



Travail en action

# Titres-services

*Une recherche participative  
menée par le C.D.G.A.I. et  
Home Net Services*

Marie-Anne Muyshondt, Cédric Danse  
et Denis Morrier



Groupe & Société  
Publication pédagogique d'éducation permanente



# Titres-services

*Une recherche participative  
menée par le C.D.G.A.I. et  
Home Net Services*

**Marie-Anne Muyshondt,  
Cédric Danse et Denis Morrier**

**Collection :** *Travail en action* - C.D.G.A.I. 2022

**Conception et coordination des publications :** Marie-Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

**Éditeur responsable :** C.D.G.A.I. asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman,  
Rue Bois St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

**ISBN :** 978-2-39024-137-9

# Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Éducation permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout·e adulte intéressé·e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de documentation* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Éducation permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen critique, actif et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

# Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science-action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque-là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *Méthodologie* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

## La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

## La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et *Street Art*, Arts urbains, langues maternelles... sont autant de thèmes portés par des intervenants où affluent souvent,

en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

## La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles : tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection ; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteur·e·s que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

## La collection *Méthodologie*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateurs et de formateurs de l'Éducation permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteur·e·s nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques ; il nous incite et nous convie à aller de l'avant !





# Table des matières

|                                                                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introduction                                                                                                                                                                                    | 11 |
| 2. Approche méthodologique                                                                                                                                                                         | 15 |
| 3. Constats                                                                                                                                                                                        | 21 |
| 4. Analyse                                                                                                                                                                                         | 29 |
| 5. Vers des recommandations organisationnelles ?                                                                                                                                                   | 37 |
| 6. Réflexions sur l'émancipation possible ou empêchée                                                                                                                                              | 43 |
| 7. Première modélisation des résultats des analyses « <i>Quatre logiques d'action et d'affiliation des travailleur·euse·s d'une entreprise d'insertion, au départ du cas de Home Net Service</i> » | 53 |
| 8. Pistes d'action                                                                                                                                                                                 |    |
| 9. Seconde modélisation des résultats des analyses « <i>La philosophie du job coaching de H.N.S.</i> »                                                                                             | 69 |
| 10. Impact sociétal visé                                                                                                                                                                           | 81 |
| Postface <i>Commentaire sur la méthode</i>                                                                                                                                                         | 85 |
| Notes                                                                                                                                                                                              | 90 |
| Bibliographie                                                                                                                                                                                      | 92 |



# 1. Introduction

*« Seule la volonté peut permettre de forger les instruments de notre libération,  
dont le plus puissant est la volonté d'être libre,  
d'être créateur  
et de respecter les droits des autres autant que les nôtres. »*  
(Touraine, 2013, p. 20)

## Faire, se faire confiance

Dans notre contexte de transformations sociétales et d'inquiétude mondiale quant à l'avenir (Touraine, 2013), proposer à des personnes sans emploi un métier usant pour leur santé, en échange d'une protection sociale et d'un revenu minimum, produit une relation complexe et paradoxale entre employeur·euse·s et employé·e·s, et par ailleurs, entre État et citoyen·ne·s lorsqu'il s'agit d'un dispositif public. Celui dont il sera question dans ce livret a bientôt vingt ans : les Titres-Services. Aujourd'hui, il concerne environ 190 000 travailleur·euse·s, et principalement des femmes.

L'usure et la fatigue physique et mentale, constatées de manière empirique, le sont aussi par diverses études menées dans des entreprises de nettoyage comme nous le verrons dans le chapitre présentant les constats. Home Net Service (H.N.S.), une coopérative d'économie sociale, entreprise d'insertion agréée par la Région Wallonne, a, comme tant d'autres, pris conscience des effets nocifs parfois irréversibles du métier d'aide-ménagère<sup>1</sup>. Aussi, pour faire face avec lucidité à ce problème, elle met en œuvre diverses stratégies de prévention de la santé. Ces mesures, soutenues par l'État et obtenues par des luttes syndicales et politiques, sont bien connues des secteurs dits manuels : analyse et transmission des gestes et actes professionnels adéquats via des formations professionnalisantes, respect de la législation du travail pour la prévention des maladies et accidents, organisation efficiente avec une équipe d'encadrement, etc.

---

1 Cette note et les suivantes se trouvent à la fin du livret.

En 2018, après communication et consultations formelles et informelles des travailleur·euse·s, cette coopérative a choisi de ne pas abandonner cet emploi et ce service essentiel, malgré les bilans souvent inquiétants de la santé des aides-ménager·ère·s ayant intégré la structure depuis plusieurs années. Employant en 2021 une centaine de travailleur·euse·s, majoritairement des femmes, en zone urbaine, l'objet social et la philosophie d'entreprise de H.N.S. sont cohérentes avec ses finalités : l'insertion sociale de personnes, peu ou pas scolarisées, *a priori* en marge du marché du travail ; leur accès à une autonomie financière, via un emploi accessible à des personnes non diplômées et formées au sein de l'entreprise ; un service de nettoyage des domiciles des client·e·s et de repassage de leur linge dans les locaux de l'entreprise ; un encadrement de proximité ; une démarche émancipatrice, coopérative, démocratique, durable, locale, solidaire, humaine et socialement responsable. Il ne s'agissait donc pas pour eux de renoncer à ce projet commun, émancipateur, sans essayer d'abord de trouver d'autres solutions.

Dès lors, face aux limites de leur démarche préventive, une stratégie parallèle est mise en place. Un *job coaching* individualisé est proposé à la centaine d'aides-ménager·ère·s pour les aider à trouver un emploi moins nocif pour leur santé, et donc, à quitter l'entreprise avec la sécurité d'un contrat salarial au sein d'une autre.

Ce *job coaching* n'est pas obligatoire car certain·e·s ne souhaitent pas quitter l'entreprise malgré leur conscience des risques avérés.

C'est pour élucider ce dernier paradoxe que Home Net Service (H.N.S.) a réalisé une recherche participative en collaboration avec le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.), une ASBL d'éducation permanente agréée par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Menée durant un an par un groupe de dix travailleur·euse·s de H.N.S. accompagné·e·s de deux intervenant·e·s du C.D.G.A.I., ce livret en présente les résultats dans l'espoir d'en élargir l'impact social. Nous vous exposerons d'abord notre approche méthodologique (Chapitre 2), les constats explicitant en quoi ce paradoxe est un problème (Chapitre 3), puis les hypothèses d'analyse formulées pour tenter de l'expliquer et de le comprendre (Chapitre 4), avant de dégager des pistes d'action

pour le résoudre (Chapitre 5) ; enfin, nous commenterons notre démarche de Recherche Participative (Postface).

Nous verrons que, loin d'être anodine dans notre contexte sociétal global, c'est la notion de confiance lucide qui constituerait l'axe central des pistes de solution.



## 2. Approche méthodologique

### Phase exploratoire

Les métiers du nettoyage usent la santé physique et mentale. Exercés dans de mauvaises conditions ou trop longtemps, ils peuvent occasionner des effets délétères irréversibles. Pour faire face à ce lourd constat, diverses mesures préventives sont mises en place par les entreprises du secteur du nettoyage en général afin de tenter de préserver la santé des travailleur·euse·s. En particulier, Home Net Service (H.N.S.), du dispositif des Titres-Services, propose un *job coaching* nommé « *Turn over positif* » depuis 2018. Dans ce contexte, Denis Morrier, directeur de cette entreprise, a fait appel aux services du Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.), une ASBL d'éducation permanente issue du Service de Psychologie sociale de l'Université de Liège, pour questionner, penser, formaliser, amplifier et contribuer à étendre au territoire wallon sa stratégie de *job coaching*, au moyen d'une modélisation transférable à d'autres entreprises agréées en Titres-Services.

### Questions de recherche

En 2019<sup>2</sup>, un nombre satisfaisant d'aides-ménager·ère·s volontaires (15 % du nombre de travailleur·euse·s) a déjà été accompagné avec succès jusqu'à un nouvel emploi. Mais cette solution est rejetée par certain·e·s travailleur·euse·s malgré leur conscience des risques pour leur santé si ils·elles exercent leur métier de façon prolongée. Cette résistance à leur aide et à leurs mises en garde questionnait l'équipe d'encadrement de l'entreprise : « **Comment expliquer qu'une personne confrontée aux difficultés actuelles et à venir du métier d'aide-ménager·ère (qu'elles soient d'ordre physique, psychique, ou social), continue à travailler en Titres-Services, ne souhaitant pas quitter cet emploi pour un autre, moins nocif ou moins risqué ?** » La demande d'origine a abouti à cette recherche participative d'éducation permanente avec pour intention d'y répondre. Le projet était de réfléchir de façon participative, démocratique, entre travailleur·euse·s représentatif·ve·s des diverses fonctions de l'entreprise, afin de trouver des explications et des solutions à ce paradoxe imprévu.

## Groupe de recherche

Notre approche méthodologique a consisté à créer un cadre de travail suffisamment sûr, ouvert à la divergence des points de vue et à la remise en question individuelle et collective sur un temps long (plus de douze mois). À cette fin, nous avons constitué un groupe restreint de recherche, composé de dix travailleur·euse·s de l'entreprise ; toutes et tous volontaires, dégagé·e·s de leurs tâches de base et sans changement de rémunération durant les heures de participation ; représentatif·ve·s des diverses fonctions de l'entreprise, et des deux grandes tendances de réponse à la proposition de *job coaching* : l'acceptation ou le refus de bénéficier de celui-ci.

## Chercher ou changer, c'est douter

En prolongement de l'axiome émancipateur du projet d'entreprise de H.N.S, les membres du groupe de recherche ont été invités à prendre le risque de remettre en question leurs représentations et leurs certitudes, à ouvrir leurs discussions vers des issues inconnues au départ du processus. En ce sens, notre recherche a été exploratrice. Les participant·e·s membres de l'équipe d'encadrement étaient disposé·e·s à un examen de leur stratégie de *job coaching*, pourtant adéquate à leurs yeux, avec l'aide du C.D.G.A.I. Dès le départ, nous percevions divers paradoxes que nous souhaitions comprendre ensemble, expliquer et résoudre.

## Préparation et animation des neuf séances du groupe de recherche

C'est dans ces intentions que la contribution de Cédric Danse a été sollicitée pour préparer les séances et la méthode avec Marie-Anne Muyschondt et, en particulier, pour animer les réunions de recherche en tant qu'intervenant-formateur psychosocial spécialisé dans le travail organisationnel et groupal collaboratif, formé à l'animatique des groupes selon le paradigme du C.D.G.A.I. (De Visscher, Faulx). Il a proposé de décliner la question de recherche générale en sous-questions à examiner, proposition à laquelle le groupe de recherche a pleinement adhéré :

- « La représentation, l'évidence partagée que ce travail serait nocif pour la santé des travailleur·euse·s, est-elle une certitude ? »

- « Quelles sont les raisons qui attirent les aides-ménager·ère·s vers cet emploi ? Quelles sont celles qui les motivent à y rester ? Quelles sont celles qui les forcent ou les poussent à le quitter ? »
- « Faut-il forcément encourager tou·te·s les aides-ménager·ère·s à changer d'emploi alors que certain·e·s désirent ne pas changer de métier ni quitter leur entreprise ? »
- « Et si des aides-ménager·ère·s souffrent à l'idée de quitter leur entreprise dans laquelle ils-elles se sentent bien, peuvent-ils-elles y rester ? »
- « Lorsque la décision de quitter cet emploi est prise, quels sont les freins à ce changement ? Quels sont les leviers de celui-ci ? »
- « Lorsque leur souhait de rester est maintenu, quels sont les moyens possibles pour veiller au bien-être et à la santé des aides-ménager·ère·s au cours de leur emploi dans le système des Titres-services ? »
- « Comment permettre leur choix ? »

## Étapes et dynamique de recherche

Après une phase exploratoire, clôturée par la présentation du projet de recherche participative proposé aux travailleur·euse·s volontaires et la négociation des rôles et attentes de chacun·e (22 juin 2020, en présentiel), la **première étape** a permis d'atteindre quatre objectifs en trois séances de *focus group* (15 sept. et 15 oct. 2020, deux demi-journées en présentiel, enregistrées, et 24 nov. 2020, en visioconférence enregistrée).

Elle a consisté à (1) identifier, exprimer, mettre en commun et catégoriser les représentations et connaissances empiriques des dimensions du problème ; (2) s'accorder sur une visée de contribution démocratique à l'évolution de ce métier ; (3) reformuler ensemble une question de recherche commune ; (4) identifier les souhaits représentatifs des aides-ménager·ère·s en respect de leur diversité et de leur liberté inaliénable ; (5) préciser les publics visés et les intentions de la communication des résultats dans un livret d'éducation permanente rédigé et édité par le C.D.G.A.I. avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Après une **phase intermédiaire** (transcription des enregistrements sonores, analyse, recherche de compréhension

et de conceptualisation), la **deuxième étape** de recherche a consisté à présenter une première proposition de modélisation réalisée par Cédric Danse, C.D.G.A.I. (« Quatre logiques d'action et d'affiliation des travailleur·euse·s d'une entreprise d'insertion, au départ du cas de H.N.S. »), à vérifier et affiner. Ce modèle a été mis à l'épreuve au sein du groupe puis validé par celui-ci (8 déc. 2020 et 3 févr. 2021, en visioconférences enregistrées).

Lors de la **troisième étape**, le groupe de recherche a approfondi sa compréhension de trois des six dimensions du problème, identifiées lors de la première étape. La dimension de la santé fut sélectionnée en priorité. Nous avons sollicité la participation d'un médecin expert-conseil en prévention de la santé dans le domaine du travail, en particulier du secteur du nettoyage, le Docteur Jilali Laaouej (12 mars 2021, en visioconférence enregistrée). La deuxième dimension choisie fut celle de la problématique du changement. Corinne Donnay, psychologue sociale, formatrice et thérapeute, a été notre interlocutrice sur ce sujet complexe (19 avril 2021, en visioconférence enregistrée). Enfin, le professeur Jean-François Orianne, spécialisé en Sociologie de l'action publique et des problèmes du travail à l'ULiège, a répondu à nos interrogations, sur la dimension de valorisation/dévalorisation sociale du métier d'aide-ménager·ère, en partant d'une clarification des distinctions entre les concepts d'activité, travail, emploi, métier et profession (12 juil. 2021, en visioconférence enregistrée).

La **quatrième étape** a été réalisée par le C.D.G.A.I. en plusieurs escales (sept. 2021 – sept. 2022). Après une transcription exhaustive des derniers enregistrements sonores, il s'agissait de mener une phase d'analyse nourrie de lectures de la littérature, pour permettre la prise de recul, la compréhension et la conceptualisation de l'ensemble des données. La production de connaissances a notamment été enrichie par un échange entre le C.D.G.A.I. et l'Assemblée générale de H.N.S. lors de la présentation du processus de recherche et d'une synthèse incomplète des résultats (17 juin 2022). Chaque palier de cette phase d'écriture a été ponctué par des discussions et prises de décision avec H.N.S. sur base du texte intermédiaire.

La recherche participative a été clôturée lors de la **cinquième étape**. Deux personnes externes à la recherche furent sollicitées pour une vérification de la clarté du propos : un profane du sujet (une bibliothécaire) et un expert de celui-ci (un directeur

d'une autre entreprise de Titres-Services). Après avoir intégré leurs suggestions, le texte des résultats a été transmis par voie numérique aux huit membres du groupe de recherche (lecture individuelle entre mi-oct. et début nov. 2022) ainsi qu'aux trois spécialistes sollicité·e·s (lecture individuelle, sept. 2022) afin de leur permettre de les vérifier. Les bibliographies ont été complétées par ceux·celles-ci et les données statistiques sur la santé mises à jour par le Dr Laaouej. Le 8 novembre 2022, en présentiel, la validation du texte par tous les membres du groupe de recherche a été suivie d'un échange rétrospectif et réflexif sur chacune des étapes de la démarche, puis de la célébration de sa réussite et de la préparation des perspectives de diffusion (diffusion auprès des proches, d'abord, puis souhait d'une présentation collective à la presse dès sa parution en décembre 2022 et lors d'un colloque en automne 2023.)

Enfin, en **sixième et dernière étape**, un travail de relectures, corrections et mise en page de ce **livret** a été réalisé par le C.D.G.A.I. pour permettre la diffusion des résultats, leur valorisation et leur mise en discussion dans l'espace public.

*Les chapitres suivants présentent les résultats de la recherche participative. Les extraits des propos des participant·e·s de la recherche sont en vert s'il s'agit des aides-ménagères, en bleu, des membres de l'équipe d'encadrement (accompagnatrices et directeur), en orange, d'un·e des trois expert·e·s invité·e·s ou des intervenant·e·s-chercheur·euse·s du C.D.G.A.I. Les extraits présentés en mauve sont issus de la littérature scientifique, philosophique ou d'organismes d'études statistiques.*



### 3. Constats

Ce chapitre présente des informations quantitatives, complémentaires à notre démarche d'analyse qualitative participative, dont les résultats sont présentés à partir du quatrième chapitre.

