolément, comme si tout ce qui s'y développait se réalisait dans un vide social, sans interaction avec l'extérieur. Or, les travailleurs sont par ailleurs des individus ayant d'autres types d'engagements dans leur vie privée qu'ils souhaitent articuler de façon harmonieuse avec leurs engagements professionnels. La possibilité d'une articulation de qualité entre la vie professionnelle et la vie privée se présente d'ailleurs comme une exigence contemporaine de plus en plus forte et comme une condition au bien-être des travailleurs (Fusulier *et al.*, 2011). Concernant notre objet, la charge psychosociale peut aussi se comprendre en regard de l'impact que l'investissement au travail exerce sur les autres sphères d'engagement social dans lesquelles l'individu s'investit (la vie familiale, la vie de loisir...). De nombreuses recherches montrent que les difficultés de conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle génèrent des tensions vécues au niveau de l'engagement au travail qui peuvent se traduire par une charge psychosociale plus élevée. La question est particulièrement vive dans les métiers du travail sur autrui dans la mesure où l'articulation entre travail et famille ne se limite pas à des aspects purement pratiques d'organisation, mais concerne également les dimensions mentales de l'articulation (la rumination, les difficultés à se rendre disponible mentalement pour des activités hors-travail...) (Laloy, 2013) qui sont très prégnantes dans ce type d'activité professionnelle.

8. Faire face aux défis du contexte socioéconomique/socio-politique :

- Perception des capacités des organisations, capacité d'action collective
- Perception des capacités des individus

Nous avons enfin défini une dernière dimension que l'on appelle communément le *coping*, les « **capacités à faire face** ». Généralement cette qualité est considérée comme une ressource individuelle et concerne ses propres attitudes et comportements. Nous avons ici déplacé quelque peu cette notion en l'élargissant à une conception plus collective : la capacité qu'ont les organisations et les individus à gérer les changements issus de l'environnement, du contexte, la capacité à faire face : par exemple, les conséquences des politiques d'activation, les changements de législation et/ou des règles de financement de l'activité, l'introduction de nouvelles normes de travail (ex : les démarches qualité) pouvant être perçues comme des défis, des opportunités ou des menaces...

2.1.2. Présentation de l'échantillon

Dans un premier temps, il est utile de préciser quelques caractéristiques qui permettent de décrire notre échantillon. Cela nous permet en partie d'évaluer la qualité de la représentativité de l'échantillon (même si nous ne disposons pas de toutes les informations concernant la population totale).

Au total, 249 questionnaires valides ont été récoltés.

Tout d'abord, notons que nous avons une représentation relativement similaire des OISP et des Missions locales. Remarquons, à ce niveau, que les Missions locales sont surreprésentées par rapport à la population de départ⁷. En ce qui concerne la taille de l'organisme, nous pouvons constater que notre échantillon regroupe essentiellement des organismes occupant de 20 à 49 travailleurs. Les organismes de moins de 20 travailleurs sont sous-représentés par rapport à la population de départ⁸. Nous pouvons tenter d'expliquer cette distorsion par les facteurs suivants :

7 48% des répondants contre un tiers dans la population générale si on se réfère au cadastre du personnel transmis par le secrétariat du Fonds.

8 Parmi les 49 organismes concernés par l'étude, 61% ont une taille inférieure à 20 travailleurs.

- les travailleurs peuvent avoir des difficultés à évaluer le nombre de collègues ;
- une organisation peut cumuler plusieurs activités et subsidiations, ce qui peut pousser les travailleurs à confondre le nombre de travailleurs dédiés aux activités ISP avec l'ensemble des travailleurs présents dans l'organisation.

Ensuite, nous avons une représentation importante de la catégorie « agent de guidance/intervenant social/conseiller » ainsi que de la catégorie des formateurs(trices). Par rapport à ce que nous connaissons de la population de départ, il semble que les formateurs(trices) sont sous-représentés dans notre échantillon, alors que la catégorie « agent de guidance/intervenant social/conseiller » est surreprésentée. De même, les catégories « directeur » et « personnel administratif » sont également surreprésentées par rapport à la population de départ. Par ailleurs, 33 répondants ont choisi la modalité « autre » et ont précisé, dans une question ouverte, leur fonction précise. Nous avons alors recodé les réponses afin d'établir une nouvelle distribution de la variable « fonction principale » afin de réduire cette catégorie « autre ». Une nouvelle modalité a ainsi été créée : « fonction d'appui ». Celle-ci recouvre les fonctions liées à des missions de soutien ou d'appui à l'activité principale de ces organismes (autre que le personnel administratif), comme par exemple : chargé de mission, conseiller en prévention, webmaster....

Notre échantillon est constitué d'un tiers d'hommes et de deux tiers de femmes. D'après ce que nous connaissons de la population mère, les hommes seraient sous-représentés dans notre échantillon. Les tranches d'âges les plus représentées sont celles des 30-39 ans et des 40-49 ans (62% de notre échantillon) alors que les moins de 30 ans sont minoritaires. En ce qui concerne la situation familiale, une grande partie des répondants sont en couple avec enfants.

Concernant le dernier diplôme obtenu, on constate que peu de répondants ont un diplôme du niveau du CESI (Certificat d'Etude du Secondaire Inférieur). A l'inverse, plus de 80% ont un baccalauréat ou un master.

On peut également observer que, dans notre échantillon, la toute grande majorité des répondants ont un engagement contractuel stable et à long terme. Un cinquième des répondants travaille à temps partiel, ce qui constitue une sous-population suffisamment importante pour utiliser cette variable afin de mesurer le poids du temps de travail sur la perception du bien-être au travail. Enfin, la distribution de la variable ancienneté dans l'organisme nous montre que la majorité des répondants travaille dans leur organisme depuis peu d'années. La moitié des répondants travaille dans leur organisme depuis moins de 6 ans. Un quart des répondants travaille dans leur organisme depuis moins de 3 ans.

En bref, on peut caractériser les deux types d'organisme comme suit (en simplifiant) :

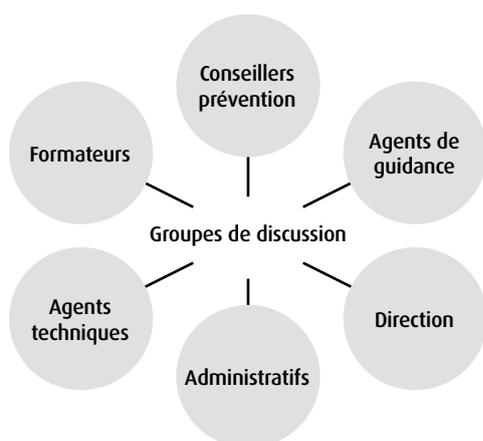
	Centre de formation (OISP, AFT)	Mission locale
Taille de l'organisme	Petite	Grande
Fonction principale	Proportion élevée de formateurs	Proportion élevée d'agent de guidance/intervenant social/conseiller
Age	Moyenne plus élevée	Moyenne plus faible
Ancienneté	Moyenne plus élevée	Moyenne plus faible
Diplôme	Niveau plus faible	Niveau plus élevé
Régime de temps de travail	Temps partiel plus fréquent	Temps plein plus fréquent
Fréquence du contact avec les bénéficiaires	Plus élevée	Moins élevée

2.2. Méthodologie qualitative

2.2.1. Groupes de discussion et entretiens individuels complémentaires

Un focus group est une « discussion planifiée au sein d'un petit groupe de parties prenantes et animée par un modérateur compétent. Il permet d'obtenir des informations sur les préférences et valeurs de (diverses) personnes concernant un sujet défini, ainsi que sur les raisons qui les sous-tendent. Cela est rendu possible en observant la discussion structurée d'un groupe interactif dans un cadre non contraignant et détendu. Un focus group peut donc être considéré comme une combinaison entre un entretien approfondi et un groupe de discussion. » (Fondation Roi Baudouin, 2006 : 119). La dynamique du groupe permet d'explorer et de stimuler différents points de vue par la discussion qui n'apparaîtraient peut-être pas dans le cadre d'un entretien individuel. Chaque participant défend ses priorités, ses préférences et ses valeurs et se positionne par rapport à ce qui est dit par les autres participants. L'exercice consiste en effet à mettre en exergue les oppositions qui peuvent exister, car c'est à partir d'elles qu'on peut dégager des analyses pertinentes.

À l'issue du questionnaire en ligne, les travailleurs avaient l'opportunité de s'inscrire aux groupes de discussion. Les groupes ont été constitués par fonction. Nous devons ainsi rencontrer six catégories de fonctions :



Concrètement, seulement trois groupes de discussion ont été menés à deux reprises. En effet, certaines fonctions ont été regroupées afin d'avoir un nombre suffisant de participants. D'autres fonctions ont été plus difficiles à toucher (le personnel administratif et le personnel technique et logistique). Ainsi, nous avons planifié :

- deux rencontres avec les directions et les coordinations ;
- deux rencontres avec les conseillers en prévention ;
- deux rencontres avec les formateurs(trices) et agents de guidance.

Les « Focus Group » se sont déroulés en trois temps :

1. 1^{ère} rencontre avec les différents groupes sur base d'un guide d'entretien préparé à l'avance en présence d'un animateur et d'un secrétaire (+ enregistrement) ;
2. mise au point d'une synthèse par les chercheurs et d'une interprétation des propos, en croisant les points de vue des différents groupes. Cette synthèse a été envoyée aux participants en vue de préparer la seconde rencontre ;
3. 2^{ème} rencontre : discussion collective de la synthèse : amendements, précisions, compléments d'information...

En parallèle, des entretiens individuels ont également été menés, car certaines personnes s'étaient inscrites aux groupes de discussion mais n'ont pas pu se libérer le jour de la rencontre. Ainsi, nous avons rencontré individuellement sept personnes. Leur témoignage a été croisé avec celui des participants des groupes de discussion. La démarche adoptée avec ces individus est similaire à celle adoptée lors des groupes de discussion (discussion ouverte sur le BET et présentation de quelques résultats statistiques).

Lors du premier groupe de discussion, nous avons amené les participants à s'exprimer sur le bien-être au travail dans le secteur de l'ISP. Il s'agissait d'une discussion ouverte sur le BET, l'objectif étant de récolter les premières impressions et représentations générales des participants concernant la thématique de la recherche. Ensuite, nous leur avons présenté certains résultats des questionnaires en ligne (et plus précisément deux dimensions du BET), à savoir :

- la qualité du travail ;
- la charge de travail.

Notre choix s'est porté sur ces deux dimensions, car notre première analyse des résultats des questionnaires en ligne nous amène à penser qu'ils sont « extrêmes » (résultats les plus prometteurs pour la qualité du travail et résultats les plus pessimistes pour la charge de travail).

Après chaque premier groupe de discussion, nous avons réalisé une synthèse spécifique (c'est-à-dire une synthèse par fonction) que nous avons transmise aux participants en vue de préparer notre deuxième rencontre.

2.2.2. Présentation des participants

Cette partie est consacrée à une présentation succincte des participants aux groupes de discussion ainsi que des personnes rencontrées individuellement.

Au total, douze personnes ont été rencontrées dans le cadre des groupes de discussion et sept personnes ont été vues individuellement.

2.2.2.1. Composition des groupes

	GD directions/coordinations	GD conseillers en prévention	GD formateurs(trices) et agents de guidance
1 ^{ère} rencontre	3 participants	4 participants	3 participants
2 ^{ème} rencontre	4 participants	3 participants	3 participants

Les groupes ont été rencontrés à deux reprises. Le groupe des formateurs(trices) et des agents de guidance est le seul qui soit resté stable tout au long du processus des groupes de discussion. Pour les autres, de nouveaux participants ont intégré le deuxième groupe de discussion sans avoir participé au premier. Aussi, certaines personnes ayant participé au premier groupe de discussion n'ont pas pu se libérer pour assister au deuxième.

Ainsi le groupe des directions et des coordinations était composé de trois participants à la première rencontre et une autre personne a intégré le groupe lors de la deuxième séance. Les OISP et les ML étaient tous deux représentés dans ce groupe.

Le groupe des conseillers en prévention, quant à lui, était constitué respectivement de quatre et trois membres (avec deux personnes fixes). Sur tous les conseillers en prévention présents, seul un provenait d'un OISP⁹.

En ce qui concerne les formateurs(trices) et les agents de guidance, trois personnes se sont déplacées pour participer aux séances collectives. Les professionnels venaient uniquement des ML.

⁹ Cette présence des conseillers issus de Mloc dans les groupes est le reflet de la situation dans les organismes : comme nous le verrons plus loin (voir 3.1.3.), les conseillers sont proportionnellement plus nombreux dans les organismes de grande taille.

2.2.2.2. Entretiens individuels

Enfin, plusieurs personnes ont également été interviewées dans le cadre d'entretiens individuels complémentaires, à savoir :

- une secrétaire de ML ;
- un directeur d'un des services d'une ML ;
- une directrice d'OISP ;
- une formatrice et agent de guidance au sein d'un OISP ;
- un membre du personnel d'appui d'une ML ;
- un formateur d'un OISP ;
- un membre du personnel administratif d'un OISP.

3. Présentation des résultats

3.1. Analyse de la connaissance, de l'application et de l'applicabilité de la loi

Le premier volet de l'étude a trait au degré de connaissance et d'application de la loi au sein des organismes du secteur de l'ISP. Ce sont les employeurs des organismes concernés qui ont été visés par cette première partie de notre étude. Ceux-ci ont eu l'occasion de compléter un questionnaire diffusé durant le printemps 2012.