#### Population concernée

Combien de personnes sont concernées par cette problématique ? Les données transmises par le FOREM de Liège, en réponse à nos questions, permettent de préciser le nombre de travailleur·euse·s et d'entreprises concerné·e·s, réparti·e·s en fonction des trois régions belges :

##### Aides-ménager·ère·s :

En Région wallonne, 49 374 aides-ménager·ère·s étaient concerné·e·s par le dispositif Titres-Services en 2019, 46 524 en 2020 et 47 396 en 2021. En Région de Bruxelles-Capitale, leur nombre était de 27 911 en 2019 et de 26 730 en 2020. En Région flamande, il s'agissait de 123 741 travailleur·euse·s en 2019 et de 118 210 en 2020 (les données de 2021 ne sont pas encore disponibles pour ces deux régions). En Belgique, en 2020, il y avait donc 191 464 travailleurs·euses concerné·e·s. (FOREM, 2022)

##### Entreprises :

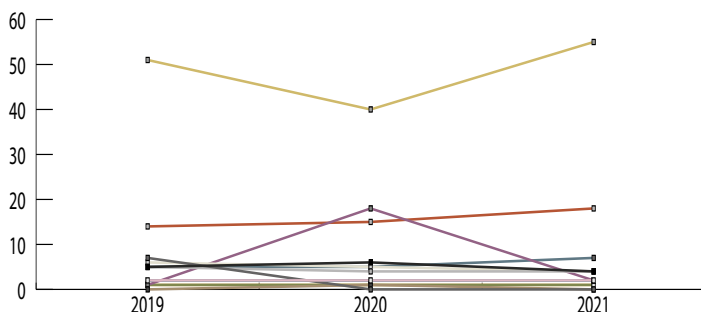
En Wallonie, 967 entreprises étaient agréées en Titres-Services en 2019, 925 en 2020 et 879 en 2021. En Région de Bruxelles-Capitale, elles étaient 607 en 2019 et 538 en 2020. La Flandre comptait 1282 entreprises agréées en 2019 et 1216 en 2020. Au total, en 2020, 2 679 entreprises étaient agréées en Belgique. (FOREM, 2022)

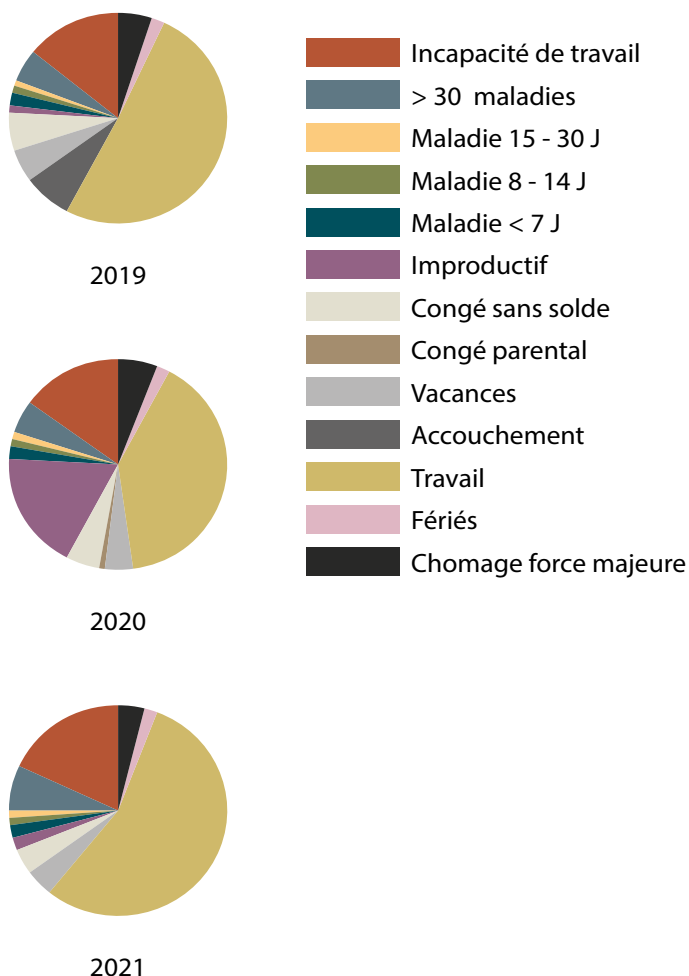
Selon IDEA Consult SA ayant réalisé une évaluation du système des Titres-Services en Région de Bruxelles-Capitale : « En 2019, 83,5 % des entreprises actives qui avaient leur siège social en Région de Bruxelles-Capitale étaient des entreprises commerciales privées. Celles-ci incluent également les entreprises de travail intérimaire ainsi que les entreprises d'insertion. Par contre, seules 6,0 % des entreprises étaient des entreprises privées non-marchandes (ASBL), 4,0 % des organisations publiques (ALE ou CPAS) et 6,5 % des personnes physiques. Ces pourcentages sont stables depuis 2016. » (IDEA Consult SA, octobre 2020, p. 21)

## Nocivité du métier d'aide-ménager·ère

Sur quels constats se fondent les craintes du directeur de l'entreprise insistant pour faire partir les aides-ménager·ère·s vers un autre emploi ? Tout d'abord, elles proviennent de ses observations empiriques, de celles des membres de l'équipe d'encadrement et des témoignages des aides-ménager·ère·s de la coopérative. « Hier, j'ai été chez le médecin. Il m'a dit de changer de métier : "Mets-toi en arrêt de travail ou au chômage." (...) Je suis rentrée dégoutée, déprimée. » « C'est de l'usure mentale et physique. » « On est fatigué. »

Comme on le voit dans le tableau et les graphiques ci-dessous, chez H.N.S, le pourcentage d'aides-ménager·ère·s en congé de maladie d'une durée de plus d'un mois est de 5 % en 2019 et en 2020, et de 7 % en 2021. Le pourcentage en incapacité de travail est de 14 % en 2019, de 15 % en 2020 et de 18 % en 2021. Pour le directeur de l'entreprise, commentant ces données présentées lors de son assemblée générale du 27 juin 2022, « ces chiffres objectivent la corrélation que nous percevons entre l'augmentation du nombre de certificats médicaux et le facteur "temps". Nous savons de façon informelle que ces congés médicaux sont liés aux problèmes de santé provoqués par l'usure des corps et les accidents de travail. Il n'est sans doute pas nécessaire de rappeler que chez Home Net Service, il s'agit d'aides-ménager·ère·s en contrat de travail à durée indéterminée. Comme on le voit dans ces schémas, plus longtemps elles et ils restent dans cet emploi, plus elles et ils risquent d'être "abimé·e·s" par celui-ci. »





Ces statistiques concernent son entreprise, mais qu'en est-il des autres du dispositif ? Pouvons-nous généraliser ces observations comme il le pressent ? Pour le savoir, D. Morrier a participé en février 2020, à l'INAMI, à la présentation d'une étude réalisée par Elisabeth Leduc et Ilan Tojerow, économistes au Centre de recherche d'économie appliquée de l'ULB (DULBEA). Leurs constats sont issus de l'étude qu'ils viennent de réaliser : une recherche portant spécifiquement sur une évaluation du dispositif des Titres-Services. Leurs conclusions achèvent de convaincre le directeur de H.N.S. Effectivement, les résultats indiquent,

entre autres, que la probabilité de souffrir de maladies ostéo-articulaires augmente de 35 fois dès cinq ans d'exercice de ce métier, et montrent que les incapacités de travail à court terme, reconnues, augmentent de 105 %, au cours de cette durée. (Leduc, Tojerow, 2020, p. 5) C'est après cette confirmation de la gravité du problème que D. Morrier a contacté le C.D.G.A.I., prenant très au sérieux l'urgence d'apporter des réponses satisfaisantes à cette problématique.

Afin de poursuivre cette première étape de l'examen de la nocivité du métier en l'élargissant à l'ensemble du secteur, le groupe de recherche a consulté le Docteur Jilali Laaouej (troisième étape de recherche). À cette fin, le spécialiste a réuni des informations principalement quantitatives permettant d'en éclaircir trois dimensions qui nous semblaient particulièrement préoccupantes : **les maladies professionnelles, les risques d'accident de travail et le taux d'incapacité.**

Dans son exposé du 12 mars 2021 (séance 6), d'emblée, l'intervenant précise les limites de ses réponses : « Voici des éléments d'informations qui répondent en partie à vos questions. Nous tentons de nous en approcher via les données récoltées de manière globale pour le secteur du nettoyage, mais cela ne donne pas une vision exacte des travailleurs Titres-Services. » (Laaouej, 2021, séance 6) Néanmoins, grâce à l'étude de Leduc et Tojerow (2020, déjà citée), ainsi qu'à celles réalisées par IDEA Consult SA (2017, 2019), il a pu apporter certaines précisions spécifiques au dispositif public des Titres-Services. La raison de cette limite est liée au fait que les statistiques officielles ne distinguent pas les travailleur·euse·s des entreprises de Titres-Services parmi celles du secteur du nettoyage en général (pas de code NACE<sup>3</sup> spécifique).

- **Maladies professionnelles**

Le Docteur Laaouej confirme d'abord les observations empiriques des membres du groupe de recherche, à savoir que :

« deux types de maladies peuvent être reconnues comme professionnelles : les épicondylites et le syndrome du canal carpien. En revanche, les pathologies lombaires et d'autres types de tendinopathies et de ténosynovites fréquentes (par ex., au niveau de l'épaule, de la coiffe des rotateurs) ne sont pas reconnues automatiquement par FEDRIS, l'Agence fédérale

des risques professionnels<sup>4</sup>, et nécessitent d'aller en procédure judiciaire pour les faire reconnaître. » (*Ibid.*)

Un extrait de l'étude précitée de Leduc et Tejerow synthétise de façon éclairante les constats de plusieurs recherches réalisées plus largement dans le secteur du nettoyage, incluant celui des Titres-Services :

« Ces résultats sont cohérents avec des recherches antérieures portant sur les risques pour la santé associés au travail dans le secteur du nettoyage. Il a été démontré à plusieurs reprises que les nettoyeurs sont particulièrement sujet aux maladies musculosquelettiques en raison de facteurs liés à l'emploi tels que le mouvement à répétition, une posture corporelle gênante fréquente, une force excessive requise pour manipuler l'équipement, des pauses inadéquates et un rythme de travail rapide (Woods et Buckle, 2006 ; Kumar et Kumar, 2008 ; Brun, 2009). Les recherches existantes ont également mis en évidence la forte exposition des nettoyeurs aux dangers chimiques et biologiques qui, par contact cutané et inhalation, peut les amener à souffrir de maladies respiratoires et cutanées (Brun, 2009). Enfin, des recherches antérieures ont mis en évidence un certain nombre de facteurs qui peuvent causer des difficultés psychologiques pour les nettoyeurs telles que l'insécurité de l'emploi, le manque de contrôle sur l'organisation de leur travail, des horaires de travail difficiles, une mauvaise reconnaissance sociale, un manque de relations sociales au travail et des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel limités (Brun, 2009 ; Goffin et coll., 2018). » (Leduc, Tejerow, 2020, pp. 24-25, traduit de l'anglais)

## • Risques d'accident de travail

Précaution scientifique oblige, le spécialiste insiste, en le rappelant, que nous ne disposons pas des chiffres réels pour le secteur des Titres-Services. « Nous tenterons de nous en rapprocher via le secteur du nettoyage dans sa globalité. »

« Comme on le voit dans le tableau présentant les statistiques de 2000, fournies par la Banque de données du Fonds des accidents du travail, le taux de risques d'accident dans le secteur du Nettoyage est parmi les plus élevés. On le voit notamment via le taux de gravité global de ce secteur qui était de 5,31 % cette année-là. Ce taux est assez similaire à celui de la Fabrication de produits minéraux non métalliques, réputée dangereuse, qui était de 5,18 % la même année. Celui des Industries alimentaires, en comparaison, était de 2,69 % et celui de la Construction, ayant, de notoriété, le taux de gravité le plus élevé, est de 8,31 %. Au niveau

du taux de fréquence des accidents, on voit dans ce tableau que le secteur du Nettoyage est également un des plus risqués.» (Laaouej, sur base de statistiques de la banque de données du Fonds des accidents du travail)

Comme ces données sont assez anciennes, pour des chiffres plus récents, il se réfère aux statistiques de FEDRIS de 2020<sup>6</sup>:

« Il faut se reporter à la section NACE 81, qui vise l'ensemble du secteur du Nettoyage, mais uniquement les entreprises qui comptent au moins 250 équivalents temps plein. En 2021, le taux de fréquence<sup>7</sup> pour le secteur privé du Nettoyage était de 14,2 en moyenne et le taux de gravité réel<sup>8</sup> de 0,40 (pour le secteur privé). Ces taux, parmi les plus élevés, interrogent. » (Laaouej, sur base de l'étude de FEDRIS précitée)

- **Risques d'incapacité et taux d'absence**

D'après l'étude de Leduc et Tojerow : « On différencie (...) les effets sur l'incapacité selon le type de maladie et on constate que l'effet est principalement dû à une forte augmentation dans le risque de souffrir de maladies ostéo-articulaires » (Leduc, Tojerow, *op.cit.*, p. 5) « Le tableau page 54 représente l'augmentation du taux d'incapacité entre 2003 et 2014. On voit que la commission paritaire 322 à laquelle appartient le secteur du nettoyage a connu la plus forte augmentation. » (Laaouej, sur base de l'étude précitée)

Les informations transmises par le FOREM, concernant les données d'évolution des incapacités de travail des travailleur·euse·s Titres-Services, se réfèrent à celles fournies par la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)<sup>9</sup> à leur demande :

« les données d'évolution des incapacités de travail des travailleurs Titres-Services sont reprises en page 146 du dernier rapport d'évaluation [réalisé par le FOREM], ces données vont jusqu'à l'année 2019 qui indique un taux de 14 % : "Il est par ailleurs intéressant de constater que ce pourcentage augmente de manière exponentielle jusqu'en 2017, puisqu'il n'était que de 3,0 % en 2009 et de 6,5 % en 2013 contre 12,7 % en 2017, avant de ralentir quelque peu en 2018 et 2019 : [14 %]." » (Échange entre D. Morrier et le FOREM, septembre 2022)

Selon l'étude menée par IDEA Consult SA en 2018 intitulée « Travail faisable et maniable dans le secteur des titres-services : Étude sur le bien-être des travailleurs titres-services » :

« Le secteur des titres-services est caractérisé par un nombre d'absences pour maladie relativement élevé. (...) 69 % des aides-ménagèr(e)s étaient absent(e)s l'année dernière, [soit, en 2017], pour cause de maladie, et pendant plus d'un mois pour 16 %. Nous devons cependant prendre en compte l'hypothèse que les malades de longue durée peuvent être sous-représentés dans l'enquête, car ils n'y ont pas eu accès avec la même facilité. En effet, dans certaines entreprises, les enquêtes écrites étaient uniquement disponibles dans les bureaux. Or, les dernières données disponibles montrent cependant que près de 7,4 % des aides-ménagèr(e)s étaient absent(e)s en 2015 (5,8 % à Bruxelles, 5,9 % en Flandre et 10,5 % en Wallonie). » (IDEA Consult SA, Rapport final, 25 mai 2018, p. 16)

L'étude réalisée par SECUREX (2019) permet de préciser que :

« La durée moyenne des absences est de 26 jours dans la Commission paritaire 322 (spécifique au secteur du nettoyage), alors que la moyenne de tous les secteurs est de 16 jours. »<sup>10</sup> (Laaouej, sur base de SECUREX, 2019)

## **Limites de l'évaluation des risques des postes de travail du dispositif des Titres-Services**

Les études de IDEA Consult SA et celle de Leduc et Tojerow font donc partie des rares recherches permettant de percevoir l'impact des spécificités du métier d'aide-ménagère en Titres-Services. Quelles sont ses particularités? Comme il s'agit de nettoyer dans l'habitation privée des particuliers, il n'y a pas de poste de travail standard, ni de réglementation sur le mobilier (hauteur, type de pieds, poids, matériau, disposition dans l'espace, etc.). Ces caractéristiques constituent, par exemple, deux des difficultés rencontrées par la médecine du travail pour effectuer l'évaluation des risques pour la santé des aides-ménagères travaillant dans le cadre des Titres-Services.

## En guise de synthèse

Leduc et Tojerow rassemblent brièvement ces éléments factuels dans cet extrait de leur article publié en octobre 2020 dans *La Libre Belgique* :

« Ces constats font écho à des inquiétudes grandissantes sur la qualité de l'emploi dans ce secteur. Les emplois titres-services sont en effet caractérisés par un travail physiquement pénible, solitaire, peu rémunéré et insuffisamment valorisé par la société. Bien qu'une aide-ménagère puisse, en théorie, gagner un salaire supérieur au salaire minimum, c'est rarement le cas en pratique étant donné que moins de 10 % ont un contrat à temps plein. De plus, la nature physiquement éprouvante du travail ménager implique que les aides-ménagères sont plus promptes à souffrir d'incapacité de travail temporaire ou d'invalidité, ce qui contribue à réduire leurs revenus davantage. L'étude du Dulbea confirme que c'est bel et bien le travail dans les titres-services, et non les caractéristiques des travailleuses, qui causent ces taux élevés de maladie. » (Leduc, Tojerow, *La Libre Belgique*, 13-10-2020)

## 4. Analyse

Rappelons le paradoxe au centre de cette recherche participative :

« Comment expliquer qu'une personne confrontée aux difficultés actuelles et à venir du métier d'aide-ménager·ère (qu'elles soient d'ordre physique, psychique, ou social), continue à travailler en Titres-Services, ne souhaitant pas quitter cet emploi pour un autre, moins nocif ou moins risqué ? »

L'analyse des témoignages montre que ce paradoxe enferme les protagonistes dans un dialogue qui entrave l'évolution de leur relation. Nous appuyant sur le postulat méthodologique issu de l'approche systémique (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1975), notre recherche visait à l'élucider de façon participative afin de permettre à H.N.S. d'ouvrir cette boucle refermée sur elle-même, de faire (ré)apparaître des pistes d'action complémentaires à celles du *job coaching*, de vérifier la pertinence de celui-ci et de l'améliorer si nécessaire. Rappelons au passage que le souhait partagé est que cette démarche critique, à vocation émancipatrice, contribue à rencontrer la question de départ, tout en produisant des connaissances potentiellement actionnables par d'autres entreprises du secteur.