3.1.1. Le questionnaire

Le questionnaire a été proposé en ligne (via Internet) aux organismes de l'ISP. Celui-ci était principalement composé de questions fermées (choix dichotomiques, choix multiples). Néanmoins, à certains moments, les répondants avaient l'occasion d'apporter des précisions et d'étoffer leurs réponses. Le questionnaire était ainsi composé de plusieurs items (60 au total) avec comme principales thématiques :

- la connaissance de la loi ;
- l'application de la loi ;
- le conseiller en prévention ;
- les problèmes liés au bien-être des travailleurs ;
- les différents services en matière de bien-être au travail.

3.1.2. Notre échantillon

Le taux de réponse aux questionnaires s'élève à 73,5%. En effet, nous avons comptabilisé 36 questionnaires sur 49 organismes contactés. La majeure partie des répondants est issue d'un OISP (58,3% et 19,5% au sein d'un OISP/AFT). 8 Missions locales sur 9 ont répondu au questionnaire.

Taux de réponse par catégorie d'organismes

	Nb	Pourcentages
MLoc	8	89%
OISP	21	70%
OISP/AFT	7	70%
Total	36	73%

Il était également demandé que le questionnaire soit complété par l'employeur ou son représentant. 58,3% des répondants sont des directeurs. Des responsables administratifs et/ou financiers (13,9%), directions du personnel (8,3%) et des conseillers en prévention (8,3%) ont également rempli le questionnaire. A plus petite échelle, les fonctions d'employé administratif, d'administrateur délégué et de coordinateur sont également présentes.

3.1.3. Les résultats

Le premier volet de l'étude donne plusieurs indications intéressantes sur le degré de connaissance et d'application de la loi des employeurs du secteur de l'ISP bruxelloise.

Tout d'abord, la moitié des répondants estime connaître assez bien ou très bien la législation en vigueur. Parmi ceux-ci, ils sont plus de 95% à déclarer l'appliquer, même partiellement.

Appliquez-vous cette législation au sein de votre organisme ?

	Pourcentages
Oui dans son ensemble	35,7%
Oui partiellement	60,7%
Je souhaite l'appliquer mais je n'y arrive pas	3,6%
	100%

Ces chiffres révèlent que les personnes concernées par la législation se trouvent démunies puisqu'environ 64% qui prétendent la connaître pointent des lacunes et/ou des manquements dans leur capacité à l'appliquer.

Les motifs de la difficulté d'application de la loi sont multiples. Les motifs les plus fréquemment cités sont le manque de temps et le manque de moyens financiers. 8,3% d'entre eux ont également évoqué la lourdeur administrative que l'application de la loi représente ainsi que l'organisation du travail qu'elle nécessite.

60% des organismes déclarent disposer d'un conseiller en prévention. La moitié des conseillers disposent d'un temps de travail reconnu pour cette activité et 2/3 ont suivi une formation.

Il est également à noter qu'il y a un lien assez évident entre la taille de l'organisme et la présence d'un conseiller : 84,2% dans les organismes de plus de 20 travailleurs.

Présence d'un conseiller et taille de l'organisme

	Oui	Non	Total
Moins de 20 travailleurs	35,3%	64,7%	100%
20 travailleurs et plus	84,2%	15,8%	100%
Total	61,1%	38,9%	

Deux tiers des employeurs déclarent avoir désigné une personne de confiance pour les problèmes de violence et/ou de harcèlement au travail.

Ensuite, une série de problèmes sont relevés et les employeurs déclarent globalement essayer de les prendre en charge. Selon les employeurs, les problèmes en matière de BET les plus souvent rencontrés (36,1%) concernent les locaux (taille, bruit, température, etc.). Ensuite, la sécurité (22,2%) et l'hygiène (22,2%) font également l'objet de plaintes particulières. Quand on ventile les résultats par catégorie d'organismes, on peut découvrir que les Missions locales font état, en moyenne, de plus de problèmes que les OISP, singulièrement en ce qui concerne les problèmes liés à la charge psychosociale.

Problèmes rencontrés et type d'organisme

	MLoc	OISP	OISP/AFT	Total
Sécurité (incendie, accidents)	4	2	2	8
Hygiène	5	2	1	8
Locaux (taille, bruit, température...)	6	5	2	13
Lombalgies	1	2	0	3
Stress	3	3	0	6
Harcèlement	4	0	0	4
Violence de la part de tiers	3	0	0	3
Conflits internes entre collègues	4	3	0	7
Autre	0	1	0	1

La grande majorité des employeurs sont affiliés à un SEPPT et la plupart font appel à leur service.

Ensuite, certaines obligations posent problème aux employeurs. En effet, plus de la moitié d'entre eux n'ont pas créé de SIPPT ni élaboré de plan global de prévention sur 5 ans et de plan d'action annuel. La tenue d'un registre de faits de tiers et l'établissement d'un rapport annuel au SIPPT n'ont pas non plus été réalisés par la majorité des employeurs.

Notons que des lieux existent pratiquement partout (dans 97% des organismes ayant répondu au questionnaire) où les problèmes peuvent être abordés. C'est essentiellement lors des réunions, des supervisions et des entretiens individuels que les problématiques sont abordées. Notons toutefois que les problèmes ne sont pas toujours abordés avec la même intensité. En effet, seulement 9,4% des répondants estiment que les difficultés vécues sont systématiquement évoquées. 40,6% d'entre eux disent qu'elles sont abordées régulièrement tandis que la moitié d'entre eux avancent qu'elles ne le sont que très rarement. Par ailleurs, des instruments de gestion du personnel sont également mis en place (organigramme et description de fonction). Par exemple, 90,9% des organismes disposent d'un organigramme en interne et 87,9% des organismes possèdent également des descriptions de fonction.

3.1.4. Comparaison avec les secteurs ISAJH et ASSS

En comparaison avec les études ISAJH (De Backer, 2012) et ASSS (Rafalowicz *et al*, 2012), nous pouvons relever certaines **tendances du secteur non-marchand bruxellois**.

Tout d'abord, notons que tous les organismes ne connaissent pas totalement la loi « bien-être » et ne l'appliquent que partiellement. Si dans les secteurs de l'ISP et ISAJH, les conseillers en prévention sont présents *grosso modo* dans deux organismes sur trois, ils ne sont présents qu'une fois sur trois dans le secteur ASSS. Pour les trois secteurs concernés, ce sont le manque de temps et le manque de moyens qui sont les principaux obstacles à la connaissance et/ou à l'application de la loi.

En ce qui concerne les problématiques les plus fréquemment rencontrées, des distinctions sont à établir. La problématique des **locaux** est importante pour les secteurs de l'ISP et ASSS (voir aussi point 3.2.4. de la présente étude). De même, l'étude commanditée par le Fonds ASSS stipule qu'« il semble évident que la qualité de l'infrastructure dans laquelle sont amenés à évoluer les travailleurs est une composante importante du bien-être de ces derniers. Or, *certaines choses que l'on pourrait qualifier d'essentielles font défaut dans un nombre significatif d'institutions visitées* » (Rafalowicz *et al*, 2012 : 17) (manque de place, manque de locaux, manque de confidentialité, etc.).

Nous verrons par la suite (cfr. point 3.2.3.3.) que la **charge émotionnelle** est également une faiblesse des deux secteurs susmentionnés. Par ailleurs, tandis que les **relations entre collègues** s'avèrent plutôt satisfaisantes, les **relations avec la hiérarchie** semblent, quant à elles, compliquées. Ce constat est établi par les trois études en question.

Ensuite, les trois secteurs soulignent positivement l'existence de certains outils de soutien et de gestion du personnel, à savoir les **réunions** et les **supervisions** ainsi que des **organigrammes** et des **descriptifs de fonction**. Nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il s'agit là d'une force du secteur non-marchand bruxellois puisqu'une grande majorité des organismes répondants (entre 80 et 90%) ont recours à de tels outils.

3.2. Analyse des problématiques relatives au bien-être psychosocial des travailleurs

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats de l'enquête par questionnaire ainsi que ceux issus des groupes de discussions et des entretiens concernant le bien-être des travailleurs dans l'ISP à Bruxelles. Dans un premier temps, nous allons parcourir les résultats concernant les différents items traitant du bien-être au travail. Pour rappel, le modèle sur lequel nous travaillons est constitué de 8 grandes dimensions qui sont autant d'aspects du bien-être au travail : la qualité du travail, les relations avec les usagers, la charge de travail (quantitative et qualitative), l'autonomie décisionnelle, l'équilibre entre efforts et récompenses (ou la reconnaissance), le soutien social, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la capacité à faire face aux défis.

Ensuite, nous présenterons la méthodologie utilisée pour construire les indicateurs synthétiques des différentes dimensions du bien-être au travail. A partir des scores moyens obtenus pour chacun de ces indicateurs, nous pourrions établir un classement des dimensions du bien-être permettant de définir des points forts, des points mitigés et des points faibles dans le secteur concerné. L'analyse des groupes de discussion et des entretiens permettra d'étayer ce classement et de comprendre le vécu des travailleurs. D'autres analyses permettront de mettre en lumière les dimensions qui jouent le plus sur l'intention de se réorienter professionnellement. L'objectif sera ensuite de mettre en évidence les facteurs de risque, c'est-à-dire les facteurs qui sont corrélés avec une situation plus difficile en ce qui concerne le bien-être.

Enfin, nous éluciderons les problèmes spécifiques des travailleurs assumant des fonctions différentes à partir des groupes de discussion (les conseillers en prévention et les directions et coordinations).

3.2.1. Les résultats statistiques concernant les dimensions du bien-être au travail

Dans ce premier point, l'objectif est de décrire les résultats obtenus à l'enquête par questionnaire réalisée durant le mois de septembre 2012. Nous présentons les résultats pour chaque item du questionnaire. Ces items sont classés dans des catégories qui correspondent aux différentes dimensions du bien-être telles qu'elles apparaissent dans le modèle théorique.

3.2.1.1. La qualité du travail

D'après le modèle que nous avons construit, un travail de qualité est censé contribuer au développement personnel et professionnel des travailleurs, donner un sentiment d'utilité sociale et d'un travail bien fait, donner les moyens suffisants pour réaliser les tâches et permettre au professionnel de réaliser un travail qui entre en congruence avec ses valeurs et ses représentations. On peut constater que la situation est positive concernant les items relevant de la congruence entre le travail et les valeurs individuelles, ainsi que les items concernant l'utilité sociale du travail. En effet, une proportion élevée de répondants considèrent qu'ils font un travail qui leur correspond personnellement, qu'ils ont le sentiment de faire un travail utile pour les bénéficiaires, qu'ils ont l'impression, à travers leur travail, d'avoir une influence positive sur les gens, qu'ils sont en accord avec les missions de l'organisme dans lequel ils travaillent... Par contre, la situation est plus mitigée concernant les moyens matériels, humains et financiers pour réaliser un travail de qualité (V36). Notons que près d'un quart des répondants n'ont pas le sentiment de s'épanouir personnellement dans leur travail (V49). Un quart des répondants considèrent également qu'ils doivent exécuter des tâches qui sont en conflit avec leurs valeurs personnelles (V29). Notons également que la monotonie dans le travail touche près de 40% des répondants (V27), même si la grande majorité des travailleurs considèrent qu'ils ont suffisamment de diversité dans leur travail (V14).

Résultats pour les items traitant de la qualité du travail

	Pas du tout	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je suis en accord avec les missions de l'organisme dans lequel je travaille (V2).	0,40%	6,00%	46,40%	47,20%
Je fais un métier qui me correspond personnellement (V4).	0,40%	9,80%	47,70%	42,10%
J'ai suffisamment de diversité dans mon travail (V14).	1,30%	13,40%	51,50%	33,80%
J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles (V17).	3,10%	15,30%	52,40%	29,30%
J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens (V26).	1,40%	7,10%	65,40%	26,10%
Dans mon travail, j'effectue des tâches monotones (V27).	17,90%	44,60%	33,00%	4,50%
Mon travail implique des tâches qui sont en conflit avec mes valeurs personnelles (V29).	24,60%	49,60%	20,10%	5,80%
J'ai le sentiment de faire un travail utile pour les bénéficiaires (V34).	0,50%	2,90%	53,80%	42,90%
J'ai les moyens suffisants (matériels, humains, financiers) pour réaliser un travail de qualité (V36).	16,30%	36,70%	38,10%	8,80%
Si je le souhaite, je peux suivre les formations qui m'intéressent professionnellement (V40).	3,20%	14,50%	54,50%	27,70%
Mon emploi me donne le sentiment d'un travail bien fait (V46).	2,90%	15,90%	64,30%	16,90%
J'ai le sentiment de m'épanouir personnellement dans mon travail (V49).	5,60%	19,60%	53,30%	21,50%

3.2.1.2. Les relations avec les usagers

Si la dimension relationnelle avec les bénéficiaires constitue le cœur des métiers du social, elle peut également être à la source de difficultés, notamment s'agissant de la charge émotionnelle (cf. plus bas). Dans notre enquête, il semble que la situation concernant la dimension relationnelle soit globalement positive, même s'il faut relever qu'une grande majorité des répondants considèrent qu'ils sont amenés à devoir gérer des relations difficiles avec les bénéficiaires (V19). Pour le reste, une minorité considère que l'atmosphère avec les bénéficiaires est tendue (V15), que le contact quotidien avec les bénéficiaires est pesant (V44) et qu'ils ont l'impression de ne pas s'en sortir quand il y a des problèmes avec les bénéficiaires (V47).