### Que nous dit ce paradoxe ?

Pour l'équipe d'encadrement réalisant le *job coaching*, le refus de cette aide par certain·e·s aides-ménager·ère·s constitue une décision contradictoire qu'elle ne peut comprendre, compte tenu des risques, parfois irréversibles, pour celles·ceux qui sont employé·e·s pendant plusieurs années dans l'entreprise, et dont elle a la responsabilité (cf. Phase exploratoire et première étape de recherche). Il lui semble donc important de découvrir ce qui les empêche de quitter l'entreprise pour un emploi moins nocif. « [Quels sont les facteurs](#)

qui font que certaines restent alors qu'elles ont des problèmes de santé ? » « Est-ce que H.N.S. est trop confortable ? » « Qu'est-ce que H.N.S. pourrait faire pour l'aider à partir ? » « Quelles sont les stratégies, les méthodes pour aider une personne à changer ? »

À ce stade du questionnement, il était donc possible d'avancer un premier constat : le point d'équilibre de l'intégrité physique et psychique des aides-ménager·ère·s n'est pas perçu de la même façon selon qu'il est abordé par ces dernier·ère·s ou par le dirigeant de H.N.S. Si les finalités sont communes de part et d'autre, force est de constater que les moyens pour les atteindre apparaissent bien différemment selon qu'ils sont considérés par les accompagnatrices et le directeur ou par les prestataires. Aux yeux de l'équipe d'encadrement et d'accompagnement, exercer ce travail durant plusieurs années aboutit à une évolution croissante vers une insécurité physique des aides-ménager·ère·s et une instabilité organisationnelle de l'entreprise. À l'inverse, pour les nettoyeur·euse·s qui ne veulent pas être accompagné·e·s vers un autre métier, c'est justement le choix de se maintenir dans leur emploi et dans l'entreprise qui leur confère la sécurité souhaitée.

## Premier niveau d'analyse : recherche de compréhension

Nous avons dès lors cherché des réponses à la question :

« Quelles sont les particularités physiques, intellectuelles, matérielles et relationnelles du métier qui produisent ces effets délétères ? » (Danse, première étape de recherche : séance 1 du 15 sept., séance 2 du 15 oct. et séance 3 du 24 nov. 2020).

En synthétisant nos analyses et constats et les informations transmises par le Docteur Laaouej (séance 6 du 12 mars 2021, troisième étape de recherche), nous choisissons de classer les paramètres identifiés dans les deux catégories utilisées lors de l'évaluation des risques d'un poste de travail : les facteurs matériels et les facteurs psychosociaux.

## Les facteurs négatifs pour la santé

### • Les facteurs matériels

Les études précitées montrent que l'usure, la fatigue, les accidents, les maladies professionnelles sont les conséquences de la répétition des gestes, d'un outillage ou équipement inadapté, de la toxicité de certains produits de nettoyage. Les déplacements dans les escaliers avec du matériel encombrant et lourd, tel que l'aspirateur, seau d'eau, balai, amènent des risques de glissade, de chute ayant pour conséquences des hématomes, des lésions, des contusions, des fractures des os, des déchirures de ligaments, etc. Les déplacements d'objets, pesants et volumineux pour dégager les sols, constituent également des risques d'accidents ou de maladies lombaires. Sans la protection de gants, l'usage quotidien de produits d'entretien sur des mains mouillées amène irritation ou allergie cutanée et/ou respiratoire notamment s'il s'agit de substances chlorées. Les déplacements inconfortables et obligatoires entre les postes de travail (domiciles des client·e·s) ont également une incidence sur la santé.

Cette problématique de l'usure physique et mentale concerne tout le secteur des entreprises de nettoyage. Néanmoins, certaines caractéristiques des conditions de travail spécifiques au secteur des Titres-Services semblent aggravantes. En effet, comme nous l'avons soulevé précédemment, étant donné que les postes de travail sont les domiciles des particuliers, ils sont tous uniques et ils ne permettent pas de mettre en place des procédures de nettoyage transposables d'un domicile à l'autre. De plus, ce ne sont pas des lieux aux aménagements spécialement étudiés pour limiter les risques d'accidents ou d'usure des aides-ménagèr·e·s. L'analyse du travail de rangement et de nettoyage, la planification et l'organisation sont à réaliser au cas par cas (charge mentale) par celles et ceux-ci ; par ailleurs, le niveau de saleté et de désordre peut varier d'une semaine à l'autre. L'évaluation réglementaire des risques physiques et psychosociaux ne peut être réalisée pour chaque lieu de façon précise ; c'est une évaluation générale qui ne tient pas compte des difficultés et dangers propres à chaque habitat. Dès lors, les démarches de prévention de la santé réalisées par des experts du travail (psychologues du travail, médecins experts en prévention) sont difficiles à mettre en œuvre.

## • Les facteurs psychosociaux

Certaines de ces dimensions problématiques ont été identifiées, directement ou indirectement.

Par une identification indirecte, ce qui pourrait constituer des facteurs psychosociaux sources de mal-être au travail, mais que les travailleur·euse·s ne vivent pas au sein de H.N.S, serait un manque d'écoute, de considération, de prise en compte de leurs difficultés, de soutien de la part de l'équipe d'encadrement et la direction, de confiance de l'employeur et/ou du personnel d'encadrement et/ou des client·e·s<sup>11</sup>. Les conséquences de ces manques produiraient la solitude et l'individualisation de la résolution des problèmes techniques ou relationnels rencontrés chez les client·e·s, plutôt que leur prise en considération collective. Enfin, ce qui favoriserait le mal-être des aides-ménager·ère·s, mais qui ne sont pas des facteurs présents au sein de H.N.S. non plus, ce serait des contrats intérimaires ou à durée déterminée<sup>12</sup>, ou des horaires de travail inadaptés à la vie familiale.

Ce qui peut également contribuer à la fatigue et à l'usure mentale des aides-ménager·ère·s, ce sont les **propos et attitudes de dévalorisation ou de déconsidération** de leur travail (« Il y a des clients chez qui c'est très sale, qui ne nous respectent pas et chez qui on va avec des pieds de plomb »), que ce soit par leurs client·e·s, leur propre famille ou proches, l'opinion publique ou par elles·eux-mêmes. « J'ai des collègues qui sont gênées, elles ne veulent pas qu'on sache qu'elles font des ménages chez les gens. » « On fait un travail utile, on le fait bien même si c'est fatigant, c'est dur de le faire tous les jours, c'est usant, et pourtant, il y a des gens qui nous parlent mal. » « On n'est pas très bien payé par rapport à d'autres. C'est un métier dévalorisé. » « Je n'aime pas nettoyer, "chapeau" d'aimer nettoyer. Déjà chez moi je n'aime pas. Je le fais pour gagner ma croûte. »

Des **comportements abusifs** de certain·e·s ont également été évoqués, tels que des propos blessants, des suspicions de vols sans fondement, un manque de confiance des client·e·s dans leurs compétences professionnelles, des demandes de services supplémentaires non contractualisés et non rémunérés. « J'ai eu une cliente chez qui je suis allée travailler pendant huit ans. Cette cliente est devenue très vieille et a commencé à avoir des comportements agressifs et excessifs. Par exemple, elle criait

sur moi sans raison. Le directeur était au courant et m'avait dit d'arrêter d'y aller, mais j'ai refusé parce que je m'inquiétais de ce que la vieille dame allait devenir si je n'y allais plus. Je me disais que la cliente comptait sur moi, qu'elle était habituée à moi, et son état me faisait de la peine. Je prenais sur moi, je continuais à y aller malgré tout. Mais un jour, c'est allé trop loin, j'en ai pleuré. J'ai alors téléphoné à la responsable qualité qui a pris sa voiture et est venue sur place. Elle a constaté à quel point la cliente n'était pas correcte. Elle a téléphoné au directeur pour s'assurer de son accord (cette cliente nous fournissait seize titres-services par mois) et m'a dit de prendre mes affaires et de partir avec elle. J'étais très bouleversée, j'ai pleuré dans la voiture. » « Oui, clairement. C'est inacceptable de traiter quelqu'un comme ça. J'en tremblais quand je suis venue la chercher et que j'ai constaté à quel point elle la traitait mal. Même un chien, on ne le traite pas comme ça. »

Autres facteurs nuisibles, ce sont les situations où les **outils de nettoyage mis à disposition par les client·e·s sont inadaptés ou défectueux**, les produits d'entretien sont toxiques ou sans étiquettes.

Les **attentes des client·e·s** extérieures au domaine du nettoyage et **relevant de l'aide sociale, du soutien psychologique voire des soins médicaux**, contribuent aussi à la difficulté du métier et à la charge mentale. « On peut se sentir pris dans une multitude de choses à gérer. » « On nous confie pas mal de soucis, de problèmes ; on doit parfois être des assistantes sociales ou des psychologues, mais ce n'est pas notre métier, c'est difficile. » « La fatigue physique : tu vas chez le médecin. La fatigue mentale : ça ne se règle pas avec un certificat médical. » « Ça peut être dur de recevoir des confidences de personnes qui vivent des choses difficiles comme un cancer, un divorce... »

La **durée, la quantité et la pénibilité des déplacements** entre les client·e·s ont également été évoquées, ainsi que, pour certaines, la **solitude**. « On est tout le temps seule, on n'a pas une équipe avec nous quand on est chez les clients. » « Je ne parle pas avec mon aspirateur, il ne me demande pas comment je vais et je ne peux pas discuter avec lui (rire). » « Les clients, on leur parle, mais ce n'est pas la même chose qu'une collègue, on ne peut pas leur dire tout ce qu'on veut. » « Être seule face au client, parfois c'est dur. » La solitude chez les client·e·s a été abordée par d'autres comme un point positif du métier ;

c'est donc un aspect qui n'est pas intrinsèquement négatif mais dépend du profil de l'aide-ménager-ère<sup>13</sup>.

Ce qui contribue à l'usure, ce sont, par ailleurs, les **annulations de dernière minute** par les client·e·s, ou les remplacements. « Ils aiment bien que ce soit moi, je sais qu'ils pourront me remplacer mais en même temps, ils sont habitués que ce soit moi et c'est important pour eux. » « Nous non plus, on n'aime pas changer de client, on a nos habitudes. » « On aime moins remplacer quelqu'un et on aime bien aller chez nos clients. »

La recherche met en exergue un autre facteur important, la rémunération insuffisante.

- **Articulation entre les facteurs matériels et psychosociaux**

Le Docteur Laaouej attire l'attention sur le fait que « ne pas apprécier les tâches professionnelles que l'on a à réaliser induit une diminution de l'attention et une minimisation des précautions préventives. »

## Deuxième niveau d'analyse : recherche de pistes de solution

Revenons au paradoxe à élucider : « **Pourquoi certain·e·s ne veulent pas quitter cet emploi malgré les éléments précités ?** » Cela signifierait-t-il que les facteurs pesant sur leur santé physique et mentale ne seraient pas suffisamment aversifs comparativement aux facteurs attractifs du métier ?

Nous avons donc remis en question la représentation sociale dévalorisante attribuée à celui-ci. En doutant de cette évidence qui semble partagée dans l'opinion publique, nous avons identifié les principaux paramètres favorisant le souhait de rester dans le métier d'aide-ménager-ère en Titres-Services et une nouvelle question de recherche :

« Ce métier est-il réellement dévalorisant ? Si oui, selon qui ? »

## Les facteurs attractifs du métier

D'emblée, c'est la dimension « **Avoir un emploi** », identifiée comme ayant une influence particulièrement positive et significative, qui permet d'expliquer le choix de continuer à exercer ce métier. « Je ne connais pas de collègues qui disent "je n'aime pas mon travail, je ne suis pas valorisée". C'est un travail, c'est valorisant. Je ne dois rien à personne, ni à la famille, ni au CPAS. Parfois, je comprends, c'est difficile avec une cliente. Quand j'en ai marre, je mets ça de côté et je me rappelle que j'ai un travail, c'est important pour moi. » « Je n'aime pas forcément être aide-ménagère mais j'aime bien avoir un travail. » « Pour moi, il faudrait qu'on puisse aider les personnes, les anciennes, qu'on les aide à rester.—Si tu sens que t'es capable de travailler, que tu puisses continuer. » « Avec la crise du Covid, me retrouver au chômage avec mon fils ? Pour retrouver quel travail ? Des gens perdent leur emploi en ce moment. Comment je ferais pour en trouver un autre ? »

Autre facteur explicatif très important : la qualité de la vie relationnelle et les liens de confiance construits, aussi bien au sein de l'entreprise qu'avec la clientèle, qui incitent les travailleur·euse·s à y rester malgré les risques. « Depuis que je travaille chez H.N.S, je me sens très épanouie : c'est super, on s'entend bien, on est soudé, je n'ai pas envie d'aller ailleurs, tout est nickel.— **C'est ça le problème ! (rire)**.— Ce qui est important pour moi quand je vais travailler, c'est d'être bien et que les clients aussi : qu'ils soient contents. Je me sens dans une bonne boîte. Les clients sont supers. Si on a un problème, on peut en parler au directeur ou à quelqu'un du bureau, il y a toujours une solution. Je n'ai jamais eu aucun souci depuis toutes ces années où je travaille chez H.N.S. C'est important pour moi de sentir cette confiance. »

Un paramètre indirect, relié au précédent, relève dès lors de l'inquiétude de trouver de moins bonnes conditions de travail dans une autre entreprise. « Je suis déléguée syndicale. Aux réunions syndicales, quand j'entends comment les délégués qui travaillent dans les sociétés intérimaires en parlent, ça ne me donne pas envie. » « Je suis plus cool que celles qui travaillent dans les hôpitaux et qui courent toute la journée. » « Je trouve que je gagne bien ma vie pour ce que je fais. Je connais des caissières qui ont un temps plein et qui ne gagnent pas aussi bien

que moi et qui travaillent pourtant 35 heures/semaine. – Mais par rapport à tes problèmes physiques, est-ce que tu compares aussi ? Ce n'est pas moins dur d'être vendeuse ? – Non, pas vraiment. »

Une dimension explicative qui apparaît également, est l'appréhension de quitter l'entreprise pour un emploi similaire. « Je ne sais faire que ça, qu'est-ce que je ferais ? » « Pourquoi prendre ce risque si c'est pour ne pas changer suffisamment ? »

Nous identifions aussi la crainte d'affronter la déception de ne pas trouver un autre emploi. « Si je ne veux pas partir, c'est aussi parce qu'il n'y a pas beaucoup de travail ailleurs. »

Enfin, l'autonomie, l'autodétermination et/ou le fait de travailler seul·e constituent un facteur explicatif important. « J'organise mon travail seule. » « On a le statut de salarié mais avec quelques avantages de l'indépendant. » « Sauf si le client te dit comment il veut que tu fasses. – Mais tu as aussi le choix de lui dire comment tu vas t'organiser en fonction du temps que tu restes chez lui ; tu peux en discuter avec le client. C'est moi qui sais combien de temps je mets pour faire cette pièce-là et pas le client. » « Je pense qu'il y en a qui aiment vraiment travailler seuls ; pas nécessairement en termes d'autonomie mais être seuls. » « J'aime bien être seule et ne devoir parler à personne. » « Être seule ne veut pas dire ne pas avoir de lien avec les clients, c'est dans la façon de travailler. Le client peut être là, on peut faire une petite papote. On peut varier l'intensité du contact avec le client. » « Quand je travaille avec des collègues, on n'a pas la même façon de travailler, de s'organiser, de répartir le temps à consacrer à nettoyer quelque chose, et il va y avoir des tensions si on travaille ensemble toute la semaine, je pense. »

## 5. Vers des recommandations organisationnelles ?

Nous aboutissons à ce qui nous semble pouvoir constituer des recommandations généralisables, à confronter aux analyses d'expériences d'autres entreprises de nettoyage, en particulier de Titres-Services, ou à expérimenter par celles qui souhaitent vérifier leur pertinence.