Résultats pour les items traitant de la gestion des relations avec les usagers

	Pas du tout	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
L'atmosphère avec les bénéficiaires est détendue (V15).	2,30%	14,80%	61,10%	21,80%
Je suis amené(e), dans mon travail, à devoir gérer des relations difficiles avec les bénéficiaires (V19).	3,70%	20,20%	49,50%	26,60%
Le contact quotidien avec les bénéficiaires me pèse (V44).	33,20%	50,50%	13,40%	3,00%
J'ai l'impression de ne pas m'en sortir quand il y a des problèmes avec les bénéficiaires (V47).	23,10%	62,80%	12,60%	1,50%

3.2.1.3. La charge de travail

Le bien-être au travail dépend également de la charge de travail, tant quantitative que qualitative, qui peut être plus ou moins élevée. Les résultats concernant la charge de travail montrent qu'il s'agit d'une dimension préoccupante en ce qui concerne le bien-être des travailleurs de l'ISP. Notons par exemple que la simultanéité des tâches et l'obligation de jongler avec des tâches différentes concernent la quasi-totalité des répondants (V3). De même, près de $\frac{3}{4}$ des répondants disent que leurs tâches sont interrompues avant d'être achevées (V23). Le sentiment de manquer de temps pour réaliser le travail touche une bonne partie des répondants (V11). Le sentiment de responsabilité est élevé dans la mesure où près de 4 répondants sur 5 considèrent qu'une erreur de leur part causerait des dommages à d'autres personnes (V35). C'est enfin la charge émotionnelle qui est particulièrement prégnante d'après les résultats : 70% des répondants considèrent que leur travail les affecte émotionnellement et 77% estiment qu'ils sont confrontés à des situations qui les touchent personnellement.

Résultats pour les items traitant de la charge de travail

	Pas du tout	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je dispose d'une description claire de ma tâche (V1).	3,40%	13,60%	51,30%	31,80%
Je dois exécuter plusieurs tâches en même temps (V3).	1,70%	5,90%	36,90%	55,50%
Mon travail m'affecte émotionnellement (V5).	5,30%	24,90%	49,80%	20,00%
J'ai assez de temps pour réaliser mon travail (V11).	8,80%	31,60%	46,90%	12,70%
Dans mon travail, je suis confronté(e) à des situations qui me touchent personnellement (V13).	3,50%	19,60%	56,10%	20,90%
Je suis tiraillé(e) entre des personnes ayant des attentes différentes par rapport à mon travail (V16).	16,00%	33,30%	34,70%	16,00%
Je dois travailler très intensément et sans relâche (V20).	3,60%	37,90%	40,20%	18,30%
Mes tâches sont interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard (V23).	2,30%	24,00%	50,20%	23,50%
Je dois mettre en œuvre un degré de savoir-faire qui dépasse mes qualifications (V30).	26,60%	53,20%	15,80%	4,50%
Si je fais une erreur dans mon travail, cela causera des dommages à d'autres personnes (V35).	1,50%	16,70%	61,80%	20,10%

3.2.1.4. L'autonomie au travail

Le sentiment d'autonomie semble globalement élevé. A peine un dixième des répondants estiment qu'ils ont peu de liberté dans leur travail. Près d'un quart considère que leur travail ne leur permet pas de prendre des décisions eux-mêmes (V22). Quatre répondants sur cinq sont d'accord de dire qu'ils peuvent influencer le déroulement de leur travail (V32). Notons cependant qu'un peu plus de 40% des répondants estiment qu'ils ne sont pas consultés concernant les objectifs de leur travail (V21). Comme on le verra, cet item recouvre également une autre dimension, qui est celle de la reconnaissance.

Résultats pour les items traitant de l'autonomie au travail

	Pas du tout	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail (V6).	30,90%	55,50%	9,70%	3,80%
Je suis consulté(e) avant que les objectifs de mon travail soient fixés (V21).	10,80%	31,50%	44,10%	13,60%
Mon travail me permet de prendre des décisions moi-même (V22).	3,60%	20,80%	57,50%	18,10%
J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail (V32).	2,30%	15,30%	63,40%	19,00%

3.2.1.5. La reconnaissance au travail

Le sentiment de ne pas être reconnu concernant ce qui est réalisé touche près d'un tiers des répondants, ce qui n'est pas négligeable (V18). Le niveau d'insatisfaction par rapport à la rémunération est particulièrement élevé puisque plus de 60% des répondants sont d'accord de dire que leur niveau de rémunération est trop faible par rapport aux services qu'ils rendent (V39). La question de la répartition équitable de la charge de travail est également sensible puisque près de la moitié des répondants considèrent que le travail n'est pas réparti équitablement au sein de leur équipe (V42).

Résultats pour les items traitant de la reconnaissance au travail

	Pas du tout	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'ai le sentiment d'être reconnu pour ce que je fais (V18).	8,90%	22,70%	46,20%	22,20%
Mes collègues ont une représentation correcte des tâches que j'effectue réellement (V31).	7,90%	32,10%	50,20%	9,80%
Mon niveau de rémunération est trop faible par rapport aux services que je rends (V39).	3,50%	33,20%	35,10%	28,20%
Le travail n'est pas réparti équitablement au sein de mon équipe (V42).	8,10%	41,20%	31,80%	19,00%

3.2.1.6. Le soutien social

De nombreuses recherches démontrent que le soutien au sein de l'organisation est un élément central pour favoriser le bien-être au travail. Ce soutien peut provenir des collègues, de la hiérarchie, ou même d'entités extérieures à l'organisme d'appartenance. Dans notre échantillon, le sentiment d'être soutenu par les pairs est plutôt élevé (V7). Le sentiment d'être soutenu par les supérieurs directs et par la hiérarchie est déjà plus faible. Près d'un tiers des répondants ne sont pas d'accord avec l'idée que leurs responsables les guident en cas de difficultés (V37). Un bon tiers également considère que leur supérieur ne se sent pas concerné par le bien-être de ses subordonnés (V48). Concernant l'aide et le soutien disponibles en dehors de l'organisme, la situation semble plus difficile car près de 45% estiment qu'ils ne disposent pas de lieux ou de moments de recul par rapport à leur travail (V10).

Résultats pour les items traitant du soutien social sur le lieu de travail

	Pas du tout	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les collègues avec qui je travaille me soutiennent en cas de difficultés (V7).	1,80%	12,30%	53,10%	32,90%
Si je le souhaite, je peux disposer de lieux et de moments de recul par rapport à mon travail (ex. : supervision, etc.) (V10).	12,70%	31,40%	40,60%	15,30%
Je peux trouver de l'aide auprès de partenaires extérieurs à mon organisme (ex. : appel au réseau, syndicat, etc.) (V12).	5,70%	26,50%	54,50%	13,30%
La solidarité règne au sein de mon équipe de travail (V28).	8,60%	14,00%	54,80%	22,60%
Mes responsables me guident si j'ai des difficultés (V37).	9,80%	22,80%	50,70%	16,70%
Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés (V48).	17,00%	16,50%	45,80%	20,80%

3.2.1.7. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée

Le bien-être au travail n'est pas qu'une question confinée à la sphère du travail. Elle doit aussi s'envisager comme une question ayant des conséquences en dehors de la sphère du travail. En effet, dans notre approche, nous considérons les différentes sphères d'engagement social dans un rapport d'interstructuration. Ces sphères, loin d'être étanches, sont interreliées de sorte que les événements intervenant dans une sphère peuvent avoir un impact sur le vécu dans les autres sphères. Au sein de notre échantillon, la satisfaction est élevée concernant l'horaire. A peine un dixième ne sont pas satisfaits de leur horaire (V8). Pourtant, malgré ces horaires satisfaisants, près de 40% des répondants disent qu'ils rentrent souvent du travail plus tard que ce qui était prévu (V45), ce qui témoigne peut-être d'un décalage entre temps de travail prescrit et temps de travail réel. C'est surtout au niveau de l'articulation mentale de la vie professionnelle et de la vie privée que les problèmes se posent. Près de 70% des répondants disent qu'ils continuent à se tracasser pour certains problèmes liés au travail quand ils ont quitté celui-ci.

Résultats pour les items traitant de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée

	Pas du tout	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Mon horaire de travail me convient actuellement (V8).	2,10%	10,50%	42,00%	45,40%
Lorsque je quitte le travail, je continue à me tracasser pour certains problèmes rencontrés pendant la journée (V25).	4,90%	27,80%	44,80%	22,40%
Je peux prendre mes congés quand je le désire (V33).	20,50%	29,70%	36,10%	13,70%
Je rentre souvent du travail plus tard que ce qui est prévu (V45).	18,70%	42,00%	25,60%	13,70%

3.2.1.8. La capacité à relever les défis

La confiance dans les capacités à relever les défis de l'ISP est mitigée. Quand elle concerne les répondants, elle est plutôt élevée (V24). Elle est plus faible quand on considère les capacités de l'organisme d'appartenance (V9) ou du secteur dans son ensemble (V43).

Résultats pour les items traitant de la capacité à relever les défis

	Pas du tout	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'ai confiance dans les capacités de mon organisme à affronter les enjeux actuels du secteur de l'ISP (insertion socioprofessionnelle) (V9).	10,20%	18,20%	49,80%	21,80%
J'ai confiance dans mes capacités à affronter, avec les autres, les défis du secteur de l'ISP (V24).	1,00%	15,70%	61,00%	22,40%
En joignant les efforts de tous, je crois qu'on peut influencer l'évolution du monde du travail (V38).	3,30%	16,60%	53,10%	27,00%
Je crois dans les capacités du secteur de l'ISP bruxelloise à affronter les défis qui se posent à lui (V43).	7,80%	28,00%	53,90%	10,40%

Notons enfin que près de 45% des répondants ont **l'intention de se réorienter professionnellement** dans un proche avenir, ce qui témoigne également des difficultés vécues par un nombre élevé de travailleurs, même si rien ne nous autorise à attribuer les intentions de départ à des raisons liées à la vie professionnelle.

3.2.2. La construction des indicateurs

A partir des résultats obtenus, nous avons construit des indicateurs synthétiques permettant d'avoir une vision globale des résultats concernant chacune des dimensions explorées dans le point précédent. La construction de ces indicateurs s'est réalisée de la manière suivante : on a attribué un « barème » ou un « score » à chacune des modalités des variables utilisées pour construire les indicateurs. Classiquement, en fonction du sens de l'indicateur à construire, on donne la valeur « 0 » à la modalité qui s'éloigne le plus du sens de l'indicateur, et la valeur « 3 » à la modalité qui témoigne d'un score élevé par rapport au sens de l'indicateur.

Par exemple, pour la question V2 « je suis en accord avec les missions de l'organisme dans lequel je travaille » qui contribue à l'indicateur « qualité du travail », on attribue un score de « 0 » pour la modalité « pas du tout d'accord » et un score de « 3 » pour la modalité « tout à fait d'accord ». Par contre, pour la variable V29 « mon travail implique des tâches qui sont en conflit avec mes valeurs personnelles », le sens des barèmes doit être inversé pour aller dans le sens de l'indicateur « qualité du travail ». On donnera alors le score « 0 » à la modalité « tout à fait d'accord » et le score « 3 » à la modalité pas du tout d'accord puisqu'on estime que le fait de ne pas être d'accord avec cette proposition traduit une qualité de travail plus élevée.

D'un point de vue technique, la construction des indicateurs consiste à additionner les valeurs observées pour l'ensemble des variables constituant l'indicateur en question et d'ensuite diviser la somme obtenue par le score maximum possible. On obtient alors un « score » pour chaque indicateur qui se situe entre 0 et 1. Plus le score se rapproche de 1, plus il traduit un degré de satisfaction élevée par rapport à la dimension du bien-être considérée.

Dès le départ, nous avons construit notre questionnaire autour de 8 dimensions structurant le bien-être (cf. modèle, point 2.1.1.). Cependant, nous avons vérifié que ces dimensions faisaient bien sens pour les répondants en testant la cohérence statistique des items portant sur la même dimension. Pour construire un indicateur statistique fiable, il faut en effet que les items faisant partie de cet indicateur soient suffisamment corrélés entre eux afin d'assurer une consistance interne à l'indicateur¹⁰.

A la suite de ces analyses, trois possibilités peuvent alors apparaître :

- les outils statistiques nous montrent que les items constituant l'indicateur sont suffisamment corrélés entre eux. On peut alors construire l'indicateur avec ces items ;
- les outils statistiques dégagent plusieurs sous-dimensions au sein d'un ensemble d'items dont on voulait faire un indicateur unique. On construit alors un indicateur pour chacune des sous-dimensions dégagées et également pour la dimension de départ qu'on appellera alors un « macro-indicateur » ;
- les outils statistiques ne montrent aucune cohérence interne à l'ensemble des items qu'on souhaite utiliser pour construire un indicateur. Dans ce cas, on ne construit pas d'indicateur, mais on utilise chacun des items isolément dans l'analyse.

¹⁰ Présentons rapidement les outils statistiques utilisés dans la construction des indicateurs :

- l'analyse en composantes principales (ACP) : l'ACP est une méthode intéressante pour vérifier, en premier lieu, la pertinence de réunir une série d'items dans un même indice global et pour élucider, en deuxième lieu, les dimensions qui le composent. En effet, ces deux objectifs correspondent aux deux fonctions principales de l'ACP : regrouper des variables via un travail de réduction de l'information et mettre en évidence les dimensions qui organisent les relations entre des variables ;
- l'alpha de Cronbach (α) : afin de s'assurer encore davantage de la pertinence de réunir ces variables sous un même indice, nous utilisons l'alpha de Cronbach, qui nous permet d'évaluer l'homogénéité (la consistance ou la cohérence interne) de l'indice composé d'un ensemble d'items qui, tous, devraient contribuer à appréhender une même dimension « sous-jacente » : par exemple, le degré d'autonomie vis-à-vis du travail. Cet indice a un degré d'homogénéité d'autant plus élevé que la valeur de l'alpha de Cronbach est proche de 1. L'alpha de Cronbach augmente avec la force de corrélation entre les items pris en compte.