Si la dimension individuelle du métier et l'orientation professionnelle sont des facteurs d'importance, nous avons surtout identifié au travers de ce travail d'analyse participative, l'impact fondamental de sa dimension collective dans le phénomène attractif ou répulsif du métier. Le fonctionnement de l'entreprise en tant qu'organisation dans laquelle on se sent en sécurité, ou pas, apparaît capital pour l'équipe d'encadrement de H.N.S. « C'est par la dimension collective, par le fait qu'ensemble, on forme une équipe dont chaque membre se complète grâce aux fonctions différentes de chacun·e. Si H.N.S. fonctionne bien, c'est parce qu'il y a les aides-ménagère·s qui, par leur travail, ramènent les titres-services des clients, titres qui permettent de financer une partie des dépenses ; parce qu'au bureau, les diverses fonctions permettent aux aide-ménagères d'aller chez leurs clients l'esprit tranquille. Leur travail est planifié, les clients sont informés [avec précision de leur horaire de passage chez eux]. Si le Service Planification a bien fait son travail, c'est un fonctionnement en chaîne qui est organisé : on se complète les uns les autres. Dès qu'il y a un souci, les aide-ménagères me préviennent pour que je puisse régler la situation, épaulée par la direction. Enfin, autre élément de la chaîne, on peut tous aller travailler l'esprit tranquille parce qu'on sait que H.N.S. est bien gérée au niveau économique. Je me sens être une des actrices du projet parmi les autres. Pour moi, cela se manifeste dans notre esprit d'équipe qui a d'ailleurs été renforcé au cours de cette crise sanitaire. Tout le monde a été solidaire. Cela a beaucoup d'importance et de sens pour moi. Par rapport aux problèmes qu'on rencontre, aux solutions mises en place, tout le monde y a mis du sien pour que chacun puisse fonctionner et que la dimension économique reste bonne et stable. La solidarité porte sur le fait de parvenir à bien faire fonctionner

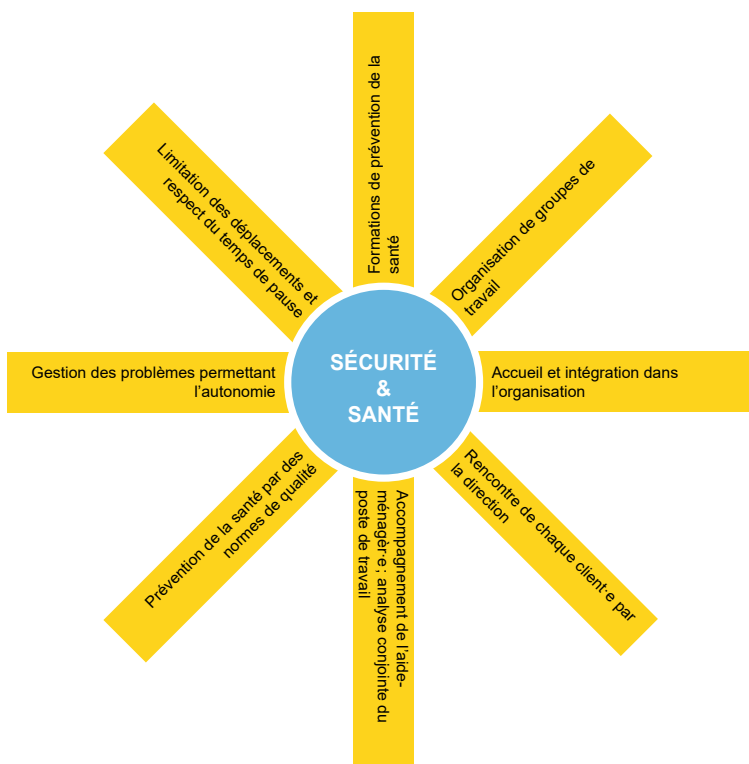
H.N.S. y compris au niveau économique, mais ne pas nous décevoir entre nous compte aussi, l'un ne va pas sans l'autre. On n'a pas envie de décevoir H.N.S. parce que H.N.S. ne nous a pas déçus. Par exemple : tous les salaires ont été maintenus pendant le confinement. Donc, si je dois faire une demi-heure en plus, cela ne me pose pas de souci. Si on demande à une aide-ménagère d'aller faire un remplacement, elle ira en sachant que c'est organisé de façon sécurisée. On ne va pas mettre quelqu'un en danger, comme on ne le ferait pas non plus dans une famille. Pour moi, ces deux éléments sont liés et l'un n'est pas supérieur à l'autre. » « Je suis très fière d'être membre de H.N.S. grâce au niveau de qualité des services apportés aux clients (comparativement à d'autres sociétés), et aussi parce qu'on est là pour tout le monde même si parfois on n'est pas d'accord avec l'un ou l'autre. » « On n'est pas des numéros comme c'est le cas dans certaines entreprises. » « Je suis souvent en tension entre une dimension individuelle et une dimension collective. Ce qui me fait trancher, c'est la dimension collective de H.N.S. Un autre élément de la dimension collective, c'est que je demande qu'on porte les valeurs de H.N.S. chez les clients avec l'espoir que ça rayonne en dehors de H.N.S. »

## Comment évaluer l'encadrement dans son entreprise de Titres-Services ?

Dans les deux schémas ci-dessous, nous avons rassemblé, au départ de l'analyse des propos recueillis, les missions et axes d'auto-évaluation qu'une équipe d'encadrement du secteur des Titres-Services aurait avantage à mettre en œuvre afin de veiller à la sécurité, au bien-être et à la santé des aides-ménagère-s.

« Parfois, on n'a des problèmes qui n'ont rien à voir avec le travail. Chez Home Net Service, on en tient compte, ce n'est pas le cas ailleurs. » « Oui, quand on a un problème, on peut téléphoner au bureau et en parler. » « C'est vrai et ce n'est pas partout la même chose. » « C'est vrai, Home Net Service, c'est une entreprise humaine. Quand on a un problème, on trouve une solution. C'est humain, c'est familial. » « Notre directeur, c'est quelqu'un de vraiment cool. On peut parler de tout et de rien avec lui. Il y a quelques années j'avais été très mal et il avait pris le temps de discuter avec moi. »

**Outil d'auto-évaluation A : « Missions d'un encadrement favorisant la sécurité et la santé des aides-ménagère·ère·s »**



Ce schéma résume les propositions issues de l'analyse du fonctionnement de H.N.S. :

- Accueil et intégration dans l'organisation par le·la directeur·rice et l'équipe d'encadrement ;
- Rencontre de chaque client·e par la direction de l'entreprise lors de la signature du contrat de service : présentation du cadre (charte de l'entreprise) et de la réglementation, négociation du service à prester en regard du temps de travail rémunéré ;

- Accompagnement de l'aide-ménager·ère chez le·la client·e par la·le responsable de chantier lors de la première prestation ; analyse conjointe du poste de travail et de ses risques ;
- Prévention de la santé par des normes de qualité des produits et outils de nettoyages demandés aux client·e·s ;
- Gestion des problèmes techniques, relationnels, administratifs permettant l'organisation et la réalisation autonome des prestations ;
- Coordination et planification des prestations limitant les déplacements et veillant au temps de pause réglementaire ;
- Formations de prévention de la santé : transmission des gestes professionnels efficaces et préservant la santé (compétences techniques et relationnelles) ;
- Organisation de groupes de travail (si nécessaire).

Le **second outil d'auto-évaluation** (page suivante) propose des critères qu'une entreprise de Titres-Services devrait prendre en compte pour favoriser la sécurité et la santé des aides-ménager·ère·s, selon notre recherche.

## Outil d'auto-évaluation B : Critères d'auto-évaluation d'une entreprise en Titres-Services favorisant la sécurité et la santé des aides- ménager·ère·s

|                                                      |   |                                                              |
|------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------|
| Mal-être au travail                                  | → | Bien-être au travail                                         |
| Mauvaise santé physique                              | → | Bonne santé physique                                         |
| Dévalorisation sociale                               | → | Reconnaissance sociale                                       |
| Dévalorisation de soi                                | → | Auto-valorisation de soi                                     |
| Manque de confiance en soi                           | → | Confiance en soi                                             |
| Manque de confiance dans son entourage               | → | Confiance dans son entourage                                 |
| Manque de confiance manifesté par l'entourage        | → | Confiance manifestée par l'entourage                         |
| Précarité économique                                 | → | Sécurité financière                                          |
| Incompétence professionnelle                         | → | Expertise professionnelle                                    |
| Méconnaissance orale et/ou écrite de la langue prof. | → | Maîtrise satisfaisante de la langue prof.                    |
| Hétéronomie, déresponsabilisation, ingérence         | → | Solitude satisfaisante, autonomie, autodétermination         |
| Dépendance                                           | → | Autonomie dans l'interdépendance                             |
| Charge mentale élevée                                | → | Charge mentale acceptable                                    |
| Exclusion sociale                                    | → | Participation sociale                                        |
| Relations insatisfaisantes                           | → | Relations satisfaisantes                                     |
| Isolément social                                     | → | Lien social (famille, amis)                                  |
| Solitude insatisfaisante                             | → | Support social et affectif des collègues et de l'encadrement |
| Solitude insatisfaisante                             | → | Support social et affectif des client·e·s                    |



## 6. Réflexions sur l'émancipation possible ou empêchée

### La production involontaire d'un système d'insertion professionnelle paradoxal ?

Parallèlement à l'analyse des facteurs explicatifs du souhait des salarié·e·s de conserver cet emploi risqué pour leur santé, il nous a semblé nécessaire d'éclairer un paradoxe antérieur à celui-ci. Au cours de la recherche participative, nous avons en effet récolté, non seulement des témoignages directs ou rapportés exprimant l'usure physique et mentale des aides-ménager·ère·s, comme nous venons de le voir, mais aussi un malaise prononcé des membres de l'équipe d'encadrement par rapport au paradoxe que nous tentons d'élucider. « On sait que c'est un métier compliqué, on sait que votre corps va en prendre un coup, certaines travailleuses me disaient "Oui, mais pour le moment ça va, on verra bien quand ça n'ira plus". Et pour moi, ça m'interpelle fort ce "quand ça n'ira plus" parce qu'à ce moment-là, elles seront en maladie de longue durée, elles ne sauront plus reprendre leur métier et ça a des conséquences sur leur vie privée, puisqu'au niveau de leur santé, ce sont des maux de dos à répétition, de la kiné, des opérations... » Ce mal-être s'apparente selon nous à une souffrance éthique observée chez les travailleurs et travailleuses de l'action sociale (voir Ouraga, 2013 pour un développement de cette notion).

Les témoignages et récits récoltés lors des trois premières séances (première étape de recherche) révèlent la présence d'une tension difficile à équilibrer entre une finalité d'insertion, une philosophie existentialiste d'émancipation par le travail, un pragmatisme lié au raisonnement économique et enfin une déontologie professionnelle veillant à la protection et à la sécurité des travailleur·euse·s. Cette tension nous semble propre à une éthique démocratique. (Dewey, Tufts, 2021, trad. de l'anglais 1932/1908) Du point de vue de l'encadrement, l'équilibre à trouver, précaire par définition, est perturbé par la

conséquence imprévue des problèmes de santé occasionnés par le métier d'aides-ménager·ère·s, puisque « Certaines sont cassées par ce métier. » L'effet pervers fait souffrir l'entreprise et risquerait, s'il n'était pas solutionné, de remettre en question le dispositif global des Titres-Services. De fait, conséquence involontaire d'une insertion sociale par le travail accessible aux personnes non diplômées, il produit un renversement du sens du travail, puisqu'il aboutit au résultat inverse à celui recherché, et porte ainsi atteinte aux fondements institutionnels et aux finalités sociales et morales de l'entreprise d'insertion. En témoigne, selon nous, l'inquiétude des participant·e·s de la recherche ayant des fonctions de direction, d'encadrement, de formation, de protection et d'accompagnement social des travailleur·euse·s. De plus, cet effet, contreproductif, porte préjudice à l'organisation et à la réalisation des missions de l'entreprise puisqu'il entrave la possibilité des prestataires des services de nettoyage développant des troubles physiques ou une usure mentale, et devant dès lors se mettre au repos pour se soigner, de réaliser leurs tâches.

L'usure par le travail est non seulement directement néfaste aux travailleur·euse·s qui en sont victimes, mais elle met aussi en péril la viabilité du projet commun puisqu'une entreprise ne peut pas fonctionner sans ses travailleur·euse·s. L'organisation se voit contrainte de solutionner ce problème le plus rapidement et efficacement possible, ce qui crée un malaise et un sentiment d'urgence. Cette nécessité vitale pour l'entreprise, mais aussi pour le dispositif public des Titres-Services, expliquerait l'espoir placé dans la stratégie de solution du *job coaching*. L'enjeu de convaincre les aides-ménager·ère·s de quitter l'entreprise, avant qu'elles-ils ne souffrent trop. Si cette issue est rejetée par certain·e·s, la stratégie est bloquée, ce qui peut expliquer que les membres de l'équipe d'encadrement puissent se sentir perplexes, désespéré·e·s et contrarié·e·s.

Du point de vue des aides-ménager·ère·s, la tension est également vive. Malgré les problèmes de santé et les risques à long terme, chacune des finalités de l'entreprise prises isolément (insertion, émancipation, raisonnement économique, déontologie) remplissent une fonction intéressante, à leur avantage. Aussi, les inconvénients actuellement vécus ou l'anticipation de risques ultérieurs ne semblent pas suffire à les contrebalancer de façon radicale.

## Un phénomène psychosocial d'aliénation des aides-ménager·ère·s ?

Dans une première approche possible, le paradoxe que nous cherchons à élucider serait le produit d'une logique individualiste et d'un choix binaire. « Il toucherait aux droits et à la liberté individuels des aides-ménager·ère·s devant trancher entre deux perspectives, soit rester malgré les risques pour leur santé, soit se préparer à partir de l'entreprise pour se préserver. » (Danse, phase exploratoire) Dans le cadre de cette représentation statique de la situation, qui serait perçue comme limitée à deux options antagonistes (partir/rester), deux mécanismes psychosociaux pourraient être proposés comme hypothèses explicatives.

Le premier serait que « le constat de risques élevés pour la santé serait refoulé de la conscience des travailleur·euse·s qui souhaitent rester. Comment ? Nous avons d'abord fait apparaître, lors des trois premières séances de recherche, que le métier mobilise l'intelligence et le corps dans des gestes précis et la résolution de problèmes techniques et relationnels nécessitant un examen attentif de chaque situation, puisqu'il n'y a, par exemple, pas de gestes automatisés. » (Danse, quatrième étape) Cette caractéristique l'apparente, d'ailleurs, au travail artisanal (Sennett, 2010). « Les aides-ménager·ère·s sont immergé·e·s dans la réalisation de leurs tâches diverses non répétitives, contrairement à la routine du ménage que l'on fait chez soi, puisque chaque habitat et outillage est particulier. » (Danse, *op cit.*)

De plus, nous observons un mécanisme d'engagement professionnel, que nous développerons ci-après. « Au quotidien, les travailleur·euse·s vivent et agissent de leur mieux, dans le présent de l'exercice de leur métier. Comment pourraient-elles-ils en même temps, se préparer à le quitter, à chercher un autre emploi ? Cette impossibilité expliquerait alors qu'elles-ils y restent des années, jusqu'à user leur corps, dans certains cas, de façon irréversible. Pour ne pas refouler ce risque élevé pour leur santé, il faudrait qu'elles-ils soient en capacité de prendre de la distance, pour être en mesure de rêver à un autre emploi et s'y projeter concrètement. » (*Ibid.*)

Le second mécanisme analysé et pouvant être proposé comme explication touche à la dimension collective de la situation. Comme annoncé, « nous pourrions postuler les conséquences d'un mécanisme d'engagement professionnel, d'appartenance groupale et organisationnelle, et donc, d'une identité collective valorisante. En effet, les aides-ménager·ère·s sont membres d'une collectivité professionnelle, l'entreprise en Titres-Services, à laquelle elles·ils sont attaché·e·s par des liens formels et informels. Pour certain·e·s, partir de H.N.S et changer d'emploi, ce serait non seulement quitter une sécurité d'emploi contractuelle, mais aussi manquer de loyauté à leur entreprise, de solidarité et d'attention à leurs client·e·s et de reconnaissance envers leurs collègues, car elles·ils emporteraient avec eux l'expertise professionnelle qui leur a été transmise au sein de l'entreprise. Facteur répulsif à leurs yeux, ce départ détruirait les relations sociales et affectives, ainsi que les contrats moraux noués entre eux. » (*Ibid.*) « J'ai des clients qui ne voient que moi de toute la semaine. Ils me voient plus que leur famille, je suis un peu devenue leur famille. Ils comptent sur moi. » « Je tiens à H.N.S, je travaille chez les clients comme je le ferais chez moi. Je me préoccupe du fait que H.N.S. soit toujours là même si un jour je pourrais décider de partir. Je me donne à fond parce que je tiens au projet. J'aime bien que tous les clients soient satisfaits. Quand je retourne chez moi, je peux rentrer l'esprit tranquille, je sais que H.N.S. a confiance en moi comme j'ai confiance en H.N.S. » « Je reste parce que je ne peux pas laisser tomber mon directeur, mes collègues et mes clients. »

L'emploi est une des fondations économiques, sociales et culturelles de notre société. Comme le soulevait Danse lors de la présentation de sa proposition de modélisation, « la valeur "travail" – et les sociologues l'ont très bien montré – fonde pour partie notre société. C'est-à-dire que notre société est en grande partie fondée sur la question du travail et de l'emploi. » « Il permet de structurer nos rythmes de vie, donne un sens particulier à nos journées. » « Cette activité nous mobilise à la fois dans l'être, l'avoir et le faire. » « La dimension de l'être se manifeste, par exemple, dans le fait que quand nous nous rendons au travail, nous y allons "tout entier", notre être, notre existence est reconnue grâce à lui. » « La dimension de l'avoir se dévoile dans le fait que grâce à notre travail rémunéré, nous pouvons obtenir de l'argent permettant de subvenir à nos besoins. » « Celle du faire, dans l'observation que travailler, c'est toujours faire ou

produire quelque chose (faire un rangement ou un nettoyage de qualité, produire des connaissances...). » « Mais si notre travail structure nos vies, il peut aussi arriver qu'il empiète sur sa qualité et contribue dès lors à un non-sens. En effet, quel est le sens de mon emploi si je dois me lever tellement tôt que je ne peux pas conduire moi-même mes enfants à l'école (alors que c'est pour pouvoir les éduquer que j'ai le courage de travailler et de me lever chaque matin) ? Quel est son sens, si je ne peux pas porter mon jeune enfant dans les bras, tant j'ai mal au dos à la fin de ma journée consacrée à nettoyer chez mes clients ? » (Danse, 8 déc. 2021, séance 3)

Sans contredire ce questionnement perçu dans les échanges informels des membres du groupe de recherche (lors des pauses), la logique inverse, tout aussi légitime, est également présente dans les propos recueillis. « C'est bien parce que l'on veut donner du sens à son emploi que l'on s'y engage pleinement, professionnellement, et qu'en retour, il offre la possibilité de subvenir à ses besoins, à ceux de sa famille et d'exister, pour soi-même et au sein de la société. » (*Ibid.*) « Ces deux mécanismes occuperaient, traverseraient les aides-ménager·ère·s complètement (corps, conscience, émotion, motivation, identité) et les empêcheraient de réfléchir à la question "Comment partir et vers quel autre travail ?" » (Danse, quatrième étape)