Voici un tableau récapitulatif des 14 indicateurs dégagés suite à ces analyses statistiques :

Indicateurs statistiques du bien-être au travail

Macro-indicateurs	Sous-dimensions	Items utilisés et remarques
Qualité du travail ($\alpha = .847$)	- Utilité sociale ($\alpha = .627$)	26, 34
	- Rencontre des valeurs ($\alpha = .712$)	2, 4, 29
	- développement professionnel et personnel ($\alpha = .754$)	17, 40, 46, 49
Dim. relationnelle ($\alpha = .661$)		15, 16, 19, 44, 47 La Q16 solidifie l'indicateur
Charge de travail ($\alpha = .754$)	- Charge quantitative ($\alpha = .714$)	3, 11, 20, 23
	- Charge émotionnelle ($\alpha = .727$)	5, 13
Autonomie ($\alpha = .803$)		6, 21, 22, 32 21 à autonomie ET reconnaissance
Reconnaissance ($\alpha = .749$)		18, 21, 31, 42 Rémunération à autre dimension
Soutien social ($\alpha = .766$)	- Soutien des collègues ($\alpha = .768$)	7, 28
	- Soutien des supérieurs ($\alpha = .766$)	10, 37, 48
« Faire face aux défis » ($\alpha = .727$)		9, 24, 38, 43

L'analyse a permis de dégager des sous-dimensions pour la dimension de la qualité du travail, celle de la charge de travail, et celle du soutien social. La dimension concernant la qualité du travail se subdivise en trois sous-dimensions : la première traite du sentiment général de faire un travail utile pour la société, la deuxième évalue la possibilité de faire un travail en congruence avec ses valeurs personnelles, et la troisième concerne la question du développement personnel et professionnel. La dimension traitant de la charge de travail se distingue en deux sous-dimensions, l'une abordant la dimension quantitative de la charge de travail, et l'autre la dimension qualitative ou émotionnelle de cette charge. Enfin, la dimension du soutien social peut être séparée en deux sous-dimensions, la première évaluant le degré de soutien provenant des collègues et la deuxième abordant la question du soutien provenant des supérieurs hiérarchiques.

Nous n'avons pas pu construire d'indicateur pour la dimension de l'équilibre travail-famille car les outils statistiques nous montrent une consistance interne trop faible à cet indicateur, les différents items le constituant abordant sans doute des dimensions trop différentes. On traitera donc ces questions séparément.

3.2.3. Les points forts et les points faibles du secteur de l'ISP concernant le bien-être au travail

Voici un tableau synthétisant les scores moyens pour chacun des indicateurs construits. Notons que le calcul des scores moyens est opéré uniquement sur la population qui a répondu à l'ensemble des variables de l'indicateur considéré. Nous avons choisi de les classer dans un ordre allant du score le plus élevé au score le plus faible. A partir des analyses des groupes de discussion et des entretiens, nous avons pu distinguer trois types d'indicateurs : ceux qui reflètent les **points forts du travail en ISP (en vert)**, ceux qui reflètent les **points « mitigés » qui doivent attirer l'attention (en orange)**, ceux qui constituent les **points faibles et qui devraient être traités en priorité (en rouge)**, même s'il faut considérer l'ensemble des dimensions du bien-être en interrelation, des modifications dans une dimension pouvant avoir des impacts dans les autres.

Classement des dimensions du bien-être à partir des scores moyens des répondants à l'enquête

1	Utilité sociale	0,7605	8	Soutien social (macro)	0,6050
2	Rencontre des valeurs	0,7430	9	Dimension relationnelle	0,5788
3	Qualité du travail (macro)	0,6949	10	Soutien supérieurs	0,5561
4	Soutien collègues	0,6847	11	Reconnaissance	0,5310
5	Développement professionnel et personnel	0,6743	12	Charge de travail (macro)	0,4298
6	«Faire face aux défis»	0,6409	13	Charge quantitative	0,3740
7	Autonomie	0,6298	14	Charge émotionnelle	0,3674

Constatons rapidement que le sentiment de **faire un travail socialement utile** et de **rencontrer ses valeurs dans le cadre de son travail** constitue les deux premiers points forts de l'ISP. Etant donné l'importance que ces dimensions prennent dans le travail social en général, on peut considérer que ces points forts sont **des atouts du secteur**. Selon l'enquête Eurofound de 2010, le sentiment d'utilité sociale est effectivement fort développé dans le secteur des services en Belgique (et est même en nette augmentation depuis 2005)¹¹. Le **soutien des collègues** est également une dimension qui ressort comme étant un point fort dans le secteur et permettant de tenir malgré les difficultés vécues. Et enfin, la **possibilité de développement professionnel et personnel**, via l'accès à des formations par exemple, est indéniablement un des points forts du secteur qui participe au bien-être des travailleurs. Cet aspect positif mérite d'être souligné car, d'après l'enquête DIRACT (Vets *et al*, 2009), les possibilités d'apprentissage sont un élément prédictif du bien-être au travail.

S'il s'agit des points forts du secteur, il est important de rester attentif à ceux-ci dans la mesure où ce sont des dimensions qui « contrebalancent » les points négatifs et qui, d'après les discours des répondants, sont menacées par les évolutions récentes et futures du secteur.

Au niveau des aspects plus mitigés du bien-être, on retrouve tout d'abord un **sentiment ambivalent** concernant la **confiance par rapport à l'avenir** et la capacité de faire face aux défis qui s'imposent au secteur. Cette ambivalence traduit un sentiment de confiance élevée par rapport aux capacités personnelles de prise en charge des tâches quotidiennes ou aux capacités de l'organisme, mais parallèlement une crainte importante concernant les nouvelles pressions et contraintes provenant de l'extérieur et dues à l'évolution du cadrage institutionnel de l'activité. La dimension de l'**autonomie** est également une dimension mitigée dans la mesure où les travailleurs estiment avoir une latitude suffisante dans le cadre de leurs tâches quotidiennes, mais cette latitude serait corsetée dans un cadre institutionnel de plus en plus formalisé et limitatif. Enfin, la **dimension relationnelle avec les bénéficiaires** (les stagiaires) est également source d'un sentiment ambivalent dans la mesure où elle constitue, d'un côté, le cœur du métier et, de l'autre, la source de difficultés et de charge émotionnelle importante dues à la confrontation quotidienne à la détresse sociale.

Au niveau des dimensions pour lesquelles les travailleurs tirent la **sonnette d'alarme**, nous avons tout d'abord la question du **soutien provenant des supérieurs** hiérarchiques. Corrélativement, il semble que les travailleurs souffrent d'un **manque de reconnaissance**, notamment des supérieurs, mais également de manière plus générale des autres institutions avec lesquelles les organismes de l'ISP sont en partenariat. Enfin, le point noir qui ressort indéniablement de l'analyse concerne la **charge de travail**, tant quantitative que qualitative. C'est assurément l'objet principal des plaintes des travailleurs du secteur.

¹¹ Le sentiment d'utilité sociale était de 83,1% en 2005 et a augmenté jusqu'à 88% en 2010.

3.2.3.1. Les points forts

Les groupes de discussion et les entretiens nous ont permis de mettre en lumière certains facteurs favorisant le bien-être au travail et considérés comme des points forts dans le secteur de l'ISP. Ces témoignages entrent en congruence avec les scores obtenus aux indicateurs (cf. ci-dessus).

La possibilité de faire un **travail proche de ses valeurs** et le **sentiment d'aider concrètement les bénéficiaires** sont deux éléments qui sont sources de motivation et d'investissement des travailleurs de l'ISP. Ils permettent même, pour certains, de tenir professionnellement et de supporter les difficultés inhérentes à leur travail quotidien. Lorsqu'ils doivent supporter les difficultés liées aux mauvaises relations avec les collègues, aux problèmes organisationnels ou aux pressions dues à la charge de travail, c'est souvent la conviction de faire un travail utile pour les bénéficiaires qui les aide à tenir. Cependant, comme on le verra au niveau des points faibles, on peut percevoir, à travers les discours des travailleurs apparus dans les focus group, différentes évolutions qui menacent ce sentiment d'utilité et cette qualité du travail (notamment l'évolution des politiques, des contraintes institutionnelles et administratives, de la charge de travail...).

La plupart des répondants considère également que **l'ambiance de travail** avec les collègues est positive et que le fait de travailler dans une **équipe motivée** est source de bien-être. Il semble que la **solidarité entre collègues** soit souvent présente dans les organismes et les Missions locales. Cette solidarité et ce soutien sont sources de bien-être au travail. **L'atmosphère détendue et les relations informelles** font que les informations et les ressentis transitent mieux.

Un autre point positif du secteur en matière de bien-être au travail est **l'offre de formation continue** à destination des travailleurs de l'ISP. Celles-ci sont, selon les participants, nombreuses, de qualité et gratuites.

Si ces points constituent les points forts du secteur, les travailleurs craignent que ceux-ci soient menacés par les évolutions des conditions de travail et des contraintes extérieures qui pèsent sur le fonctionnement de leur travail. Par exemple, les évolutions en termes de quantité et d'intensité du travail (cf. points faibles) diminuent d'autant le temps disponible pour participer à des formations. De même, la surcharge de travail et le manque de temps empêchent de prendre des moments de prise de distance et de réflexion collective par rapport au travail, à travers par exemple une supervision ou des réunions d'**équipe**. Si la qualité de relations humaines au sein de l'équipe est essentielle pour la plupart des répondants, certains d'entre eux constatent que la technicisation du travail liée aux contraintes institutionnelles croissantes, a un impact négatif sur les rapports humains qui laissent la part belle aux procédures et à la formalisation.

De ce fait, il s'agit de rester attentif à ces points forts et de les maintenir.

3.2.3.2. Les points mitigés

Un premier point mitigé a trait à la question de **l'autonomie**. A travers les groupes de discussion, on a pu constater que les travailleurs considéraient avoir une marge de manœuvre et une latitude décisionnelle suffisantes dans le cadre de leurs tâches quotidiennes. Certains témoignages vont effectivement dans ce sens-là. Cette autonomie au quotidien, lorsqu'elle est suffisante, est également une source de reconnaissance car elle témoigne de la confiance de l'employeur et permet au travailleur de pouvoir faire le travail comme il le souhaite. C'est plutôt au niveau de l'autonomie associative que s'expriment les plaintes. C'est dans la relation de partenariat avec d'autres organismes, tel que les pouvoirs subsidiaires, que le problème se pose. Il y aurait une inadéquation entre le niveau de responsabilité confiée aux opérateurs et la marge de manœuvre réellement disponible pour l'assumer. Certains répondants estiment qu'il y a un rapport de force entre eux et les partenaires extérieurs. Ils estiment qu'ils manquent de reconnaissance de la part du réseau et que la relation de partenariat n'en est pas une. Une espèce de conformisme et de perte des valeurs associatives semblent se diffuser de plus en plus dans le secteur de l'ISP, pour certains répondants. Certains d'entre eux ont notamment été déçus et ont changé leur rapport au travail lorsqu'ils ont constaté que leur propre organisme ne faisait pas blocage par rapport à des décisions prises par certains pouvoirs subsidiaires. C'est ce que certains appellent la perte de la dimension militante et bénévole de l'associatif. Certains ont le sentiment que le secteur de l'ISP, qui a pourtant ses racines dans l'éducation permanente, a été récupéré et transformé comme outil de contrôle des personnes sans emploi. C'est d'ailleurs ce qui était dénoncé par le Livre Blanc des Missions locales qui estime qu'elles ont également contribué aux dérives actuelles en ne réagissant pas et en restant passives. Ce livre blanc part de l'idée que c'est également de la responsabilité des

associations et des organismes de mettre en place un contre-pouvoir suffisamment fort pour défendre les valeurs originelles de l'insertion socio-professionnelle. Comme le dit Frédérique Mawet, directrice du Cire, dont l'entretien est retranscrit dans le Livre Blanc, les problèmes des Missions locales ne sont pas « *qu'une question de moyens! (Les Missions locales) subissent de plus en plus. Et je ne comprends pas pourquoi elles acceptent de subir ensemble* ». Les Missions locales auraient « *perdu le sentiment ou la conscience qu'ils ont l'espace, le devoir et l'obligation de dénoncer ça. Et à ce moment-là d'être à côté des gens pour dire aux responsables politiques: stop, ce jeu-là, on n'en veut pas* ». Et de poser la question: « *pourquoi se sont-ils laissés dicter un partenariat à sens unique?* » (Livre Blanc, p. 12-13).

La dimension **relationnelle** a été un sujet de débat important lors des groupes de discussion, particulièrement avec les catégories professionnelles qui sont en contact direct avec les bénéficiaires, tels que les agents d'accueil, les formateurs(trices) et les agents de guidance. Si cette dimension se retrouve dans les points « mitigés » du bien-être dans le secteur de l'ISP, c'est parce qu'elle constitue à la fois le cœur du métier et le sens du métier, et à la fois la source de difficultés et de charge psychosociale. En effet, les répondants trouvent beaucoup de sens et de satisfaction au travail dans le contact quotidien avec les stagiaires. C'est notamment dans cette relation qu'ils développent le sentiment de faire un travail utile, qu'ils peuvent mesurer l'impact réel de leur travail et qu'ils bénéficient d'une forme de reconnaissance de la part de leur public. De l'autre côté, la relation avec les usagers peut parfois être source de tensions psychosociales. C'est notamment **l'agressivité du public cible** qui est désignée comme une source de difficultés par les travailleurs de l'ISP. Pour pallier cette difficulté, certains organismes ont d'ailleurs mis en place des systèmes veillant à la sécurité des travailleurs. Par exemple, certains travailleurs sociaux disposent d'un système d'alarme dans leur bureau et/ou dans leur salle de formation. Les participants ont également souligné des **difficultés relatives au « savoir-être » des stagiaires**. Certains d'entre eux n'acceptent pas l'autorité, ne respectent pas les horaires, n'appliquent pas les règles... Leurs attitudes peuvent également poser problème (certains dénigrent les membres du personnel, manquent parfois de respect ou ont une attitude arrogante envers d'autres personnes). Cependant, les répondants estiment que c'est le **contexte actuel (politiques d'activation, dégressivité des allocations de chômage)** qui est à l'origine de cette agressivité car il exerce une pression forte sur le public. Ce contexte fait que le public est souvent porteur d'une urgence qui est de plus en plus pesante. Les bénéficiaires sont souvent dans l'urgence, pressés de trouver un emploi ou de répondre rapidement aux attentes des instances diverses. De plus, l'afflux de demandeurs est de plus en plus important, de sorte qu'il n'est pas toujours possible de répondre à leurs attentes dans les temps. Cela rentre en contradiction avec l'optique des professionnels qui est de réaliser un **travail d'insertion à plus long terme** en respectant les étapes dans le processus de recherche d'emploi.

La charge psychosociale, pour les professionnels, provient notamment du fait d'être à l'**origine de la désillusion et de la déception des stagiaires**. En effet, c'est leur rôle d'informer la personne concernant les possibilités réelles d'emploi qui sont souvent peu réjouissantes. Cela s'accompagne parfois d'un **sentiment d'impuissance** face à la détresse qui est particulièrement lourd à porter. A l'inverse, c'est aussi la rencontre avec des personnes peu motivées et qui « profitent » du système qui est parfois épuisante pour le professionnel. Certains sont en effet déçus du manque de motivation de certains stagiaires qui sont souvent ceux qui entrent dans le processus par contrainte. A cet égard, l'évolution des politiques d'emploi a augmenté la proportion de stagiaires contraints. Certains travailleurs ont le sentiment de devoir consacrer du temps à des chercheurs d'emploi peu motivés au détriment d'autres qui le sont.

Selon les participants, les travailleurs dans l'ISP en contact quotidien avec le public développent parfois un **sentiment de responsabilité élevé** vis-à-vis des stagiaires, surtout en début de carrière. Ce sentiment de responsabilité les pousse à s'investir fortement dans leur travail quitte à **mettre parfois de côté leur propre bien-être** ou leur santé. Certains ont en effet témoigné de problèmes de santé dus à la surcharge de travail. Le **manque de personnel** exerce une pression supplémentaire sur les professionnels qui se sentent plus responsables car moins interchangeables et qui hésitent à s'absenter ou à prendre un congé. On sent, à travers le discours des répondants, que leur bien-être est en grande partie lié à celui du public qu'ils accompagnent au quotidien.

Les craintes quant à l'avenir et la **capacité à relever les défis** sont principalement liées aux évolutions des exigences des pouvoirs subsidiaires. De même, l'incertitude des financements et l'obligation de les reconquérir perpétuellement sont des soucis permanents énergivores et chronophages qui freinent le développement d'un travail de qualité. La précarité des financements donne le sentiment de toujours travailler dans l'insécurité et cela pèse sur la relation avec les pouvoirs subsidiaires.

3.2.3.3. Les points faibles

Parmi les points faibles, il y a d'abord la question de la **reconnaissance**. Certains répondants expriment le manque de reconnaissance dont ils souffrent, alors qu'ils estiment avoir un travail particulièrement éprouvant et exigeant. C'est surtout le manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie qui est pointée du doigt. De même, un certain nombre de répondants expriment leur insatisfaction concernant leur rémunération. Certains ont souligné le faible décalage entre leur propre salaire et les allocations perçues par les stagiaires qu'ils encadrent. Cependant, les participants soulignent que cet aspect financier n'est pas ce qui compte le plus en matière de bien-être au travail. Pour certains, la reconnaissance des contributions de chacun ainsi que l'équilibrage de celles-ci et des rétributions (pas uniquement le salaire, mais la reconnaissance, le temps de travail...) pourraient améliorer leur bien-être. De même, le fait d'être pris en considération dans les prises de décisions qui influent directement les tâches des travailleurs est une source de reconnaissance. Les participants estiment ne pas **être assez concertés par leur supérieur avant une prise de décision** quelconque qui aura un impact sur leur travail quotidien (par exemple, installation de nouveaux logiciels). Ils aimeraient être associés au processus décisionnel afin de prendre une part active et de mieux vivre le changement. C'est dans la relation avec le public que la reconnaissance apparaît le plus. Malgré certaines difficultés inhérentes au public cible, les participants soulignent la reconnaissance que les stagiaires leur témoignent. Selon eux, cette reconnaissance est primordiale et contribue largement à leur bien-être au travail. Ils évoquent même la reconnaissance du public avant celle des collègues, du supérieur ou encore du réseau. C'est ce qui explique pourquoi la dimension relationnelle avec les usagers se situe dans les points « mitigés » du bien-être dans l'ISP.

Une autre dimension constitue un des points noirs du bien-être dans l'ISP : **le manque de soutien du supérieur hiérarchique**. L'absence de soutien du supérieur ou de l'employeur a été mise en avant comme un facteur à l'origine de nombreuses difficultés au travail. A l'inverse, une attention et un soutien du supérieur contribuent fortement à améliorer le bien-être des travailleurs. Il semble important d'insister sur le rôle de la hiérarchie dans l'établissement d'un environnement de travail source de bien-être. Beaucoup de répondants attribuent en effet le mal-être des travailleurs au manque de soutien et de disponibilité de leurs supérieurs, à une mauvaise gestion du personnel mais également à une attitude parfois contrôlante. Mais les participants comprennent également que les pressions qui pèsent sur les directions peuvent expliquer ces comportements et ces erreurs. C'est notamment, selon les répondants, l'environnement politique qui pèse sur la direction. Cette influence du politique génère des décisions et des choix qui sont parfois mal compris par les travailleurs de terrain.

Le point le plus critique concerne la dimension de la **charge de travail**. Au niveau des groupes de discussion, de nombreux témoignages donnent des éléments d'interprétation de ces difficultés, tant d'un point de vue quantitatif que du point de vue de la charge émotionnelle.

D'un point de vue quantitatif, c'est la lourdeur administrative qui a été désignée de manière quasi généralisée comme étant la source principale de la charge de travail. Au côté du cœur de métier, il y a de **multiples tâches périphériques** qui tendent, selon les participants aux groupes, à prendre une place de plus en plus grande. C'est notamment la lourdeur liée aux **contraintes administratives** imposées par les organismes subsidiaires (le fait de devoir prendre les présences plusieurs fois dans la journée, la tenue d'un « journal de classe », etc.) qui est pointée du doigt. C'est aussi **l'urgence dans les appels à projets** qui accentue la pression sur les travailleurs. Les Missions locales doivent réagir très rapidement lorsqu'Actiris lance des appels à projets. Le temps passé à répondre aux appels à projets diminue le temps disponible pour l'accueil et l'accompagnement des stagiaires. Cela s'accompagne également du sentiment de manquer de ressources matérielles pour réaliser des activités de qualité. Dans certaines institutions, le contrôle du temps de travail et des activités des professionnels est très présent et peut parfois peser sur la charge de travail. Les travailleurs doivent justifier et encoder leur emploi du temps en utilisant un « timesheet » qui demande un degré de précision élevé. Cela prend un temps précieux et rajoute des contraintes supplémentaires. L'objectif de l'utilisation de ces outils de gestion du temps est de faciliter l'organisation du travail et de justifier auprès des pouvoirs subsidiaires les subsides octroyés. De ce fait, les professionnels ont le sentiment de devoir gérer des **« tâches de secrétariat » qui ne faisaient au départ pas partie de leur fonction**. Un cercle vicieux est alors pointé du doigt : la confrontation quotidienne aux imprévus et la lourdeur administrative accentuent la charge de travail et le stress qui peut lui être associé. Ce stress génère de l'épuisement et un taux d'absentéisme élevé au sein du personnel, ce qui accentue encore la charge pour ceux qui restent et les fragilise davantage. Un certain nombre de répondants parlent aussi du flou qui entoure parfois la définition de leurs fonctions et de leurs tâches. Le manque de cadre et de définition d'un profil de fonction génère parfois une surcharge de travail dans la mesure où le travailleur, ne sachant pas ce qui relève exactement de sa fonction, a tendance à accepter l'ensemble des tâches qui se présentent à lui. C'est également **l'évolution des politiques** qui est pointée du doigt comme étant génératrice d'une pression au travail. Les exigences en termes d'activation et d'obligation de résultats augmenteraient

les tâches administratives et accentueraient le **hiatus entre les objectifs politiques et la réalité du terrain**. Le **rapport aux organes subsidiaires** s'en trouve manifestement impacté. Corrélativement, les travailleurs trouvent que **le travail se déshumanise de plus en plus**. Il faut rendre des comptes, « rentrer dans des cases »..., ce qui engendre une certaine pression. Ce « formatage du travail » laisse peu de place à la créativité et à la prise d'initiatives. Ce temps passé à devoir justifier les actions ne laisse plus de place à l'éducation permanente. Certains professionnels estiment que la nature du travail social change... Un véritable travail « de fond », d'accompagnement des personnes est rendu difficilement réalisable. On voit là en quoi les points forts élucidés, tels que la qualité du travail (congruence avec les valeurs, utilité sociale), sont menacés par ces évolutions diagnostiquées par les travailleurs.

Du point de vue de la charge émotionnelle, c'est en premier lieu la **confrontation quotidienne à la détresse des usagers** qui a été pointée du doigt par les participants. Les problématiques du public dépassent souvent largement la question de l'emploi et concernent le logement, l'endettement... La **lourdeur de certaines situations sociales** déteint parfois sur le moral des travailleurs. En effet, ils absorbent les **dramas humains** auxquels ils sont confrontés dans le cadre de leur travail. Il y a parfois un **sentiment de découragement et d'usure** face à la récurrence des problématiques rencontrées et le sentiment de mettre beaucoup d'énergie pour arriver à un résultat peu convaincant. Une fois que les premiers signes d'usure se profilent, cela a des conséquences sur le travail réalisé car la fatigue est visible par le public et empêche de faire un travail de qualité. Le contact fréquent avec un **public en mauvaise santé** est aussi source de mal-être pour les travailleurs de l'ISP.

La charge émotionnelle provient également du sentiment d'être **tirillé entre des attentes politiques** de mise à l'emploi exigeantes et **une réalité du marché de l'emploi** à Bruxelles incompatible avec ces attentes. Selon les répondants, le public ISP n'est pas adapté à la réalité de l'emploi à Bruxelles. Le public accueilli dans les Missions locales est souvent très peu qualifié. Le marché de l'emploi à Bruxelles, quant à lui, est largement dominé par le secteur tertiaire qui est relativement exigeant en matière de qualifications. Pour travailler dans l'industrie, les travailleurs doivent aller à la périphérie de Bruxelles. A ce moment-là se pose le problème de la langue et de la mobilité. Et même pour des postes dits « peu qualifiés », les emplois disponibles demandent des prérequis que le public ne possède pas toujours. La frustration est importante pour les professionnels qui n'ont aucune prise sur le marché de l'emploi et qui doivent pourtant insérer des stagiaires pour lesquels il n'y a pas d'offres d'emploi.

Ce hiatus s'accompagne d'un autre décalage qui est source de désillusion pour le professionnel: le **décalage entre l'idéal professionnel** qui les anime **et la réalité du travail** qu'ils mènent au quotidien. Le temps passé à des tâches administratives ou des tâches périphériques leur donne le sentiment de ne pas pouvoir se consacrer au cœur de leur métier, à ce qu'ils considèrent comme étant le plus important: accompagner et aider les stagiaires. Selon les répondants, l'obligation de résultats qui pèse sur les Missions locales fait en sorte que c'est surtout la dimension de remise à l'emploi qui est favorisée dans l'ISP, tout en mettant de côté la dimension sociale. Ce décalage est d'autant plus ressenti qu'on ne parle pas toujours de la réalité du travail au moment de l'engagement des professionnels.

Cela atténue dès lors le sentiment d'utilité sociale du travail réalisé au quotidien et favorise l'impression d'assumer un **rôle de « tampon social »**. Cependant, le sentiment d'utilité sociale reste élevé (cf. les statistiques) grâce aux **réussites ponctuelles** (mise à l'emploi d'un stagiaire) et à la **dimension de socialisation** que permettent les structures comme les Missions locales. Pour ceux qui sont en contact pendant longtemps avec le même public, cela permet également de voir l'évolution et la progression des stagiaires en dehors du critère de mise à l'emploi, ce qui donne un sentiment d'utilité plus concret. Cela n'empêche que les évolutions de la charge de travail et des contraintes institutionnelles pourraient menacer à terme le sentiment d'utilité sociale qui anime une grande partie des travailleurs dans l'ISP.