Cette deuxième piste explicative montrerait alors une autre facette de la situation, considérée comme dynamique et complexe. Ce processus multifactoriel, où causes et effets interagiraient de façon rétroactive, de situation en situation, se prolongerait, voire s'accentuerait, année après année, renforçant le paradoxe. « Je n'irai jamais voir ailleurs. » « Je suis bien ici, je ne partirai jamais sauf si vous me mettez dehors. Quand je pars de chez moi le matin, je suis super bien. » « J'ai fait des entretiens d'embauche et je n'ai pas eu envie de changer. »

Mais il nous est apparu que cette première lecture était néanmoins réductrice. La recherche participative nous a conduits à la questionner et à la prolonger avec un autre regard. « D'abord, cette première approche de la situation, quoique permettant de la comprendre, supposerait que rester dans le métier et l'entreprise serait reconnu par tous et toutes – y compris par les aides-ménager·ère·s qui ne souhaitent pas partir vers un autre emploi – comme n'étant pas une bonne solution. Mais n'ayant pas un espace-temps libre pour penser à d'autres emplois, ces

perspectives seraient niées. Dès lors, elles-ils se contenteraient de rester dans l'entreprise, par fatalisme. Or, l'examen des témoignages et récits des aide-ménager·ère·s qui veulent garder cet emploi a dévoilé, au contraire, une démarche active, en conscience des risques, en positionnement affirmé en regard des autres options possibles, et en opposition ferme et répétée aux conseils des membres de l'équipe d'encadrement [constituée, pour rappel, des accompagnatrices sociales et techniques ainsi que du directeur]. » (Danse, quatrième étape)

L'analyse plus approfondie des premières séances de recherche a alors montré la présence d'une troisième option intermédiaire : « Vouloir rester pour le moment ». Nous la percevons comme libératrice de la dichotomie « partir/rester ». Libératrice en faisant apparaître que limiter les options à une binarité aurait été réducteur de la complexité de la situation, et ce faisant, aurait restreint l'espace de la pensée personnelle de chacun·e, mais aussi, l'espace de discussion entre les interlocuteur·trice·s. Si nous en étions restés à une lecture binaire, celle-ci aurait alors cantonné les personnes à une opposition, un "bras de fer", entre deux options antagonistes. La poursuite de l'analyse a permis de faire apparaître un aspect différent de la dimension du temps. Le temps n'est pas perçu uniquement comme un facteur aggravant l'usure physique et mentale, mais aussi en tant qu'allié d'un processus de changement et de création de nouveaux projets professionnels. Il est considéré dans sa dimension constructive permettant de chercher et de produire un dépassement du conflit et du paradoxe. « La représentation de la situation n'est donc plus restreinte à la nécessité d'un calcul individuel des aides-ménager·ère·s sopesant le poids des arguments placés sur les plateaux d'une balance : « Partir ou rester ? » Dans cette troisième voie, intermédiaire, le choix de vouloir rester n'est plus suspecté d'être le fruit du déni des risques » (Danse, *ibid.*), déni qu'il s'agirait de déconstruire par de la sensibilisation à la prévention de la santé, à récuser par des conseils protecteurs de l'équipe d'encadrement, des formateur·rice·s de prévention de la santé et/ou de la médecine du travail. La présence de l'option nuancée « Vouloir rester pour le moment » montre que la situation est en réalité perçue dans sa complexité dialectique et groupale, dans sa dynamique de changement. Elle révèle la place et l'attention octroyées à la réflexion, à la fois, dans sa dimension individuelle, mais aussi partagée collectivement

au sein de l'entreprise, conditions permettant, par ailleurs, l'émergence et la réalisation du *job coaching* proposé en interne.

## Un phénomène social de dévalorisation du métier ?

Plusieurs pistes de compréhension de la dévalorisation sociale des aides-ménagère·s ont été identifiées avec l'aide du sociologue Jean-François Orianne (séance 8, 12 juil. 2021). L'activité d'un·e aide-ménagère en Titres-Services est un travail indispensable socialement, cette caractéristique la rapprocherait de la façon dont la plupart des métiers essentiels sont déconsidérés comme ceux consacrés à la gestion de la vie quotidienne, de la vie de famille, des enfants et/ou des seniors : « ils sont les moins reconnus actuellement comme emploi, par notre société. À l'inverse, les emplois les mieux reconnus seraient peut-être ceux qui seraient les moins indispensables à la survie de notre société. » « Ce qui complexifierait la situation, c'est que nous nous situons dans une trajectoire historique qui inviterait les familles à externaliser davantage leurs fonctions d'origine. » « Les processus d'externalisation des fonctions initialement dévolues à la sphère familiale ne sont pas tous à la même étape de professionnalisation. » (Orianne, séance 8)

Celle du ménage en l'occurrence, serait-elle moins avancée que celle des crèches et des écoles ? Il y a quelques années à peine (le système des Titres-services a vingt ans), le ménage et le repassage étaient principalement gérés dans la sphère familiale, en général par les femmes et les filles, ou par des femmes de ménage "non déclarées", considérées soit comme des domestiques, soit faisant presque partie de la famille, mais pas comme des employées. Il serait donc difficile pour les client·e·s (potentiel·le·s) de reconnaître cette activité comme un emploi, et encore moins comme un métier ou une profession, parce que chacun·e serait susceptible d'être capable de l'exercer, ou de l'exercer sans formation. « Comme cette externalisation et cette professionnalisation sont encore neuves, la question que se posent sans doute encore les client·e·s serait : "Quelle est la valeur de ce travail, au regard de ce que je suis prêt·e à payer ?" » (Danse, séance 8) Cette représentation serait-elle imprégnée

de l'image sociétale, historique, qui considère l'aide-ménagère-e comme un-e domestique, « une travailleur-euse payé-e à la tâche comme avant le tournant salarial du 19<sup>e</sup> siècle » (Orianne, *op cit.*), plutôt que comme un-e employé-e salarié-e ? « Souvent, les clients pensent que ce sont eux qui engagent les aides-ménagères, (ça, on l'a déjà entendu plusieurs fois), en disant : "J'ai engagé mon aide-ménagère". Mais en fait non. C'est Home Net Service qui a engagé les aide-ménagères. Je pense que ça joue un rôle aussi parce que le client pense que comme il paie, il pense que c'est lui qui prend ces décisions-là. »

## Un processus d'émancipation des femmes ?

Comme le précise le directeur de la coopérative lors de la séance de recherche sur la dimension de la valorisation/dévalorisation sociale, « quand la loi sur les Titres-Services a été votée, il y a vingt ans, trois motivations avaient amené la création de ce dispositif : créer de l'emploi pour des personnes au chômage, peu qualifiées ; régulariser une partie du travail au noir ; permettre du temps libre (ce n'était pas formulé tel quel). » Les trois objectifs fondateurs du dispositif des Titres-Services font forcément penser à la question de la lutte pour l'émancipation des femmes puisque, traditionnellement, le ménage est une responsabilité qui leur a été attribuée. « Il s'agirait donc de faciliter l'accès à du temps libre aux femmes et de les libérer d'une certaine charge mentale et physique en les soulageant de quelques heures de travail domestique, prise en charge par d'autres. Si elles ont un emploi et des enfants dont elles s'occupent plus que le père (toujours au regard de la tradition), alors, le dispositif des Titres-Services s'adresserait plus particulièrement à elles en quelque sorte. » « D'un autre côté, les premier et deuxième objectifs s'adresseraient donc principalement à d'autres femmes qui sont, soit au chômage, soit qui travaillant au noir, ne sont pas protégées dans une relation salariale encadrée par la loi et leur donnant accès à la sécurité sociale. » (Muysshondt, séance 8)

Pour ces dernières, cela peut aussi être considéré comme une émancipation par le travail, car cela leur permet l'accès à une autonomie financière, à une identité sociale et professionnelle, à l'appartenance à un groupe autre que celui de la sphère

familiale, à une entreprise qui a ses codes, ses valeurs, dans laquelle elles peuvent créer des liens avec d'autres femmes qui font le même travail qu'elles, tout en continuant à assurer leurs engagements familiaux, facteur déterminant pour certaines d'entre elles. « Chez Home Net Services, ce sont des horaires de bureau (entre 8h30 et 18h maximum) et on a la possibilité d'avoir un horaire adapté à ses contraintes personnelles, par exemple, au fait d'avoir des enfants. » « On peut avoir un horaire où on finit tôt si on a des enfants à aller chercher à l'école. »

Comme le même type de raisonnement peut être fait par rapport aux structures d'accueil d'enfants (crèches et garderies), qui sont effectivement un ensemble de dispositifs institutionnels permettant aux femmes de pouvoir travailler, de pouvoir participer à la vie professionnelle et de construire un équilibre vie privée/vie professionnelle, « Il s'agirait peut-être de communiquer davantage sur cette dimension-là, plutôt que sur sa dimension de dispositif d'insertion qui, elle, rend effectivement difficile la professionnalisation des activités de travail. » (Orianne, *op cit.*)

## Une autocontradiction du système des Titres-Services ?

Comme environ 90 %<sup>14</sup> des aides-ménager·ère·s sont des femmes « Ce sont donc encore des femmes qui porteraient sur leurs épaules la charge de permettre du temps libre à d'autres femmes. Elles seraient certes soutenues dans leur émancipation par le travail, grâce à ce dispositif d'emploi, mais quand elles retournent chez elles, dans leur vie domestique et familiale, elles doivent encore faire leur propre ménage. Cet état de fait induit que le système des Titres-Services, malgré ses intentions initiales, ne les libère pas, elles, celles qui travaillant comme aides-ménagères, sont occupées à la réalisation de cette tâche pour les client·e·s, au cours de la semaine, et pour elles et leur famille, le week-end. En termes de pénibilité, c'est effectivement un facteur aggravant, puisqu'elles ne s'arrêtent jamais de faire ce travail, de répéter les mêmes gestes, et ne mettent donc jamais leurs muscles au repos, comme recommandé pour la prévention de leur santé. » (Muyshondt, *op cit.*)

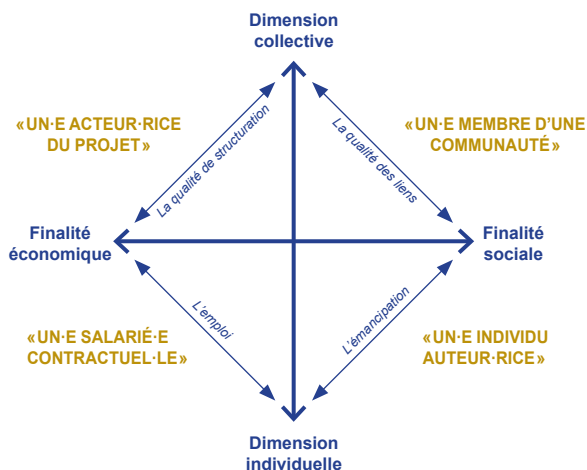
En outre, elles doivent aussi porter la charge de la construction et de la clarification de la distinction identitaire et de la frontière entre leur vie professionnelle et leur vie privée. En effet, cette situation est complexe et pour le moment, solitaire. « Cela constitue une difficulté supplémentaire, car elles doivent y penser seules, y réfléchir seules. Or clarifier cette transition entre la vie professionnelle et la vie privée, ferait aussi partie de leur professionnalisation et pourrait, donc, faire l'objet d'une démarche plus collective pour pouvoir maintenir cette frontière entre travail professionnel/travail domestique, qui semble également nécessaire à leur professionnalisation : "Là maintenant, je suis chez moi, quand je nettoie, c'est différent de ce que j'ai fait chez mes clients toute la semaine."» « Peut-être qu'un accompagnement de cette transition, par exemple, collectif, par la participation à un groupe soutenant cette réflexivité, serait une piste à envisager pour les aider à penser la signification de ce qu'elles font quand elles réalisent ces tâches, en les distinguant en fonction de leur contexte, soit privé, soit professionnel ? Peut-être qu'un groupe, spécifiquement dédié à cette intention, pourrait les aider à gérer la charge émotionnelle de sa pénibilité qui n'est pas une condition émancipatrice et pourtant à prendre en compte ? » « Elles bénéficient peut-être aussi de cette émancipation par du temps libre. Malgré leur salaire peu élevé, peut-être payent-elle une aide-ménagère avec des Titres-services, une autre femme pour faire leur ménage chez elle ? Et dans ce cas, qu'est-ce que cela induit comme relation entre elles ? Comment en parlent-elles ? Comment la conçoivent-elles ? Cette complexité psychosociale serait-elle, également, à accompagner collectivement ? » (*Ibid.*)

## 7. Première modélisation des résultats des analyses

**« Quatre logiques d'action et d'affiliation des travailleur·euse·s d'une entreprise d'insertion, au départ du cas de Home Net Service », par Cédric Danse (C.D.G.A.I.)**

La conceptualisation proposée par Cédric Danse en troisième séance de recherche (8 déc. 2020) et mise à l'épreuve lors de la quatrième (3 fév. 2021), montre que les tensions entre les dimensions examinées précédemment produisent au moins quatre logiques d'action interdépendantes. Selon cette modélisation, les travailleurs d'une entreprise d'insertion en Titres-Services peuvent se sentir membres d'une communauté restreinte, locale et durable et être motivés par la qualité des liens d'appartenance et d'identité sociale (dimension de l'Avoir). Ils peuvent aussi se sentir acteur·rice·s d'un projet entrepreneurial et être mobilisé·e·s par la qualité de leur agir professionnel (dimension du Faire). Ils peuvent tout autant se percevoir comme des sujets libres et être sensibles à la qualité de vie et aux possibilités de cheminement émancipateur par leur travail (dimension de l'Être). Enfin, ils peuvent agir selon une logique d'employé·e·s fiables et porter attention en retour aux avantages de leur contrat de travail, notamment, à la rémunération (Être – Faire – Avoir). Cette modélisation a été validée par le groupe de recherche après une phase de vérification. Elle fera l'objet d'une autre publication dans laquelle elle sera développée. Nous la résumons ici brièvement ; les sous-chapitres suivants présentent les éléments principaux de cette modélisation.

«Au sein d'Home Net Service, je me perçois comme...»



« Quatre logiques d'action et d'affiliation des travailleur·reuse·s d'une entreprise d'insertion, au départ du cas d'H.N.S. », Cédric Danse, C.D.G.A.I.

## • Membres d'une communauté

Pour Danse, cette logique d'action est produite par la rencontre de la finalité sociale et de la dimension collective de l'activité.

« On se sent membre d'une communauté, dans une recherche de qualité de relations et liens sociaux, de reconnaissance et de protection au travers de l'appartenance à l'entreprise. Pôle positif, ces liens permettent de se sentir appartenir à un tout, à un espace-temps à la fois protégé et protecteur, membre d'un groupe de référence dans lequel on peut se sentir très valorisé par les autres et proche d'eux. Pôle négatif, parfois ces liens d'appartenance et de loyauté peuvent prendre tellement d'importance qu'on pourrait presque oublier ses propres besoins, ou ils pourraient nous protéger au point de nous éviter de nous confronter aux mondes extérieurs à cette communauté. » (Danse)

### **Illustrations de cette logique d'action :**

« J'ai souvent entendu dire : "J'ai peur de laisser mes clients. J'ai une responsabilité par rapport à eux." » « C'est comme si c'était quelqu'un de ma famille. » « Ce sont souvent des personnes âgées. » « Ils ont donné leur confiance à quelqu'un qui vient chez eux et ça a été difficile pour eux de le faire. » « J'aurais l'impression de les abandonner. » « Ils ont besoin de nous » « Je sais bien que si on part, ils vont nous remplacer. » « Je les vois chaque semaine, certains me voient plus que les personnes de leur famille, si je ne viens pas, ils ne voient personne. » « On les voit une fois par semaine. Moi, je ne vois pas ma famille toutes les semaines. » « Pendant le confinement, j'ai eu envie de reprendre, j'envoyais des messages pour garder le contact pendant le confinement. » « En dehors du travail, on se voit en soirée, on danse ensemble, c'est agréable. Cela arrive moins avec le covid, mais c'est chouette. » « Oui, on vit des moments informels. C'est important, chacun est une personne. »

### **• Acteur·rice d'un projet collectif**

Cette logique d'action combine l'importance de la dimension collective de l'activité de l'entreprise avec sa finalité économique. « Elle évoque les situations où l'on est bien coordonné, structuré, organisé. Celles où on peut se dire que l'on fait correctement son travail, ses tâches spécifiques, son rôle, et que cela permet de participer à la réussite du projet de l'entreprise. On se dit qu'on a sa place dans celle-ci et que, sans sa contribution personnelle, l'entreprise ne pourrait pas répondre à ce pourquoi elle existe, elle ne pourrait pas réaliser son service aux clients. Cette logique d'action mobilise une stratégie de recherche constante d'amélioration de la structuration, de la planification, d'une qualité organisationnelle efficace et satisfaisante, affiliant les travailleurs et les clients. La question du projet renvoie à la question des valeurs. Elle se traduit aussi dans l'image que l'on véhicule au travers de sa propre personne quand on va chez les clients. Dans une forme d'organisation de coordination interne, le fait que chacun connaisse bien sa part du projet, et se sente le plus à l'aise possible, est important. » (*Ibid.*)

### **Illustrations de cette logique d'action :**

« Chez Home Net Service, c'est une entreprise, il y faut une différenciation des rôles. Si tout le monde était aide-ménagère, ça n'irait pas. » « Notre directeur, c'est un bon patron, et chez Home Net Service, on a un bon entourage, un bon accompagnement. On

peut se parler, trouver des solutions. » « Si j'essaye de reformuler ce que vous dites, j'entends : Arriver à l'heure chez les clients, faire son travail correctement, les écouter, être poli avec l'intention que ceux-ci soient satisfaits et aient envie de rester fidèle à H.N.S. Bien faire son travail au bénéfice de la société H.N.S, pour son image et pour garder ses clients. » (*Ibid.*) « Oui, c'est important pour moi non seulement comme «travailleuse représentant H.N.S.» mais aussi en tant que personne, pour mon estime personnelle. Les clients savent qu'H.N.S. est une bonne société. »