3.2.3.4. Les dimensions les plus corrélées avec l'intention de se réorienter professionnellement

Nous considérons que la question 41 « J'ai l'intention de me réorienter professionnellement dans un proche avenir » est un indicateur fiable du bien-être global des répondants. Afin de mettre en lumière les dimensions du bien-être qui sont le plus corrélées à l'intention de se réorienter professionnellement, nous avons comparé la moyenne des scores obtenus aux différents indicateurs par ceux qui veulent se réorienter professionnellement et ceux qui ne le veulent pas et avons calculé la différence entre ces scores. On peut dès lors faire l'hypothèse que les indicateurs pour lesquels on observe de grands écarts sont ceux qui jouent le plus sur l'intention de se réorienter professionnellement. Voici la liste des indicateurs dans l'ordre décroissant des différences obtenues :

Classement des indicateurs à partir des écarts des scores moyens entre ceux qui souhaitent se réorienter professionnellement et ceux qui ne le souhaitent pas

1. La reconnaissance	0.1750
2. Développement professionnel et personnel	0.1669
3. Le soutien des supérieurs	0.1504
4. La rencontre des valeurs	0.1256
5. Le soutien des collègues	0.1160
6. L'autonomie	0.1098
7. La capacité à faire face aux défis	0.1082
8. La dimension relationnelle	0.0872
9. La charge émotionnelle	0.0780
10. L'utilité sociale	0.0631
11. La charge quantitative	0.0336

Notons que c'est le manque de reconnaissance qui est le plus associé à l'intention de se réorienter professionnellement, suivi de près de l'absence de développement professionnel et personnel et du manque de soutien des supérieurs. La rencontre des valeurs ainsi que le soutien des collègues, tout en étant des points forts du secteur, sont également deux dimensions qui pèsent sur l'intention de partir. Remarquons par contre que la charge quantitative, qui constitue le point noir du bien-être dans l'ISP, est paradoxalement le point qui est le moins associé à l'intention de partir. A partir de ces résultats, on peut faire l'hypothèse que c'est davantage la perte des points forts qui est associée à la volonté de se réorienter professionnellement que la présence des points faibles qui, d'après le discours des répondants, sont « supportables » si la qualité du travail est préservée (surtout le sens du travail et la possibilité de se développer professionnellement) ou, pour le dire autrement, si ces difficultés sont compensées par la qualité du travail, la reconnaissance et le soutien social. On peut en effet penser que les difficultés du travail dans le secteur, telles que la charge quantitative ou la charge émotionnelle, sont inhérentes au travail social mais qu'elles doivent être compensées par la qualité du travail, la reconnaissance et le soutien des pairs et des supérieurs. Les points forts ne doivent donc pas être considérés comme des acquis, mais comme les éléments à conserver car ils maintiennent la motivation des travailleurs malgré les difficultés rencontrées et que, sans eux, le turn-over serait plus élevé.

Une autre manière d'élucider les dimensions qui pèsent le plus sur l'intention de se réorienter professionnellement et de reprendre les différents items et de les croiser avec l'intention de partir (Q41). Voici les 10 items dont l'association avec l'intention de partir est la plus significative :

Classement des 10 premiers items les plus corrélés à l'intention de se réorienter professionnellement

1. J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles
2. Je fais un travail qui me correspond personnellement
3. J'ai le sentiment de m'épanouir personnellement dans mon travail
4. Mon emploi me donne le sentiment d'un travail bien fait
5. Le travail n'est pas réparti équitablement au sein de mon équipe
6. J'ai confiance dans mes capacités à affronter, avec les autres, les défis du secteur de l'ISP
7. J'ai les moyens suffisants (matériels, humains, financiers) pour réaliser un travail de qualité
8. J'ai le sentiment d'être reconnu pour ce que je fais
9. Dans mon travail, j'effectue des tâches monotones
10. Mes collègues ont une représentation correcte des tâches que j'effectue réellement

Les items qui sont le plus corrélés à l'intention de se réorienter professionnellement sont des items qui concernent la qualité du travail, et en ce compris la possibilité de développer ses compétences professionnelles, de faire un travail proche de ses valeurs et de s'épanouir dans son travail. L'absence de cette dimension de la qualité du travail est fortement associée avec l'intention de se réorienter professionnellement. Ce sont aussi des items qui touchent à la reconnaissance et à l'équilibre entre contribution et rétribution qui sont associés fortement avec l'intention de partir. Enfin, la crainte vis-à-vis de l'avenir et l'incertitude concernant l'évolution du secteur de l'ISP et la capacité à relever les défis qui le concernent sont aussi des éléments fortement associés à l'intention de partir.

Nous pouvons également remarquer la présence de l'item portant sur la dimension des moyens pour réaliser un travail de qualité (place 7). Cette question a été traitée séparément de l'indicateur de la qualité du travail. D'après les résultats à cet item et les propos tenus par les participants aux groupes de discussion, il semble que ce point est considéré, chez certains travailleurs, comme un des points noirs contribuant à une diminution du bien-être dans l'ISP bruxelloise. Evidemment, la situation n'est pas la même partout. Mais soulignons qu'un certain nombre de répondants ont exprimé leur insatisfaction par rapport aux moyens matériels et à l'environnement de travail qui seraient parfois inadaptés et insuffisants pour réaliser un travail de qualité. Sont tour à tour pointés du doigt les problèmes informatiques, le manque de lignes téléphoniques, le manque de locaux... Un certain nombre de répondants rappellent que la question des locaux est une dimension importante du bien-être. Dans la question ouverte du questionnaire, on a pu relever une série de plaintes concernant les locaux: locaux qui sont trop petits, postes de travail non personnels, travail en plateau, promiscuité des bureaux qui empêche d'avoir l'intimité nécessaire dans le rapport aux stagiaires, ... Lorsque les ressources matérielles sont inadéquates (vieux ordinateurs, mauvaise connexion internet, machines bruyantes et lentes...), cela ralentit le travail et l'efficacité et pèse sur la charge de travail.

3.2.4. Les facteurs influençant le bien-être au travail dans l'ISP

Après avoir élucidé le positionnement des répondants par rapport aux différentes dimensions du bien-être au travail dans l'ISP, nous allons à présent nous intéresser aux « facteurs de risques », c'est-à-dire aux facteurs qui sont corrélés avec une situation plus difficile concernant le bien-être. Ainsi, nous allons comparer les résultats obtenus pour chacun des indicateurs au sein de différentes sous-populations définies à partir des variables suivantes :

- le type d'organisme ;
- la taille de l'organisme ;
- le type de fonction ;
- l'ancienneté ;
- le régime de temps de travail ;
- l'âge ;
- le genre ;
- le niveau de formation ;
- la situation familiale.

Dans la suite, nous n'évoquerons que les facteurs qui pèsent de façon significative sur le bien-être, soit parce qu'il y a une corrélation statistique avérée, soit parce qu'il y a une cohérence des tendances pour chacun des indicateurs.

3.2.4.1. Un bien-être plus élevé dans les OISP

A partir des résultats statistiques, on peut tout d'abord percevoir que le niveau de bien-être est plus élevé dans les OISP (OISP, AFT, etc.) que dans les Missions locales. Tout d'abord, en ce qui concerne les aspects significatifs, relevons que la qualité du travail, de manière globale, semble plus élevée dans les OISP, en ce compris le sentiment de faire un travail utile socialement et la possibilité de développer ses compétences personnelles et professionnelles. La dimension relationnelle semble également mieux vécue dans les OISP que dans les Missions locales. Et enfin, l'autonomie serait plus élevée dans les OISP que dans les Missions locales. Tout cela concorde avec les discours des travailleurs que nous avons rencontrés. La possibilité de travailler dans la durée avec des plus petits groupes de stagiaires ainsi que la marge de manœuvre élevée dans le travail quotidien sont deux caractéristiques des petites associations qui participent à un sentiment d'accomplissement plus élevé au travail. Par ailleurs, toutes les autres dimensions obtiennent également un score plus élevé dans les OISP. Le sentiment plus élevé d'être soutenu par le supérieur hiérarchique dans les OISP n'est sans doute pas étranger à la plus petite taille de l'organisme qui favorise la proximité des travailleurs. Par contre, concernant la dimension de la charge de travail, il semble que la situation soit aussi difficile dans les OISP que dans les Missions locales. C'est un problème à prendre à bras le corps tant dans les OISP que dans les Missions locales.

Comparaison des scores moyens obtenus aux indicateurs du bien-être au travail selon le type d'organisme

	Centre de formation (OISP, AFT, etc.)	Mission locale
Qualité du travail (macro)**	0,73	0,65
Sentiment d'utilité sociale**	0,8	0,7
Congruence des valeurs	0,76	0,72
Développement personnel et professionnel*	0,7	0,64
Dimension relationnelle**	0,63	0,53
Charge de travail (macro)	0,44	0,42
Charge quantitative	0,37	0,37
Charge émotionnelle	0,38	0,36
Autonomie**	0,67	0,58
Reconnaissance	0,56	0,5
Soutien social (macro)	0,62	0,6
Soutien collègues	0,68	0,69
Soutien supérieurs	0,59	0,53
Capacité relever défis	0,66	0,62
* Significatif (probabilité de 5 sur 100 de se tromper) ** Très significatif (probabilité de 1 sur 100 de se tromper)		

3.2.4.2. Un bien-être plus élevé dans les organismes de petite taille

« Small is beautiful » : cette expression est particulièrement adaptée en regard des résultats qu'on obtient lorsqu'on compare les scores obtenus en fonction de la taille de l'organisme. Ces différences ne sont d'ailleurs pas étrangères aux différences entre les OISP et les Missions locales, les secondes étant en moyenne de taille plus élevée que les premiers. C'est à nouveau les dimensions de la qualité du travail (utilité sociale et développement professionnel) et la dimension relationnelle pour lesquelles les scores sont significativement plus élevés dans les organismes de petite taille (moins de 20 travailleurs) que dans les organismes de grande taille (50 et plus). Pour le reste, les tendances vont en général dans le même sens. Notons que, concernant la charge de travail, la dimension émotionnelle est mieux vécue dans les petits organismes que dans les grands. Par contre, il y a très peu de différences concernant la charge quantitative.

Comparaison des scores moyens obtenus aux indicateurs du bien-être au travail selon la taille de l'organisme

	Taille de l'organisme		
	Moins de 20	De 20 à 49	50 et +
Qualité (macro)*	0,74*	0,7	0,65*
Utilité sociale**	0,82*	0,78 *	0,69*
Congruence valeurs	0,78	0,74	0,72
Développement pers. et prof.*	0,73*	0,68	0,62*
Dim. Relationnelle**	0,62*	0,6*	0,52*
Charge (macro)	0,45	0,43	0,42
Charge quantitative	0,37	0,37	0,39
Charge émotionnelle	0,43	0,35	0,34
Autonomie	0,67	0,63	0,6
Reconnaissance	0,54	0,54	0,51
Soutien (macro)	0,6	0,61	0,59
Soutien collègues	0,68	0,68	0,68
Soutien supérieurs	0,55	0,57	0,53
Capacité face défis	0,68	0,62	0,65
* Significatif			
** Très significatif			

3.2.4.3. Le personnel « en première ligne » plus à risque

La situation de bien-être des travailleurs n'est pas toujours comparable dans la mesure où chaque type de fonction est confronté à des difficultés spécifiques et a des atouts spécifiques. Les tendances globales nous montrent que la situation semble plus difficile pour le personnel « en première ligne », c'est-à-dire en contact quotidien avec la population, comme les agents de guidance, les intervenants sociaux, les conseillers et les formateurs(trices). C'est notamment les questions de manque d'autonomie et de manque de reconnaissance qui sont pointées du doigt, particulièrement par les agents de guidance/intervenants sociaux/conseillers. La confrontation quotidienne à la détresse sociale du public ainsi que les paradoxes de l'accompagnement semblent également effriter la confiance du personnel en première ligne dans la capacité de faire face aux défis. En ce qui concerne la charge de travail quantitative, ce sont les fonctions hiérarchiques supérieures (directions et coordinations) qui sont le plus fragilisées. A l'inverse, le personnel en première ligne se plaint moins de la charge quantitative, mais davantage de la charge émotionnelle. Enfin, le personnel administratif semble davantage épargné, même si la charge quantitative ainsi que le manque d'autonomie sont également pointés du doigt. Remarquons également que la confiance dans la capacité à relever les défis est significativement plus élevée parmi le personnel administratif.