- **Individu auteur·rice de sa vie**

Cette logique produit une stratégie de recherche d'un métier valorisant à ses propres yeux (démarche existentielle). Le désir d'émancipation pousse à construire son avenir. « **Deviens qui tu es, quand tu l'auras appris** » également traduit par « **Sois tel que tu as appris à te connaître** » est un précepte de Pindare, poète grec du cinquième siècle avant J-C. Cette exhortation a été reprise par des philosophes modernes tels Spinoza, Goethe, Nietzsche ayant inspirés notre société occidentale, et notamment notre vision actuelle du travail. « **La finalité sociale émancipatrice du travail permet à la personne de se réaliser comme individu dans toute sa globalité, à s'autoriser à être pleinement soi, à avoir des envies, des besoins, des sentiments, des possibilités, à faire des choix. Dès lors, la recherche d'émancipation vous invite à poser des choix libres et éclairés. "Quelle est la direction que je donne à ma vie ? Quelle signification ai-je envie de lui donner ?" La notion d'auteur·rice amène à considérer que je peux avoir du contrôle sur ce qui m'arrive. Tout n'est pas que le fruit du hasard ou des événements qui sont arrivés. Je peux aussi avoir, pour partie, une influence. Il y a une vision émancipatrice, mais aussi normalisante de l'entreprise. Elle impose des normes, des règles, qui pourraient être plus ou moins acceptées par l'individu. Il y a aussi des choix qui, au niveau des normes de la société (au sens large du terme), paraîtront plus adéquats que d'autres. » « Devenir auteur ou autrice de sa vie permet de conquérir du sens mais c'est une quête sans fin. Il n'y aura pas un jour où on se lèvera en se disant : "Cette fois-ci, je l'ai trouvé une bonne fois pour toutes." On remet toujours le métier à l'ouvrage. "Vers quoi ai-je envie d'aller ? À quoi suis-je prêt à renoncer ? Qu'est-ce qui m'a amené là ?" Ce chemin-là peut parfois être douloureux. » (*Ibid.*)**

### Illustrations de cette logique d'action :

« J'aime bien quand je rentre chez moi le soir, je suis tranquille parce que je sais que j'ai bien fait mon travail et que les clients sont contents, que mon directeur et mes collègues sont contents, qu'ils peuvent tous compter sur moi. » « J'ai le sourire quand je me lève le matin, je suis de bonne humeur. J'aime bien retrouver mes clients, mon travail, mes habitudes. »

En lien avec cette motivation, Cédric Danse note la présence d'un paradoxe insidieux au sein des entreprises dont le patron vise l'épanouissement et l'émancipation des travailleur·euse·s qu'il emploie. « À partir du moment où nous devons devenir auteur ou autrice de notre propre vie afin de respecter une logique d'émancipation et de finalité sociale de notre entreprise, nous sommes face à un paradoxe. Si c'est notre patron qui nous dit que nous devons décider nous-mêmes de ce qui est bon pour nous, qui a décidé que nous devons décider ? C'est le patron. Dans cette situation, nous sommes pris dans un paradoxe puisque, si nous décidons nous-mêmes de ce qui est bon pour nous, en même temps, c'est que nous acceptons que notre patron ait décidé pour nous ; et si nous ne décidons pas nous-mêmes de ce qui est bon pour nous, c'est bien le signe qu'il devait bel et bien en décider pour nous. Nous ne sortons jamais libres de cette prise de décision si elle est formulée ainsi. » (*Ibid.*)

### • Salarié·e contractuel·le

Selon l'analyse proposée par Danse, quand on pense avec cette logique, « l'intérêt prioritaire est d'avoir un travail, un emploi, et donc un salaire, c'est-à-dire une sécurité financière permettant notamment de bénéficier de la sécurité sociale, indépendamment de la qualité du travail lui-même, de celle de l'entreprise, de son bien-être et de son goût pour sa fonction. » (*Ibid.*) Elle amène une stratégie de recherche du contrat salarial, de l'échange de son travail contre une rémunération et une stabilité, une sécurité, une protection sociale.

### Illustrations de cette logique d'action :

« Je reste parce que j'ai un travail, c'est un salaire et un contrat à durée indéterminée ; ça m'a permis d'aller à la banque et d'acheter ma maison. » « C'est une sécurité pour une personne qui a un CDI [Contrat à Durée Indéterminée], elle a plus de possibilités derrière. Elle a un horaire fixe, un salaire qui arrive tous les mois, c'est une sécurité. » « Et qu'on cotise pour la pension » « J'ai pu acheter ma maison grâce à ça, grâce au directeur. » « Le choix

du nombre d'heures de travail dans le contrat, chez Home Net Services, c'est négociable ; dans d'autres sociétés, c'est un temps plein d'office » « Une fois par an, la direction nous réunit et nous présente les comptes annuels de l'entreprise. Tout le monde est donc informé quand ça va et quand ça ne va pas, et on ne se sent pas mal à l'aise. »

## Conclusion des analyses

On le comprend mieux : ce doit être difficile de partir pour un·e travailleur·euse qui se sent acteur·rice d'un projet de qualité apprécié des client·e·s et auquel il·elle contribue, membre d'une communauté à laquelle il·elle s'est attaché·e, salarié·e contractuel·le en sécurité dans cet emploi à durée indéterminée dont les horaires sont adaptés à ses éventuels engagements familiaux, individu auteur·rice de sa vie dans une structure qui veille à son épanouissement... Il·elle doit sans doute se demander : si le fait de quitter son travail ne risquerait pas de mettre à mal le projet ? si les liens affectifs qu'il·elle y a noués ne seront peut-être pas détruits ? s'il·elle retrouvera une telle qualité d'organisation ailleurs ? s'il·elle retrouvera un contrat de travail aussi sécurisant ?

Mais alors, que faire pour aider le·la travailleur·euse à ne pas risquer sa santé afin de pouvoir garder l'ensemble de ces éléments avantageux, pour l'aider à affronter un changement de vie qui lui fait peur ? « En ayant suivi quand même pas mal de personnes en *job coaching*, c'est vrai que c'est une démarche qui n'est pas facile, il faut s'investir. Ils·Elles se demandent : "Qu'est-ce que je vais trouver comme nouveaux collègues ? Je ne les connais pas. Est-ce que ça va être les mêmes conditions ?" C'est un gros changement. » « Il peut y avoir la peur qui empêche. » « Le *job coaching*, c'est pour des personnes qui aiment le changement et la nouveauté. Ils·Elles se disent : "je vais avoir de nouvelles collègues, apprendre de nouvelles compétences". »





## 8. Pistes d'action

L'objectif de l'entreprise, l'insertion par un travail ne demandant pas de qualification particulière au départ, produit donc trois patterns d'intentionnalités et de conduites des aides-ménager·ère·s qui s'y engagent :

PARTIR DÈS QUE POSSIBLE

RESTER POUR LE MOMENT

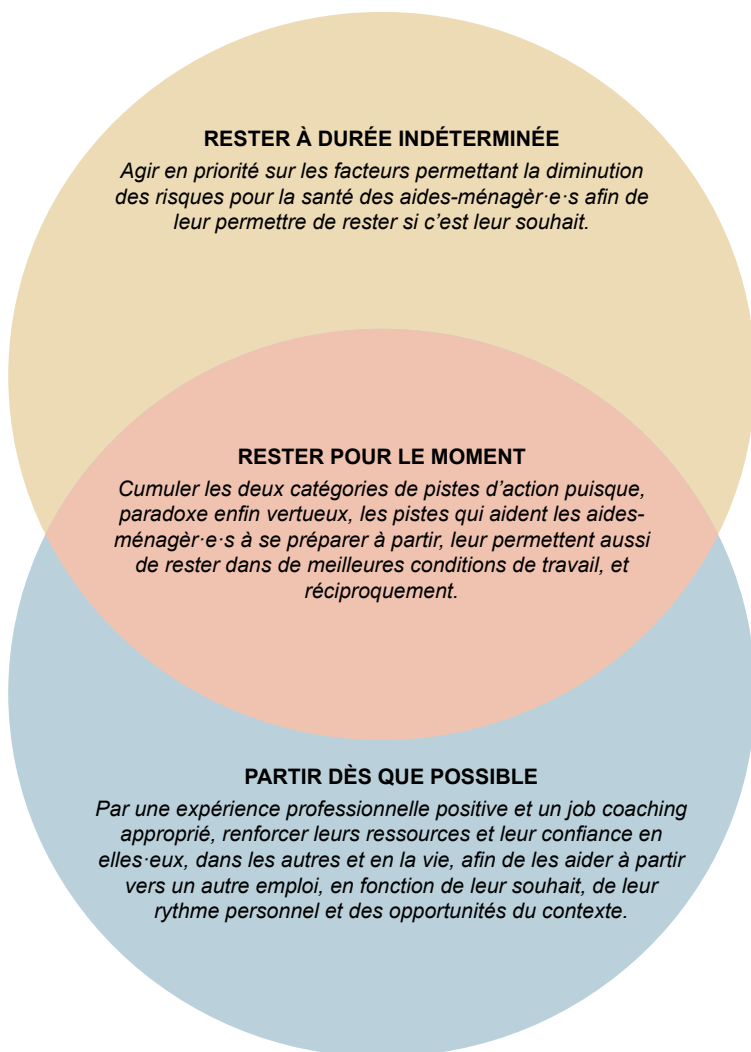
RESTER À DURÉE INDÉTERMINÉE

Les personnes du profil « PARTIR DÈS QUE POSSIBLE » sont celles qui considèrent cet emploi comme une étape dans leur parcours d'insertion et comptent le quitter dès que possible. Elles sont de passage et se préparent déjà à trouver un autre emploi.

Pour celles du profil « RESTER À DURÉE INDÉTERMINÉE », leur objectif d'insertion professionnelle est atteint, elles envisagent d'y rester jusqu'à la pension, en espérant que ce ne soit pas jusqu'à un arrêt de travail pour incapacité.

Celles de la catégorie « RESTER POUR LE MOMENT » sont dans l'hésitation de l'ambivalence ressentie entre les avantages/risques de l'option de partir et ceux de celle de rester. En attendant d'être suffisamment sûres de vouloir partir pour un autre emploi *a priori* moins nocif, elles sont plutôt satisfaites de rester dans celui-ci, malgré les risques connus.

En regard de ces trois patterns, trois catégories de pistes d'action se profilent :



## Pistes d'actions pour permettre de rester à durée indéterminée

Au départ d'une question relativement individuelle (« Comment peut-on sensibiliser les aides-ménager·ère·s aux risques du métier et à la nécessité de le quitter ? »), les pistes d'actions que nous avons dégagées sont collectives ; elles se situent au niveau de l'organisation de l'entreprise, ce qui a amené une reformulation de la question:

**« Comment permettre aux travailleur·euse·s d'être au mieux tant qu'ils·elles exercent ce métier ? Comment faire pour leur permettre de s'y sentir bien et de se maintenir en bonne santé ? Et donc : comment mieux valoriser leur travail ? »**

## Agir encore mieux sur la prévention de la santé physique

Jilali Laaouej préconise « de demander à l'inspection du travail de veiller à la surveillance obligatoire de santé dans toutes les entreprises de Titres-Services » ; « d'organiser des espaces de dialogue et de concertation entre les travailleurs et les employeurs, pour mieux prendre en compte cette situation de risques pour la santé (pour les entreprises de cinquante travailleurs, c'est le comité pour la prévention et la protection au travail CPPT) » ; « d'aménager l'intensité et le rythme du travail, d'envisager le fractionnement des activités » ; « de demander à FEDRIS de faire une évaluation de risques professionnels, une enquête d'exposition (ergonomique, chimique et psychosociale) spécifique aux Titres-Services » ; « de faire reconnaître les problèmes de canal carpien et les problématiques lombaires comme maladies professionnelles du secteur du nettoyage » ; « de demander à l'INAMI une distinction entre les Titres-Services et les autres secteurs du nettoyage (codes NACE différents) » ; « de poursuivre et de renforcer les démarches de prévention de leur santé, surtout participatives » ; « de détecter de manière précoce les maladies professionnelles et de permettre aux aides-ménager·ère·s de mettre au repos la partie du corps douloureuse » ; « de poursuivre

la démarche de professionnalisation du métier : d'aider à faire respecter les recommandations professionnelles (protection individuelle comme le port de gants, gestes ergonomiques, désencombrement des lieux pour travailler en sécurité, détection précoce de maladie via l'écoute de la douleur...) » ; « d'échauffer son corps par des exercices pour le préparer à l'effort (étirements, flexions-extensions ou "*stretching*"...) » ; « de valoriser le métier car aimer son travail est une condition nécessaire pour penser à faire attention à sa santé. » (Laaouej)

## **Agir encore mieux sur la prévention de la santé mentale et psychosociale**

Jilali Laaouej, Jean-François Orianne et Cédric Danse encouragent à « poursuivre la trajectoire de professionnalisation, notamment en valorisant les techniques, outillages et expertises spécifiques à ce métier », ainsi que « ses codes, ses normes, ses valeurs et sa déontologie, en développant un langage professionnel spécifique, au départ de son vocabulaire technique » (Orianne) ; montrer que ce métier se différencie de l'activité de nettoyage réalisée par les clients pour eux-mêmes (Laaouej, Orianne) ; « faire savoir qu'il ne s'agit pas seulement d'un travail technique et manuel, mais aussi intellectuel, relationnel, dans l'attention à l'autre » (Danse) ; « veiller à l'autodétermination du travail » (Orianne) ; « concernant la relation aux clients, renforcer une triangulation avec l'entreprise grâce aux rôles de l'équipe d'accompagnement et de la direction » (Danse) ; « repenser le travail, la sécurité, la prévention notamment par des espaces de concertation entre travailleurs et employeurs, des espaces de régulation et de réflexion sur les conditions nécessaires pour exercer un travail de qualité » (Laaouej, Orianne, Danse) ; « créer des alliances avec les métiers dits du care, et les relier avec une politique du care » (Orianne) ; « organiser l'activité de travail autrement pour laisser la partie du corps douloureuse au repos » (Laaouej) ; « concevoir un nouveau statut professionnel capable de lier les impératifs de liberté, de sécurité, de responsabilité, statut tenant compte des nouvelles formes de réflexivité et de régulation au travail » (Orianne) ; « modifier le cadre protecteur salarial du travail car il ne correspond plus à l'organisation structurelle du manque de place sur le marché de l'emploi, d'ailleurs intenable. » (Orianne)

Pour poursuivre ces réflexions, Orianne suggère la lecture de *Au-delà de l'emploi* de Alain Supiot (2016/1999) pour la question du cadre protecteur de l'activité de travail ; de *La sociologie des professions* de Florent Champy (2012/2009), pour la question de la professionnalisation ; de l'article « Ritournelles et territoires professionnels » qu'il a publié, en 2015, aux Éditions de la Maison des sciences de l'homme dans le périodique « Langage et société », pour la question de la réflexivité et du langage des professions.

## Pistes d'action pour permettre de partir dès que possible et/ou de rester pour le moment

### **Poursuivre la professionnalisation du métier d'aide-ménagère**

Dans cette catégorie, on retrouve principalement les actions concrètes qui contribuent à « la poursuite de la professionnalisation du secteur et à sa valorisation sociale ». Cette stratégie, à l'interface entre les niveaux micro et macrosociologiques, a été suggérée par les trois experts invités (Laaouej, Donnay, Orianne). Orianne insiste en particulier sur l'importance de la dimension linguistique. Il encourage à développer « un jargon professionnel permettant de faire savoir aux clients qu'il y a une distinction à faire entre faire son ménage chez soi, pour soi-même, et exercer le métier d'aide-ménagère en effectuant cette tâche de façon professionnelle. » (Orianne) Cette approche par le langage, permet de créer une frontière entre les territoires symboliques et outille la communication entre professionnel·le·s (les aides-ménagère·e·s, dirigeant·e·s et accompagnateur·rice·s des entreprises de Titres-Services) et profanes (les client·e·s ou utilisateur·rice·s des Titres-Services). Elle est issue d'une analyse sociologique des trajectoires de développement des professions (Champy, 2012/2009 ; Orianne, 2015). Elle rejoint et renforce celle des expert·e·s en prévention de la santé. En effet, il s'agit d'insister auprès des aides-ménagère·e·s sur cette distinction lors des sensibilisations et formations aux gestes professionnels

limitant les risques pour la santé. « Quand on fait le ménage tous les jours chez divers clients, on ne doit pas le faire de la même façon que quand on le fait une fois par semaine chez soi. » (Laaouej) Il s'agit donc d'associer une stratégie de prévention des risques avec une stratégie de valorisation sociale.

## **Développer l'acquisition et la valorisation de compétences**

Une autre forme de valorisation est d'identifier, avec les aides-ménagèr·e·s, leurs acquis professionnels par une évaluation et une auto-évaluation des compétences acquises par leur passage au sein de l'entreprise, notamment valorisable dans leur *curriculum vitae*.