Comparaison des scores moyens obtenus aux indicateurs du bien-être au travail selon la fonction principale des répondants

	Fonction principale			
	Dir. /Coord.	AG/IS/C.	Formateur	Pers. admin.
Qualité (macro)	0,72	0,66	0,7	0,74
Utilité sociale	0,77	0,74	0,78	0,76
Congruence valeurs	0,79	0,73	0,71	0,77
Développement pers. et prof.	0,7	0,64	0,69	0,69
Dim. Relationnelle	0,57	0,54	0,62	0,58
Charge (macro)*	0,38*	0,45	0,45*	0,46
Charge quantitative**	0,26*	0,43*	0,43*	0,38*
Charge émotionnelle	0,38	0,37	0,33	0,43
Autonomie**	0,74*	0,56*	0,65	0,57*
Reconnaissance*	0,6*	0,47*	0,52	0,55
Soutien (macro)	0,67	0,58	0,57	0,6
Soutien collègues	0,73	0,66	0,65	0,66
Soutien supérieurs	0,62	0,5	0,54	0,57
Capacité face défis*	0,66	0,61*	0,61*	0,73*
* Significatif				
** Très significatif				

3.2.4.4. Le mi-temps de la carrière comme période plus sensible

D'après les résultats et les discours des travailleurs, on peut émettre l'hypothèse que le milieu de carrière constitue la période la plus sensible en ce qui concerne la question du bien-être au travail. On peut l'interpréter de la manière suivante : le début de carrière est souvent caractérisé par un élan de motivation associé à une dimension vocationnelle qui pousse les intervenants à avoir une vision positive de leur travail. La confrontation aux contraintes organisationnelles et institutionnelles ainsi qu'à la réalité du travail de terrain provoque une forme de désenchantement chez les travailleurs après les premières années. C'est aussi la perspective et les possibilités de changer de travail qui nourrissent une perception plus négative de l'expérience professionnelle du moment. Les personnes qui restent dans la même organisation pendant une longue période (plus de 10 ans) ont sans doute trouvé un équilibre et un sens dans leur rapport au travail. De plus, comme nous l'avons décrit dans la présentation de l'échantillon, la proportion de travailleurs âgés est plus élevée dans les OISP dans lesquels le niveau de bien-être est plus élevé (cf. point 3.1.). En outre, le personnel ayant une ancienneté de plus de 20 ans occupe plus souvent un poste de direction ou de coordination, ce qui est également un facteur de bien-être (cf. point 3.3.). Enfin, on peut également penser que les plus anciens sont souvent les porteurs du projet, ou même les initiateurs qui sont restés particulièrement motivés.

Comparaison des scores moyens obtenus aux indicateurs du bien-être au travail selon l'ancienneté dans l'organisation

	Ancienneté				
	- de 3 ans	3 – 5 ans	6 – 10 ans	11 – 20 ans	+ de 20 ans
Qualité (macro)*	0,66	0,68	0,7	0,7	0,81
Utilité sociale	0,76	0,72	0,79	0,75	0,82
Congruence valeurs	0,74	0,72	0,73	0,75	0,83
Développement pers. et prof.	0,66	0,66	0,68	0,67	0,77
Dim. Relationnelle	0,61	0,56	0,56	0,57	0,64
Charge (macro)	0,46	0,45	0,38	0,43	0,42
Charge quantitative	0,43	0,4	0,34	0,35	0,31
Charge émotionnelle	0,41	0,38	0,3	0,37	0,39
Autonomie	0,6	0,59	0,61	0,68	0,71
Reconnaissance	0,55	0,48	0,49	0,58	0,57
Soutien (macro)	0,63	0,57	0,58	0,64	0,64
Soutien collègues	0,73	0,67	0,64	0,71	0,66
Soutien supérieurs	0,59	0,53	0,51	0,59	0,59
Capacité face défis	0,65	0,6	0,64	0,65	0,67
*Significatif					
** Très significatif					

3.2.4.5. La situation des travailleurs plus âgés

Les travailleurs plus âgés (à partir de 45 ans) bénéficient d'un régime de réduction du temps de travail. La convention collective de travail relative à l'aménagement de la fin de carrière du 1^{er} juillet 2002 précise : « Les mesures liées à la réduction du temps de travail dans l'ISP bruxelloise se concrétisent par un nombre de jours de congé supplémentaires acquis par année civile dès que le travailleur a atteint l'âge de 45 ans. » A ce titre, cette sous-population constitue un groupe cible dans le cadre de notre recherche. Quel est le niveau de bien-être des travailleurs de 45 ans et plus ? Est-il significativement plus élevé que celui des travailleurs plus jeunes ?

Comparaison des scores moyens obtenus aux indicateurs du bien-être au travail selon l'âge

	Moins de 30	30-34 ans	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	50-54 ans	55 ans et +
Qualité du travail (macro)	0,61	0,72	0,69	0,68	0,71	0,73	0,78
Sentiment d'utilité sociale	0,68	0,79	0,77	0,74	0,77	0,81	0,78
Congruence des valeurs	0,65	0,74	0,75	0,74	0,77	0,77	0,84
Développement personnel et professionnel	0,60	0,73	0,66	0,65	0,69	0,69	0,76
Dimension relationnelle	0,58	0,58	0,53	0,51	0,6	0,57	0,69
Charge de travail (macro)	0,46	0,43	0,37	0,39	0,45	0,38	0,47
Charge quantitative	0,46	0,39	0,36	0,34	0,34	0,31	0,41
Charge émotionnelle	0,39	0,38	0,28	0,29	0,43	0,35	0,41
Autonomie	0,52	0,57	0,62	0,67	0,69	0,65	0,72
Reconnaissance	0,40	0,53	0,51	0,52	0,59	0,53	0,67
Soutien social (macro)	0,56	0,66	0,55	0,58	0,63	0,61	0,65
Soutien collègues	0,73	0,70	0,60	0,65	0,7	0,67	0,72
Soutien supérieurs	0,48	0,61	0,53	0,54	0,6	0,56	0,62
Capacité relever défis	0,57	0,63	0,62	0,69	0,63	0,68	0,71

On peut remarquer que, pour la plupart des dimensions du bien-être au travail, les 55 ans et plus ont le score le plus élevé. C'est chez les moins de 30 ans qu'on trouve les scores les plus faibles pour certaines dimensions du bien-être. Mais cette logique ne se vérifie pas pour toutes les dimensions. Ainsi, ce sont les plus âgés qui semblent les moins satisfaits par rapport à la charge quantitative au travail. Ce sont aussi les plus jeunes qui ont le score le plus élevé concernant le soutien des collègues au travail. Mais la tendance globale va vers une augmentation du bien-être avec l'âge. Rappelons cependant que les travailleurs plus âgés sont en plus grande proportion dans les organismes d'ISP dont on sait que le bien-être est significativement plus élevé que dans les Missions locales.

3.2.4.6. Les nouveaux engagés de première ligne

Les plus jeunes, du moins ceux qui ont moins de 3 ans d'ancienneté, ont-ils des besoins spécifiques ? Notamment ceux qui sont en première ligne ? Les travailleurs à faible ancienneté ont-ils des difficultés de bien-être au travail plus importantes que les autres ? On sait déjà que les difficultés sont plus importantes pour les travailleurs en première ligne que pour les travailleurs en deuxième ligne. La faible ancienneté est-elle associée à des difficultés plus élevées ?

Il semble que, parmi les travailleurs en première ligne, ce sont surtout ceux qui sont situés entre 6 et 10 ans d'ancienneté qui ont plus de difficultés de bien-être. La catégorie des moins de 3 ans d'ancienneté ne semble pas confrontée à plus de difficultés particulières que les autres. Peut-être que la perception des difficultés s'affine au fil des années d'ancienneté (avec l'expérience) et se renforce lorsqu'elle s'accompagne de perspectives de changement d'emploi. Les moins de 3 ans d'ancienneté sont peut-être caractérisés par la découverte d'une nouvelle fonction pour laquelle ils ont une certaine motivation liée au caractère nouveau de l'activité menée. Peut-être que les travailleurs deviennent plus exigeants avec l'ancienneté et risquent donc davantage d'être déçus en ce qui concerne diverses dimensions du bien-être.

En tout cas, rien ne permet d'affirmer que les travailleurs en première ligne ayant moins de 3 ans d'ancienneté sont davantage confrontés à des difficultés que les autres.

3.2.4.7. Les travailleurs à temps partiel davantage épargnés

Concernant le lien entre le régime de temps de travail et le niveau de bien-être, les écarts constatés sont moins évidents que pour les autres « facteurs de risque ». Ces écarts montrent que le bien-être serait plus élevé pour les personnes travaillant à temps partiel (pour rappel, environ 20% de notre échantillon). Notons en effet que la charge de travail est significativement mieux vécue par les travailleurs à temps partiel que les travailleurs à temps plein et que le sentiment de reconnaissance est significativement plus élevé pour les travailleurs à temps partiel. C'est sans doute un meilleur équilibre entre contribution et rétribution pour les travailleurs à temps partiel qui permet de comprendre ce résultat. Cependant, nous pouvons comprendre ces tendances d'une autre manière, en rappelant qu'il y a une proportion plus élevée de travailleurs à temps partiel dans les OISP dans lesquels le niveau de bien-être est plus élevé, comme nous l'avons montré plus haut.

Comparaison des scores moyens obtenus aux indicateurs du bien-être au travail selon le régime de temps de travail

	Temps plein	Temps partiel
Qualité du travail (macro)	0,69	0,71
Sentiment d'utilité sociale	0,77	0,73
Congruence des valeurs	0,75	0,74
Développement personnel et professionnel	0,67	0,68
Dimension relationnelle	0,57	0,63
Charge de travail (macro)*	0,42	0,48
Charge quantitative	0,36	0,42
Charge émotionnelle	0,36	0,41
Autonomie	0,62	0,68
Reconnaissance*	0,51	0,61
Soutien social (macro)	0,6	0,62
Soutien collègues	0,68	0,68
Soutien supérieurs	0,55	0,59
Capacité relever défis	0,64	0,64
*Significatif		
** Très significatif		

Enfin, nous avons également croisé ces différents « facteurs de risque » avec la question 41 « J'ai l'intention de me réorienter professionnellement dans un proche avenir ». On peut considérer que cet item est un indicateur du bien-être global des répondants. On a constaté que l'intention de se réorienter professionnellement est plus répandue dans les Missions locales, dans les organismes de grande taille, parmi les formateurs(trices) et agents de guidance, chez les plus jeunes et en milieu de carrière (entre 3 et 5 ans d'ancienneté). Cela confirme donc les tendances dont nous venons de faire part concernant les « facteurs de risque ».

3.2.5. Les problèmes spécifiques aux différentes catégories de travailleurs

Pour rappel, nous avons rencontré des travailleurs appartenant à différentes catégories de fonction dans le cadre des groupes de discussion et des entretiens individuels :

- des formateurs(trices) et agents de guidance ;
- des conseillers(ères) en prévention ;
- des directeurs(trices) et coordinateurs(trices).

Nous allons nous limiter ici à la description des problématiques spécifiques à deux catégories de fonction : les conseillers en prévention et les directions/coordinations. Celles des formateurs(trices) et agents de guidance sont déjà couvertes par l'analyse des points faibles (cf. point 3.2.3.).

3.2.5.1. Les directions et coordinations

3.2.5.1.1. Les difficultés de recrutement

Les directions et responsables présents dans le groupe de discussion ont souligné un problème récurrent auquel ils sont confrontés: les difficultés de recrutement d'un personnel adéquat. Ils doivent souvent trouver des profils spécifiques, comme par exemple dans le secteur des nouvelles technologies ou dans le domaine de l'infographie. Ces difficultés de recrutement augmentent la charge de travail des directions car elles sont amenées à assumer les tâches des personnes absentes.

3.2.5.1.2. Les contraintes institutionnelles

Quand on évoque les contraintes institutionnelles, il y a lieu de distinguer celles qui sont endogènes (propres aux organismes, à leur histoire et leur mode de fonctionnement), et celle qui sont exogènes (liées aux demandes de la tutelle administrative et politique).

Selon les directions et les coordinations, l'augmentation des contraintes administratives de la part des pouvoirs subsidiaires (qui eux aussi – ils en ont conscience – en reçoivent de la part des politiques) rend leur travail beaucoup plus éprouvant. Ce sont par exemple les différentes échéances administratives qui sont contraignantes. Ils soulignent à cet égard un rapport de force inégal avec les autorités publiques dans la mesure où les organismes subissent les échéances qui sont imposées par les pouvoirs publics (cf. « partenariat à sens unique »). Les rapports d'activités exigés par les pouvoirs subsidiaires sont de plus en plus complexes. L'objectif d'atteindre un rapport d'activité commun aux différents secteurs semble compliquer encore davantage les choses. De ce fait, ils estiment accorder autant de temps (si pas plus) à la réalisation des tâches administratives qu'au travail social en tant que tel.

Ils soulignent également le poids politique qui est fortement présent dans les Missions locales et qui influence les décisions qui sont souvent prises en fonction d'intérêts politiques plutôt qu'en fonction d'intérêts pour l'organisme.

La conjonction des contraintes endogènes (les difficultés de recrutement par exemple) et des contraintes administratives pèse fortement sur la charge de travail. En tant que responsables, la gestion des imprévus est un réel obstacle à l'exécution de leur travail. Ils sont sollicités de toute part et doivent répondre à des demandes diverses (courriers, téléphone, interpellations des collègues, etc.). La gestion des imprévus les empêche de réaliser leurs tâches « programmées », celles qu'ils devraient pourtant réaliser en priorité. La gestion permanente des imprévus les empêche de faire un « vrai travail de fond ».

3.2.5.1.3. La position d'intermédiaire

Il subsiste un sentiment généralisé de se trouver entre le marteau et l'enclume pour les directions et coordinations. Ils doivent à la fois répondre aux exigences des pouvoirs subsidants et aux attentes et besoins des stagiaires. De ce fait, les directions et coordinations ont le sentiment d'être contraintes de remplir des missions en contradiction avec leurs valeurs et leur vision du travail. Ils doivent remplir des missions de contrôle, de « gendarme », en justifiant tout sur papier. Cela altère selon eux la relation de confiance avec les stagiaires indispensable à la réussite de leur travail. La sélection des publics en fonction de leurs capacités (réussite de tests) rentre aussi en contradiction avec leur vision de leur mission. Ils ont le sentiment de consacrer leur temps à un public déjà avantagé au détriment des personnes qui en ont le plus besoin.