La recherche a également mis en avant les vertus pédagogiques d'une entreprise, *a fortiori* d'insertion, qui par l'action, par le « faire », facilite un processus d'émancipation par le travail. Comme le souligne également Corinne Donnay, la participation à l'activité d'une entreprise permet le développement de compétences valorisables dans d'autres situations professionnelles, ainsi que du sentiment de confiance en soi nécessaire pour oser changer d'emploi. « Contribuer ici et maintenant au projet de l'entreprise, leur permet de découvrir qu'elles peuvent aussi contribuer ailleurs, dans un autre métier, une autre entreprise... » (Donnay, 2021, séance 7)

## **Pour oser partir, (se) permettre d'abord d'appartenir**

Au niveau des dimensions groupale et organisationnelle, Donnay suggère de viser la création de liens positifs favorisant un sentiment d'appartenance, et donc, de ne pas craindre ni de freiner le développement de cet attachement à l'entreprise, aux collègues et aux client·e·s, puisque selon les travaux des psychosociologues et des psychologues cliniciens, « il faut au contraire veiller à la qualité de l'intégration sociale au sein de l'entreprise, car pour pouvoir être capable d'en partir, de s'en émanciper, il faut d'abord sentir qu'on en fait partie, qu'on appartient à ce projet commun. » (*Ibid.*)

## Se préparer avec l'aide des autres

La solution du **job coaching** vers un emploi moins risqué a été validée par le groupe de recherche, tant que ce dispositif d'accompagnement ne devient pas obligatoire.



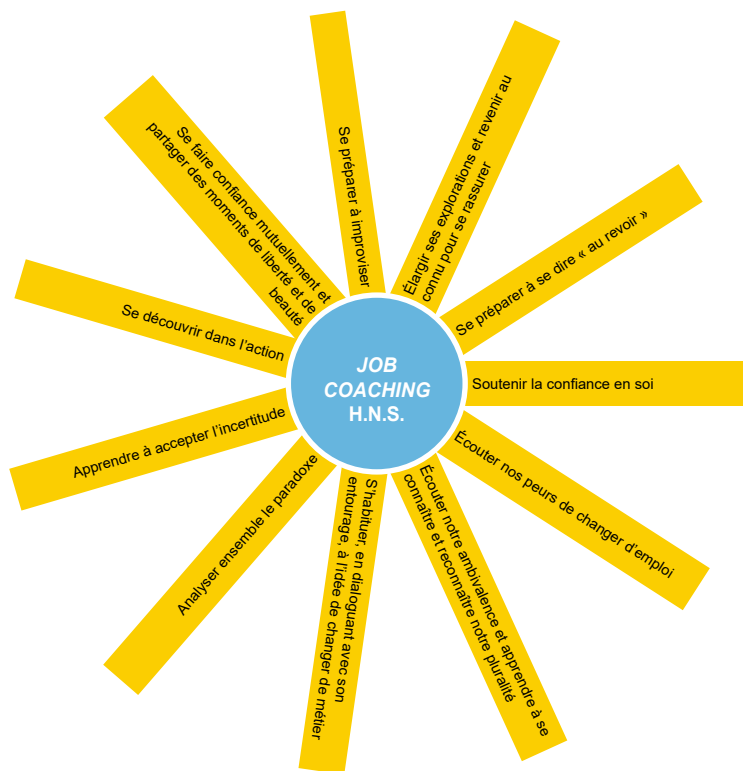
## 9. Seconde modélisation des résultats des analyses

**« La philosophie du job coaching de Home Net Service », par Marie-Anne Muyschondt (C.D.G.A.I.)**

« La confiance en soi vient d'abord des autres. » (Pépin, 2018, p. 15) C'est lors d'entretiens formels (sur rendez-vous) ou informels (improvisés) que les accompagnateur·rices de H.N.S. préparent le changement. De façon générale, le *job coaching* qu'il·elles pratiquent consiste à comprendre la demande de la personne, vérifier si son souhait de changement d'orientation professionnelle semble réalisable ou non par rapport à son contexte de vie (scolarité, vie familiale, état de santé, etc.), en discuter pour envisager ensemble les démarches à effectuer, en distinguant ce qu'elle est capable de mettre en place de son côté, et la façon dont l'entreprise pourrait la soutenir. Il s'agit ensuite de dégager des pistes de solution, puis de revenir vers l'équipe d'encadrement s'il y a des aménagements à faire au niveau de l'organisation du travail (par ex. : lui donner un congé sans solde temporaire pour lui permettre de tester un autre métier, en pouvant revenir dans l'entreprise si l'expérience n'est pas concluante).

Les informations, réflexions et reformulations proposées par Corinne Donnay portant sur la complexité du changement nous ont permis de prendre conscience de la philosophie d'accompagnement et de la place centrale de la valeur de la confiance au sein de l'entreprise (séance 7, 19 avr. 2021, troisième étape de recherche). Sur base de l'approche du changement selon la psychologie sociale et la dynamique des groupes, et en appui complémentaire, de l'ouvrage de vulgarisation philosophique de Charles Pépin sur la notion de confiance en soi, nous avons dégagé les principes fondateurs développés à la fin de ce chapitre.

# Principes de la philosophie d'accompagnement du job coaching de H.N.S.



*Schéma de l'approche du job coaching d'Home Net Service  
(M.-A. Muyschondt, C.D.G.A.I.)*

## Soutenir la confiance en soi

L'axe principal de ce *job coaching* est de renforcer la confiance en soi des aides-ménagère·s. Cette philosophie générale nous semble être la base de son efficacité et de son succès. L'accompagnement est individualisé, adapté aux particularités de chaque aide-ménagère que les accompagnatrices apprennent à connaître grâce à la relation de confiance construite et permise par le choix de la coopérative de privilégier des contrats de travail à durée indéterminée. Le *job coaching* est proposé par les accompagnatrices (sociales, techniques) et le directeur, chacun·e avec les apports de ses spécificités liées notamment à sa fonction mais aussi à sa personnalité. La particularité de réaliser le job coaching au sein de l'entreprise elle-même, plutôt que de le déléguer à un organisme spécialisé externe, est liée à la finalité d'insertion de l'entreprise.

« On entend parfois dire de certains individus, dans les entreprises, dans les familles, qu'ils manquent de confiance en eux, comme si leur confiance était simplement une affaire entre eux et eux-mêmes... Mais s'ils n'ont été mis en confiance par personne, si personne ne leur a jamais fait confiance, il n'est pas surprenant qu'ils souffrent d'anxiété. On s'étonne parfois qu'ils manquent de confiance en eux malgré leurs compétences. C'est oublier que nous sommes des êtres de relations, non des monades isolées accumulant des compétences. » (*Ibid.*, p. 26)

Apprendre et pratiquer le métier d'aide-ménagère, consiste autrement dit à expérimenter un processus de transformation d'un savoir-faire acquis dans la sphère privée, en savoir-faire et savoir-être professionnels. Il semble participer au développement de la confiance en soi nécessaire pour exercer un autre métier.

« En développant notre expérience d'une pratique, nous pouvons, et c'est heureux, gagner une confiance en nous plus globale. Notre expérience, quelle qu'elle soit, sert alors de point d'appui. (...) Puisque la confiance en soi se joue dans notre rapport à l'action, à l'engagement dans le monde, tout ce qui nous ancre dans le réel peut lui servir de base, de tremplin. » (*Ibid.*, p. 36) Cette dimension de la confiance est nécessaire aussi bien pour exercer son métier, que pour préparer son envol vers un autre, avec une volonté d'améliorer ses conditions de vie et d'émancipation par le travail.

## Écouter nos peurs de changer d'emploi

La résistance à changer d'emploi repose sur des raisons conscientes et/ou inconscientes ; il s'agit dès lors de « **prendre le temps de les identifier et de les comprendre** », nous dit Donnay. La peur du changement peut s'expliquer, notamment, par la peur de l'inconnu, « **des situations dont on n'a pas le mode d'emploi.** » (*Ibid.*) La clarification des résistances au changement prend un temps variable pour chacun·e, d'où le choix d'un ajustement individualisé de l'accompagnement proposé. « **Cela nécessite d'écouter la personne, de l'aider à clarifier les raisons qui ne sont peut-être pas « bonnes » extérieurement mais qui, pour elle, sont de « bonnes » raisons de résister ou de ne pas changer.** » « En général, quand les choses ne vont pas bien, la personne en souffre, mais au moins, c'est une situation qu'elle connaît bien, elle sait comment faire, elle a ses habitudes. » « Il faut donc prévoir et aménager un temps pour expérimenter des nouveaux comportements ou de nouvelles expériences. » (*Ibid.*)

## Écouter notre ambivalence et apprendre à se connaître et reconnaître notre pluralité

Mais « **la vie est imprévisible, souvent injuste et, au fond, assez inquiétante : sauf à manquer de lucidité, nous ne serons jamais complètement rassurés.** » (Pépin, *op.cit.*, p. 41) Donc, il s'agit de s'appuyer sur le constat de notre ambivalence humaine, interne, de l'accueillir et de l'accepter pour comprendre les hésitations et leur laisser de la place et du temps. Cela explique la durée indéterminée du *job coaching*, et l'espace accordé aux entretiens formels et informels avec chaque personne accompagnée. « **Concrètement, [l'ambivalence] se manifeste lorsque nous avons des raisons "pour et contre" pour argumenter nos motivations et nos projets. C'est cette ambivalence interne qui explique nos hésitations à leur sujet. Une conception possible de ce doute, c'est de ne pas le percevoir comme un problème mais comme une décision déjà prise. Si l'on doute, ou si l'on hésite, ce serait parce qu'on aurait déjà décidé de réaliser ce changement mais que l'on rencontre ou que l'on craint, par exemple, des problèmes de conscience, de culpabilité, des pressions sociales, nous décourageant à passer à l'acte. Au fond de soi, on désire l'action et on a déjà décidé d'agir, mais on se sent retenu.** »

« Cette caractéristique humaine se manifeste donc dans les processus de changement. Selon les psychosociologues, Il n'y a pas de solution si ce n'est d'apprendre à se connaître, à s'accommoder de cette ambivalence, d'accepter qu'on ne soit pas une seule et unique chose, que l'on est pluriel. Il est donc inutile et vain d'attendre d'être totalement certain de prendre la bonne décision. » « La difficulté, c'est de faire les choses avec ce qu'on est, avec l'ambivalence que l'on ressent, et cela, tout au long de sa vie. » (Donnay)

## **S'habituer, en dialoguant avec son entourage, à l'idée de changer de métier**

Compte tenu de l'influence des éléments du contexte de la personne accompagnée (dimensions familiale, sociale, économique, géographique, culturelle, physique...), il y a lieu de percevoir que celle-ci subit des pressions externes à changer ou ne pas changer, en particulier de son entourage proche (son couple, ses enfants, sa famille, ses ami·e·s, ses collègues...). « Les résistances au changement ne viennent pas seulement de soi, de l'intérieur de soi, elles viennent aussi de l'extérieur. Cela demande parfois de consacrer du temps à dialoguer avec son entourage pour parler du changement que l'on veut mettre en place, pour qu'il s'y habitue. On peut également ressentir des résistances d'un entourage plus large. On peut en effet avoir mené un travail personnel de préparation au changement, être prêt pour aller au-delà de ses propres résistances et avoir l'impression que le monde extérieur résiste à ce changement que l'on veut mettre en place. Par exemple, les représentations sociales au sujet de notre *curriculum vitae* peuvent nous empêcher de changer de métier. » « Une solution possible, c'est d'aider à prendre le temps de comprendre «dans quelle pièce on joue», d'avoir une analyse critique de comment fonctionne notre entourage actuel et celui dans lequel on souhaite s'aventurer. » (*Ibid.*)

## **Analyser ensemble le paradoxe**

Pour certain·e·s aides-ménagèr·e·s, il s'agit d'envisager de quitter un métier exercé dans un contexte où elles-ils se sentent bien, alors qu'elles-ils ont peu ou pas expérimenté d'autres

situations de travail où elles·ils se sentaient bien également. De plus, elles·ils peuvent ressentir de l'attachement pour les personnes avec qui et pour qui elles·ils travaillent (collègues, client·e·s), et pour l'entreprise dans laquelle elles·ils fonctionnent. « Dans cette situation, changer d'emploi, cela veut dire "casser tout cela", le "perdre", ce qui ne rend pas ce changement facile. » « Quitter ce qui va bien pour aller vers un ailleurs qu'on ne connaît pas, où on ne sait pas si cela va bien fonctionner aussi : on peut comprendre que cela freine le changement. » « Les encadrants veillent au bien-être des travailleurs tout en leur disant "Allez, volez de vos propres ailes avant que vous ne soyez abimés." Il y a une contradiction, une ambivalence qui produit inconsciemment un message paradoxal. » (*Ibid.*) Il est important de sortir du paradoxe de cette situation et de révéler les messages paradoxaux qu'elle produit. (Watzlawick, Weakland, Fisch) Pour y parvenir, il est essentiel de prendre le temps de réfléchir et d'analyser ce fonctionnement, d'analyser comment se passe cette communication qui produit elle-même des résistances. « Cette recherche participative est une piste de solution, par exemple. Elle permet de prendre le temps de réfléchir à comment les choses se passent, à ce qui va et ce qui ne va pas. » « Ce serait bien si les employeurs pouvaient se donner plus de possibilités d'arrêter le temps et de se demander ensemble : "Comment va-t-on ? Comment faisons-nous ? Qu'est-ce qui va bien, qu'est-ce qui ne va pas ?" ». (*Ibid.*)

## **Apprendre à accepter l'imprévu et l'incertitude**

Mais, « Comment sortir de cette irrésolution ? Comment réussir à se décider ? » se demande Pépin. Selon son approche de la confiance, « décider, c'est trouver la force de s'engager dans l'incertitude, réussir à y aller dans le doute, malgré le doute. C'est pallier le manque d'arguments définitifs par la capacité à s'écouter, ou simplement à trancher pour se remettre en mouvement. Dans les deux cas, c'est une question de confiance en soi. Un tel engagement n'est pas facile : il faut "prendre sur soi", être prêt à assumer des conséquences imprévisibles, mais c'est le propre d'une décision. Elle nous oblige à choisir sans même le secours d'une argumentation indiscutable. Pas à l'aveugle, mais pas non plus en pleine clarté. Cette difficulté est celle de la vie même. Parce que nous sommes des êtres libres,

parce que nous ne sommes pas des machines programmées, il nous faut accepter une part irréductible d'incertitude. Il faudrait probablement faire plus que l'accepter : réussir à l'aimer. » (Pépin, *op.cit.*, p. 74)

Pour apprendre à vivre avec l'incertitude, une piste de solution consiste à s'ancrer dans ce qu'on maîtrise de mieux en mieux, dans ce que certains nomment notre zone de confort. Persévérer dans l'apprentissage de nos compétences par notre pratique professionnelle, mais peut-être aussi par l'acquisition de nouvelles compétences par des formations.

« Chaque fois que le doute nous assaille, que nous avons peur de ne pas y arriver, nous ferions mieux de reprendre confiance par la pratique et de développer notre compétence, plutôt que d'invoquer un hypothétique manque de talent. » (*Ibid.*, p. 34)

« Selon Nietzsche [dans Ainsi parlait Zarathoustra], tout dépend de ce que nous avons «au fond du ventre» lorsque nous cherchons à être compétents. Si seul "l'instinct de la peur" nous guide, si nous n'allons vers l'expertise que par peur de l'inconnu, alors nous ne pourrons jamais en tirer une véritable confiance. Nous serons compétents, mais pas confiants. (...) Heureusement, nous pouvons, à l'inverse, nous tourner vers la compétence avec ce que Nietzsche nomme "l'instinct de l'art", cette forme de créativité qu'il oppose à "l'instinct de la peur". Pour développer en nous la vie, et non la fuir. Pour être plus vivant, et pas moins. Par curiosité, et non par frilosité.

Bien sûr, nous avons les deux instincts en nous : l'instinct de la peur et celui de l'art. Chaque fois que l'instinct de l'art l'emporte sur celui de la peur, chaque fois que notre créativité l'emporte sur notre frilosité, nous favorisons la métamorphose de la compétence en confiance. Suivons donc le conseil de Zarathoustra : développons nos compétences mais avec une âme d'artiste, pour prendre en elles notre élan, non pour nous y enfermer. Que nos compétences nous rassurent, c'est entendu, mais n'oublions jamais la finalité de cette réassurance : sortir de notre zone de confort et réussir à se faire confiance. Se tourner vers la compétence à seule fin d'être totalement rassuré rend impossible une véritable confiance en soi, pour une raison parfaitement diagnostiquée par ce psychologue impitoyable qu'est Nietzsche. » (*Ibid.*, pp. 40-41)

## Se découvrir dans l'action

Le job coaching permet de parler de ce que l'on découvre sur soi, au travers des multiples situations vécues au travail. Comme le découvrait Danse au travers des témoignages et récits recueillis lors des premières séances de cette recherche participative, « *Le job coaching de H.N.S. est plus complexe qu'il n'y paraît au premier regard.* » « *Quelles difficultés ai-je dû résoudre au cours de ces années où j'ai travaillé dans l'entreprise en Titres-Services ? Seul·e ou avec quelqu'un ? Comment ?* » « *Est-ce que j'ai apprécié relever ces défis ? Qu'est-ce que j'ai appris sur moi et sur les autres ?* » « *Comment suis-je perçu·e par mes collègues ? Quelles caractéristiques perçoivent-ils de moi ? Suis-je d'accord avec cette description ou plutôt surpris·e ?* » (Danse) « *La compétence se mue plus facilement en confiance lorsqu'elle nous permet de progresser dans la connaissance que nous avons de nous-mêmes, de nos ressources et de nos qualités, de nos goûts ou de nos dégoûts... Aucune confiance en soi durable n'est possible sans connaissance de soi, sans creuser un sillon qui nous correspond. En apprenant le tennis, Serena Williams a découvert de quoi elle était capable, quelles étaient ses forces mais aussi ses faiblesses, quel genre de femme elle était. Elle a compris qu'elle faisait partie de ceux qui se révèlent dans l'adversité.* » (Pépin, *op.cit.*, p. 39)

## Se faire confiance mutuellement et partager des moments de liberté et de beauté

Certains « déclics » se font inopinément lors de moments particulièrement chaleureux et détendus, lors de fêtes ou d'activités comme la participation à un marathon convivial, organisées pour simplement être bien ensemble, dans l'entreprise ou en dehors, mais entre collègues. « *Personne ne peut, seul, prendre confiance en soi. La confiance en soi est d'abord une histoire d'amour et d'amitié.* » (*Ibid.*, p. 28) De telles activités, extérieures au travail, peuvent faire éclore des rencontres favorisant la découverte de l'autre, voire de soi-même ; cet état d'esprit et ce contexte inédit permettraient des perceptions plus fines et une meilleure compréhension de « Qui est l'autre, celui que j'accompagne ? » C'est se sentir plus proche de sa liberté de ne pas le voir seulement comme un·e travailleur·euse, mais

comme une personne riche, libre et en devenir, constamment. C'est peut-être ce que nous dit Pépin dans cet extrait ? « Faire confiance à son intuition, apprendre à s'écouter, c'est tout simplement être libre. (...) Nous nous faisons souvent une idée erronée de la liberté : nous la réduisons à une absence totale de contraintes. Nos existences étant contraintes de part en part, nous en déduisons que nous ne sommes pas libres. Or, la liberté n'a rien à voir avec l'absence de contraintes. Nous sommes libres, écrit Bergson, lorsque nous sommes pleinement ce que nous sommes, lorsque nous réussissons à accueillir dans l'instant la totalité de notre passé, de notre vécu. C'est exactement cela s'écouter. » (*Ibid.*, p. 58) La personne accompagnée n'est pas restreinte à son statut de travailleur·euse en souffrance ou dont la santé est à préserver ; elle est perçu·e dans sa globalité : une personne riche, en devenir, tout comme l'accompagnateur·rice.