3.2.5.1.4. Les évaluations quantitatives du travail

Les organismes et les Missions locales sont soumis à des critères quantitatifs d'évaluation de leur travail. Ils doivent par exemple atteindre un taux de 40% de sorties positives. Concernant le taux de consommation (c'est-à-dire le taux de présence aux heures de cours), il doit être de 75% (norme non-officielle) sans quoi l'organisme peut être interpellé par les pouvoirs publics et risque de perdre ses subsides. Ces normes chiffrées et quantitatives contredisent la vision du travail bien fait dans le secteur de l'ISP.

C'est aussi l'aspect réducteur de la définition de la sortie positive qui leur semble inadapté. En effet, selon eux, un résultat positif n'est pas nécessairement une mise à l'emploi mais peut être autre chose, comme une progression vers l'emploi ou vers la socialisation. Selon eux, il faut retourner vers des résultats qui ont du sens avec des critères d'évaluations plus fins et plus adaptés à un contexte de non-emploi.

3.2.5.2. Les conseillers en prévention

3.2.5.2.1. La lourdeur et la complexité de la législation

Les conseillers en prévention ont souligné les difficultés liées à la mise en application de la législation et des attentes de l'inspection du SPF Emploi.

- La première difficulté est **la complexité et le caractère évolutif de la législation**. Les conseillers en prévention ne sont pas nécessairement formés pour traiter les informations complexes liées à la législation. De plus, celle-ci change rapidement (par exemple, la « directive machine » a changé 4 fois en trois ans) de sorte que les conseillers doivent consacrer un temps élevé pour se tenir au courant et comprendre le contenu des évolutions en la matière. Or, les participants soulignent justement qu'ils manquent de temps pour gérer les nombreuses tâches liées à leur rôle de conseiller en prévention. Le travail de sensibilisation et de conscientisation des travailleurs concernant le bien-fondé des normes de sécurité et leur mise en application prend du temps.
- La deuxième difficulté soulignée par les conseillers rencontrés est **la lourdeur de la législation** qui exige de plus en plus de procédures de contrôle de la conformité des machines. Certaines de ces procédures ne seraient pas nécessairement pertinentes pour les participants et généreraient la perte d'un temps précieux qui pourrait être consacré à des choses plus importantes de leur point de vue.
- La troisième difficulté est le **décalage apparent entre les objectifs du législateur en matière de bien-être au travail et les moyens dégagés pour les atteindre**. Pour les conseillers rencontrés, les objectifs du SPF sont pertinents en soi, mais il subsisterait un manque de moyens et de financement qui ne permet tout simplement pas de les mettre en œuvre. Par exemple, les technologies exigées pour assurer la sécurité des machines sont de plus en plus pointues et, donc, de plus en plus chères. Sur le terrain, on favorise davantage l'entretien et la récupération de machines plus anciennes qui ne correspondent plus aux nouvelles normes, tant celles-ci évoluent rapidement. La période de restriction budgétaire que nous traversons actuellement pèse sur les financements disponibles pour gérer les questions de prévention et de sécurité au travail. De ce fait, les conditions imposées par les pouvoirs subsidants pour l'obtention d'un financement sont de plus en plus contraignantes. Par exemple, si un conseiller en prévention

souhaite investir dans des extincteurs, outil fondamental pour assurer la sécurité dans un bâtiment, il doit respecter de nombreuses procédures (étude de marché, constitution d'un dossier, envoi des appels d'offre...) qui prennent un temps de plus en plus important. Ces tâches sont cependant incontournables étant donné que le financement est tributaire du bon respect des procédures administratives.

3.2.5.2.2. La difficulté d'accès aux informations et le manque de communication

Selon les participants, le rôle de conseiller en prévention nécessite l'accès à de nombreuses informations qui ne seraient pas toujours facilement accessibles. Par exemple, pour assurer la sécurité d'un bâtiment, il est indispensable d'avoir accès aux plans de ce bâtiment mais ce type de document serait difficilement accessible. Ils ont exprimé toute la **difficulté de trouver des personnes ressources et des informations pertinentes**. Le temps passé à rechercher ces informations ou à comprendre les obligations légales est considéré par les participants comme une **perte de temps importante** qui pourrait être évitée en améliorant la communication et en favorisant les échanges d'informations entre les différentes institutions. Par ailleurs, les services externes (SEPPT) qui existent pour assister les conseillers en prévention dans leurs tâches seraient parfois **financièrement peu abordables** et parfois **inadaptés aux spécificités du secteur de l'ISP**.

3.2.5.2.3. Le caractère flou de la fonction de conseiller

Il semble, d'après les participants à ce groupe de discussion, que **la fonction de conseiller en prévention est peu délimitée**. Ils sont amenés à réaliser des tâches qui vont au-delà de l'activité de « conseil ». Ils sont contraints de réaliser beaucoup de tâches pratiques eux-mêmes, telles que faire des commandes, alors que cela ne devrait pas faire partie de leurs tâches en tant que conseiller en prévention. Ils considèrent qu'ils sont souvent **démunis face à des tâches qui dépassent le cadre de leur fonction**, ce qui ne manque pas de générer une tension au travail. Autre conséquence de la faible définition de la fonction : le degré d'investissement dans le rôle pourrait varier d'un conseiller à l'autre.

3.2.5.2.4. Le caractère imprécis de la charge psychosociale

Pour cette catégorie de fonction, la charge psychosociale est beaucoup plus complexe à traiter car elle appelle à la **subjectivité des personnes**. Selon eux, la charge psychosociale est un facteur du bien-être au travail qui est laissé à la libre appréciation de chacun. Pour eux, il est donc moins facile d'agir sur la charge psychosociale. D'autant plus que certains d'entre eux craignent créer le problème en l'identifiant et/ou en le nommant. Ces conseillers en prévention laissent donc les travailleurs régler le problème entre eux et n'interviennent qu'en « dernier recours » (pour ne pas stigmatiser les travailleurs et éviter de développer des rancœurs tenaces).

Ils estiment donc que les questions liées à la charge psychosociale sont davantage traitées dans « l'ici et maintenant » et font difficilement l'objet de planification et de prévention à long terme. Les sollicitations des collègues (les demandes de soutien psychosocial en quelque sorte) doivent se gérer instantanément. Les conseillers en prévention estiment devoir être disponibles et sont prêts à arrêter ce qu'ils faisaient pour apporter une écoute au collègue qui les sollicite. D'ailleurs, certains estiment qu'il est délicat d'être à la fois conseiller en prévention et directeur(trice).

Face à ces différents constats, les conseillers formulent spontanément la demande de créer pour eux un lieu d'échanges d'informations, de documentation et de bonnes pratiques. Cela aurait comme avantages, de les sortir de leur isolement relatif, de participer à leur professionnalisation et d'augmenter ainsi leur efficacité dans l'exécution de leur mission.

CONCLUSION

Le temps des constats s'achève ici, vient donc le temps où les différents acteurs s'approprient cette étude et débattent de priorisation, de plans d'action, etc.

Avant de rappeler les points forts et points faibles du secteur, soulignons que le fait de s'être concentré sur les aspects psycho-sociaux du bien-être au travail ne veut évidemment pas dire, comme un bon nombre de participants l'ont signalé à la fois dans le questionnaire et dans les *focus groups*, que des besoins n'existent pas dans les autres dimensions du BET (état des locaux, etc.).

Nous tenons d'abord à mettre en évidence deux points forts du secteur quant à la promotion d'une politique active en matière de BET, du moins quand on le compare aux études menées dans les autres secteurs du NM bruxellois :

- la présence effective d'un certain nombre de conseillers en prévention, avec pour certains du temps de travail reconnu et des possibilités de formation ;
- la mise en place d'une gestion volontariste du personnel à la fois mise en évidence dans les réponses au questionnaire destiné aux employeurs et dans les données recueillies lors des prises d'information auprès des travailleurs (descriptions de fonction, organigrammes...).

Les autres points forts mis en évidence dans cette étude concernent la possibilité de faire un travail proche de ses valeurs et le sentiment d'aider concrètement les bénéficiaires. L'ambiance de travail, le soutien des collègues, les possibilités multiples de formation sont également à mettre en évidence.

Ces points forts sont également perçus par les travailleurs comme menacés par les évolutions actuelles (charge de travail, contraintes institutionnelles, politiques d'activation...).

Ce que l'on a appelé les points mitigés concernent la question de l'autonomie (latitude décisionnelle), mais aussi la dimension relationnelle avec les usagers, à la fois le cœur du métier, source de satisfaction, mais aussi source de tension et de charge psychosociale (agressivité, manque de savoir-être des stagiaires, mais aussi sentiment d'impuissance chez les travailleurs sociaux). Notons aussi les craintes quant à l'avenir et la capacité à relever les défis qui sont principalement liées aux évolutions des exigences des pouvoirs subsidiaires.

Parmi les points faibles, citons d'abord le problème de la reconnaissance : alors qu'ils fournissent un travail éprouvant et exigeant (et pas toujours bien rémunéré selon certains), les travailleurs témoignent d'un manque de reconnaissance, surtout de la part de la hiérarchie qui, par exemple, ne consulte pas suffisamment le personnel avant une prise de décision. Dans le même ordre d'idée, le manque de soutien des supérieurs hiérarchiques est pointé. Ce manque de disponibilité peut s'expliquer, selon les répondants par l'environnement politique qui pèse sur les directions. Surtout, c'est la charge de travail qui pose le plus problème : multiples tâches à accomplir, urgence, hiatus entre objectifs politiques et réalités du terrain, ... La charge de travail est aussi émotionnelle (une caractéristique qui semble récurrente dans les métiers du travail sur autrui) : lourdeurs de certaines situations, lutte contre le découragement...

En termes de politique de prévention en matière de charge psychosociale, la littérature ergonomique préconise en général d'aménager des postes de travail qui offrent des possibilités d'apprentissage aux individus. Une attention doit aussi être portée aux conflits de rôle dans les situations de travail (on sait que les situations ambiguës et/ou les injonctions paradoxales sont potentiellement destructrices). Les recommandations les plus habituelles vont aussi dans le sens de la mise en place d'une politique de reconnaissance du travail fourni et de veiller à un équilibre entre contribution et rétribution (pas seulement au sens financier du terme). Elles visent également la recherche et le renforcement du soutien social, entre collègues et de la part de la hiérarchie.

Nous rajoutons à cette liste un élément qui ne nous paraît pas le moins important : créer les conditions qui permettent aux gens de fournir un travail qui ait du sens pour eux, c'est-à-dire la plupart du temps un travail qui permet d'être utile. C'est un point fort du secteur, mais qui, comme nous l'avons vu, pourrait être fragilisé.

RESSOURCES

Crawford, M., *Eloge du carburateur : essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La découverte, 2010.

Cousin, O., *Les cadres à l'épreuve du travail*, Rennes, PU de rennes, 2008.

De Backer, B. *Approches du bien-être au travail au sein des associations bruxelloises francophones d'aide aux personnes en situation de handicap et des maisons d'accueil pour adultes en difficultés*. Etude commanditée par le Fonds ISAJH et réalisée par l'APEF et le CBCS, en partenariat avec les équipes du Fonds ISAJH et de l'ABBET, 2012.

Dubet, F., *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002.

Ehrenberg A., *La société du malaise*, Paris, Odile Jacob, 2010.

Eurofound. 5^{ème} *enquête européenne sur les conditions de travail*. 2010.

FeBISP. *Le public de l'insertion socioprofessionnelle*. Page web consultée le 29 mars 2012, <http://www.febisp.be/view/fr/ISP/ISPPresentation/Public.html>

Fondation Roi Baudouin. *Méthode participative : un guide pour l'utilisateur*. Focus Group. Mars 2006.

Fusulier, B. (et col.), *Articuler vie professionnelle et vie familiale*. Etude de trois groupes professionnels : les infirmières, les policiers et les assistants sociaux, Louvain-la-Neuve, PUL, 2011

Karasek, R.-A. (1979), *Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign*, Administrative Science Quarterly, 24, 1979, p. 285-308.

Lallement, M., Marry, C., Lorient, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P., Martin, E., *Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ?* Sociologie du travail, Vol. 53, n°1, 2011, p. 3-36.

Laloy, D. *L'articulation des temps sociaux dans la profession d'assistant social : une question d'engagement subjectif*. Revue internationale EFG : n° 18, 2013, p. 35 – 51.

Lantheaume, F. et Helou, C., *La souffrance des enseignants*, Paris, PUF, 2008.

Lodewick, P. et al, *Supervisions. Analyses, témoignages et perspectives*, revue les Politiques Sociales, 2007.

Lorient, M., *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*, Anthropos, 2000.

OCDE. *Santé mentale et emploi : Belgique*. Editions OCDE. Graphiques et tableaux du chapitre 3. 2013. Page web consultée le 10 février 2013, www.oecd.org/els/invalidite

Rafalowick, J. et De Backer, B. *Le bien-être au travail au sein des institutions bruxelloises actives en matière de soins de santé et d'aide sociale*. Conseil bruxellois de coordination sociopolitique, 2012.

Roussel-Monfajon, C. *Connaître, prévenir et prendre en compte les situations de souffrance au travail*, Les Cahiers de l'UNIFAF, février 2011

Siegrist, J. et al. *Etude des qualités psychométriques de la version française du modèle du déséquilibre efforts-récompenses*. Revue d'Epidémiologie et de Santé publique, 2008, 48, p. 419-437.

Vets, C., Notelaers, G. et De Witte, H. *Analyse de la charge psychosociale du travail en Belgique : résumé de 10 ans de recherches fondées sur la banque de données DiRACT*. SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. 2009.