## Se préparer à improviser

Certaines étapes-clés se produisent de façon inattendue et/ou improvisée parce que c'est ce moment-là, cet·te accompagnateur·rice-là, cette parole-là qui déclenchent telle prise de conscience ou telle prise de décision. Elles ont été préparées par des moments plus formels. « Un bon maître nous met en confiance en nous faisant répéter les bons gestes, en nous faisant faire nos gammes. Puis, il nous invite à passer à l'acte : il nous fait confiance. Quand autrui nous donne confiance, ces deux aspects sont toujours entrelacés. » (Pépin, p. 24) « Tout parent, tout maître, tout professeur, tout ami au sens d'Aristote, devrait avoir sans cesse à l'esprit cette double manière de donner confiance : d'abord mettre en confiance, ensuite faire confiance. D'abord sécuriser, ensuite "insécuriser" un peu. Nous avons besoin des deux pour oser nous aventurer dans le monde. Et souvent, ces deux dimensions se mêlent dans le regard que les autres portent sur nous : découvrant la confiance dans leurs yeux, nous nous sentons plus forts. » (*Ibid.*, p. 25)

Pour Aristote, un ami « c'est quelqu'un qui nous rend meilleurs. À son contact, nous nous sentons bien, nous progressons, devenons plus intelligents ou plus sensibles, nous nous ouvrons à des dimensions du monde ou de nous-mêmes que nous ne connaissions pas (...) grâce à la relation que nous avons avec lui, nous développons réellement "en acte", des talents que nous

n'avions que potentiellement, "en puissance". » (*Ibid.*, pp. 22-23) De plus, cet accompagnement est réalisé dans la durée, sans pression de résultat et sans garantie de succès. Est-il dès lors possible, voire souhaitable, de le modéliser en étapes à parcourir ? Y a-t-il un ordre chronologique à suivre ? Certains moments clés se déroulent dans une forme d'improvisation ou d'intuition permises par la complémentarité des fonctions quotidiennes au sein de l'entreprise (équipe d'encadrement, aides-ménager·ère·s) et par la diversité des problèmes résolus ensemble. « Toute confiance en soi est confiance en soi accomplissant quelque chose. Nous avons besoin d'expériences concrètes, de compétences précises et de succès réels pour prendre confiance en nous. Donc, n'hésitons pas à fêter nos réussites, si petites soient-elles : elles sont autant d'étapes sur le chemin de la confiance en soi. (...) Et puis un jour, nous avons confiance *en nous*. C'est ce que j'appellerais le saut de la confiance en soi. Toutes ces pratiques sont autant de chemins qui conduisent à ce saut, le rendent possible, autant d'occasions de vivre cette métamorphose. Inutile, d'ailleurs, de vouloir la précipiter : ce n'est pas en cherchant avec insistance plus de confiance en soi que nous l'obtiendrons. Il faut faire ses gammes avec patience, avec curiosité aussi. Et puis un jour, sans même parfois s'en rendre compte, commencer à improviser. » (*Ibid.*, p. 37)

## Élargir ses explorations et revenir au connu pour se rassurer

Organiser des visites, des rencontres avec des professionnel·le·s d'autres métiers, des entretiens d'embauche « [juste pour voir ce que ça fait](#) », autant d'opportunités d'explorer la nouveauté et qui font aussi partie des moyens de se familiariser avec les parts de soi que l'on ne connaît pas, et avec les parts du monde qui sont pour nous des mystères. Ces propositions sont organisées sans pression mais avec encouragement, car il s'agit d'élargir notre zone de confort pour gagner en confiance en soi, et en confiance dans les autres et dans la vie. « Représentez-vous votre zone de confort, de compétence, comme un cercle. Entrez dedans pour vous sentir bien au chaud. Et puis sortez pour explorer le vaste monde. Revenez-y pour vous rassurer de nouveau. Et ainsi de suite. Prenez votre élan dans votre zone de confort,

pour en ressortir à chaque fois. En dansant, en avançant. En élargissant en même temps le cercle de votre zone de confort et le périmètre de vos explorations. En rythme. Ce pas, cette valse à deux temps donne à voir le mouvement de la confiance en soi. À chacun de se connaître suffisamment pour savoir à quelle fréquence il a besoin d'aller se ressourcer dans sa zone de confort. Moins notre enfance nous a "sécurisés", plus souvent nous aurons besoin de nous rassurer. Il faut bien se connaître pour trouver son rythme propre, sa manière de danser. » (*Ibid.*, p. 43)

Jusqu'au jour où, peut-être, on trouve un autre emploi, ou on convainc nos collègues de nous aider à rester dans celui-ci.

## **Se préparer à se dire « au revoir »**

« C'est un processus de changement de quitter les Titres-Services pour aller vers un autre emploi. (...) Il y a un attachement (c'est humain, on ne peut pas ne pas s'attacher si ça se passe bien). S'attacher, ça prend du temps. Or, quand on est dans l'attachement et que l'on va se détacher, on a aussi besoin de temps pour y parvenir. C'est un processus auquel il faut accorder le temps d'expérimenter, d'explorer le monde extérieur, et de revenir ; en tout cas, de se dire "au revoir". Dire "au revoir", ça peut se faire par des rituels. Il faut aussi créer des étapes pour pouvoir se quitter. » (Donnay)



## 10. Impact sociétal visé

À notre connaissance, il s'agit de la première expérience de recherche participative d'éducation permanente effectué au sein de ce secteur d'activité. Dès le démarrage de cette collaboration, nous avons visé la réalisation d'une communication des résultats par un livret d'éducation permanente rédigé et édité par le C.D.G.A.I., puis par un colloque participatif organisé par H.N.S. Par ces deux démarches de présentation publique, notre intention était de tenter de conscientiser les parties prenantes des Titres-Services sur l'urgence et l'importance d'apporter leur soutien à la diffusion du dispositif de *job coaching* à une plus large échelle, ou de faire connaître d'autres solutions à cette problématique sociale et économique. qui concerne des milliers de travailleur·euse·s chaque année.

C'est dans cet espoir que nous cherchons à contribuer aux démarches de dialogue démocratique, critique et constructif, reliant les mondes du privé, du politique, des services publics, des organismes de protection des travailleur·euse·s en favorisant la rencontre entre entreprises, client·e·s, parties prenantes du dispositif des Titres-Services, syndicats, médecine préventive, mutuelles et toute personne intéressée par le sujet.



« Nos existences sont passionnantes non parce qu'elles nous permettent de déployer progressivement les capacités d'un moi qui contiendrait déjà tout au départ, mais parce qu'elles nous offrent la chance de nous inventer et de nous réinventer, de rebondir et de bifurquer, de nous découvrir des potentialités nouvelles. Heureusement d'ailleurs : notre liberté est à ce prix. (...) Exister, c'est se jeter à l'eau, aller à la rencontre des autres et du monde, de ces obstacles que nous pouvons changer en opportunités à condition de changer de regard. Il peut se passer tant de choses dès lors que nous nous mettons en mouvement : nous pouvons faire jouer tant de forces en présence, rencontrer tant d'hommes ou de femmes capables de nous aider (parfois involontairement), que l'expression même de confiance en "soi" en devient saugrenue. »

(Pépin, 2018, pp. 105-106)



## Postface

### *Commentaires de Danse et Muysshondt sur la vocation émancipatrice de notre méthode de recherche participative, en groupe restreint, basée sur la parole*

L'organisation et la structuration du travail du groupe de recherche ont été préparées via des séquentiels d'animation proposés par le C.D.G.A.I. dans l'intention de faire progresser parallèlement la recherche (tâche du groupe) et le groupe (solidarité, efficacité, liberté, divergence, régulation...), chacune de ces deux dimensions ayant un effet sur l'autre. Dans le même ordre d'idée, la mission de la question centrale était bien entendu de guider la recherche, mais aussi la trajectoire du groupe : elle constituait sa cible commune, sa raison d'être. De plus, cette formulation de la question avait une autre finalité : aider les membres du groupe à être ouverts aux représentations divergentes de personnes concernées mais absentes, et rester ainsi conscients que le but était d'être le plus représentatif possible des aides-ménager·ère·s en général (dimension d'universalité plutôt que de particularité).

Notre cadre méthodologique s'est construit sur une logique se fondant sur la parole, à la fois donnée (dans le cadre de focus group), captée (écoutée en direct et enregistrée, transcrite exhaustivement pour l'analyse et l'écriture des résultats), et interpellée (axe de transformation) par l'animateur et les intervenants invités (experts des trois dimensions sélectionnées). Ce cadre de recherche a donc été élaboré dans la volonté de médiatiser cette parole. Nous entendons ici notre démarche de médiatisation selon deux significations. L'une est celle de donner à cette parole un support, une méthodologie, une approche du groupe facilitant sa circulation, sa libre expression et les divergences de points de vue. Une seconde est une logique sémantique par laquelle nous cherchons à médier leurs significations, à les rendre sensibles et intelligibles – les paroles données peuvent-elles être compréhensibles pour tout le monde ? Au-delà d'une traduction littérale, il y a donc eu une démarche d'interprétation des propos de manière à intéresser, à mobiliser, à les rendre importants pour l'autre (ici, l'autre est le lecteur, l'organe politique, le client, le syndicat, le médecin conseil...).

Nous rapprochons cette méthode et ce cadre théorique de la dynamique des groupes, de la sociologie de la traduction et de la psychologie dite perceptuelle ou phénoménologique. Selon Yves St-Arnaud, « un des postulats de cette approche [perceptuelle] est que le comportement d'une personne ou d'un groupe est fonction de la réalité telle que perçue. » (St-Arnaud, 2008/2002/1978, p. 14). Nous avons cherché à rester conscients que chaque acteur de la problématique étudiée perçoit la réalité avec sa sensibilité, ses motivations, ses conditions de vie et ses filtres personnels. De plus, chaque situation professionnelle examinée était forcément singulière et mettait aux prises de l'action et de la réflexion aussi bien des dynamiques collectives qu'individuelles. Chaque personne, chaque sujet, chaque chercheur et lecteur investissait l'examen de la situation générale étudiée ici, avec son histoire, ses filtres psychologiques, ses capacités propres, ses représentations sociales, ses ressources et contraintes. Ceci est d'autant plus important quand on considère la complexité du contexte psychosocial dans lequel nous nous trouvons. « Il y a des métiers moins valorisés que d'autres » est une affirmation qui a traversé les réflexions implicites ou explicites du groupe. La hiérarchisation des places au sein du monde du travail a été reconnue au sein de notre groupe de recherche (par exemple, un directeur est le supérieur hiérarchique d'une aide-ménagère). Mais nous partagions tous la conviction de l'égalité de valeur et de l'égalité des droits entre travailleur·euse·s.

Pourquoi et selon quelle signification utilisons-nous ici le terme "sujet" ? Nous l'entendons dans le sens proposé par le sociologue Alain Touraine dans son ouvrage *La fin des sociétés* : « Il est toujours plus difficile de décrire le paradis que l'enfer et le bien que le mal ; c'est pourtant pour nous une tâche essentielle que de bien comprendre de quel ensemble de droits et d'exigences est fait ce qui est seul capable, après l'affaiblissement des institutions sociales, de combattre et de faire reculer la toute-puissance de l'argent et du pouvoir. J'ai nommé "sujet" cet être de droits susceptible d'être invoqué par n'importe quel individu ou groupe visant à opposer des principes universalistes à des adversaires qui, si puissants soient-ils, ne peuvent invoquer que des raisons particulières pour légitimer leur supériorité et leur pouvoir. (...) Le sujet qui est en nous est ce qui nous donne la capacité et le droit d'être créateurs, c'est-à-dire de renforcer et de défendre notre capacité de créer et de transformer la nature

et nous-mêmes. Capacité qui, quand elle devient consciente, peut être revendiquée par tous. » (Touraine, *op.cit.* pp. 15-16)

Selon nous, ce cadre permettait un travail réflexif et subjectivant pour plusieurs raisons. Premièrement, parce que l'intention était de permettre de s'arrêter, de sortir de l'action habituelle pour réaliser une autre activité "à côté" de celle-ci, de tenter de mettre des mots sur l'action habituelle pour la rendre intelligible, pour faire ressortir ce qui est de l'ordre du pouvoir individuel, ainsi que ce qui est déterminé par la situation et par son contexte. L'idée était de permettre aux personnes de faire le tri, de distinguer "ce qui m'appartient", "ce qui appartient à l'autre", "ce qui est le fait d'une société". Pour faire cela, il y avait la nécessité d'être en mesure d'aller chercher des faits, des récits (dimension factuelle), des ressentis (dimension socio-émotive) et des opinions, des pensées, des croyances (dimension cognitive). Il était ainsi permis de travailler sur les situations et sur les relations à ces situations. Il y a donc eu, selon nous, à la fois une dimension de réflexivité et une dimension de communication. Nous n'avons pas traité des situations individuelles. Le groupe ne s'est pas mis au service des individus qui le composent. Ce sont les individus qui se sont mis au service du groupe de recherche.

Trois axes méthodologiques ont été entremêlés. Un travail d'« analyse » (compréhension et explication) en tant que démarche visant à donner du sens en sachant qu'il ne s'agit que d'hypothèses : les faits sont toujours réinterprétés. Une dimension d'« intervention » (méthode de résolution de problème) sociale puisque nous poursuivions le but d'agir sur une problématique ayant une portée sociétale. Une démarche de « réflexivité », dans la mesure où, comme il s'agissait pour les membres du groupe de recherche de parler d'une action qui est la leur, c'était pour eux l'occasion d'une décentration ; mais également parce que nous les invitons à communiquer ce travail de décentration à autrui ; parce que nous avons cherché avec eux à ce qu'ils aient des aides dans l'énonciation des faits, de leurs opinions, de leurs sentiments ; et au travers de ce livret, de se poser la question « Qu'est-ce que nous retenons de tout cela et qu'en faisons-nous ? » (Danse) En revanche, nous n'avons pas mis d'attention particulière sur la dimension du "soin". Il n'est en effet pas nécessaire d'être "dans le soin" (*care*) pour modifier le cours des choses, pour le transformer.

Pour la création du dispositif de recherche participative, nous avons pris en compte diverses dimensions performatives et éthiques ; nous entendons par là, la conscience explicite des fonctions, de la hiérarchie, de la singularité des rôles de chacun·e. Concrètement, nous avons veillé à conserver une représentativité équitable, par le renforcement du nombre d'aide-ménagères (quatre) pour qu'elles puissent occuper l'espace de parole autant que le directeur (un). Nous avons ensuite composé le groupe de façon à refléter les intérêts divergents, à la fois pour que cela soit plus riche pour le groupe, mais également pour que les analyses puissent présenter un éclairage multiple permettant d'explicitier différentes facettes de la pratique de l'entreprise. Cet éclairage pluriel était également favorisé pour ne pas biaiser les résultats de la recherche, pour ne pas l'orienter dans une direction en occultant les autres. Ainsi, la dimension éthique nous semble présente à la fois par la prise en compte des regards différents et par une représentation équitable tenant compte des différences de capital culturel entre les membres du groupe.

Enfin, précisons que quatre niveaux étaient en interaction. Le niveau descriptif était relatif à la narration des faits par témoignage direct ou rapporté (évocation rapportée par les participant·e·s). Le niveau pragmatique concernait la manière de faire, des aspects de l'ordre du conseil échangé dans une zone circonscrite aux responsabilités du·de la travailleur·euse, éventuellement de l'entreprise. Un niveau analytique a permis la création de savoirs par la volonté de généralisation du propos qui se situe sur la dimension de création de savoirs utiles à d'autres, dans une dimension épistémologique qui, par ailleurs, n'est pas indépendante d'une vision existentialiste du monde. Par un niveau politique, une démarche de citoyenneté, de l'ordre de l'alerte, de l'avertissement, de l'interpellation à la société et au pouvoir politique, nous souhaitons sortir la question de l'intimité et de la singularité de cette entreprise et l'amener à un niveau plus général, partageable avec d'autres en vue d'y réfléchir ensemble afin de transformer la situation problématique vécue par certains auxquels nous nous sommes solidarisés. Ce niveau politique a donné un sens supplémentaire aux trois niveaux précédents. La coordination de cette recherche participative était à la fois ancrée dans l'entreprise et dans l'écosystème des organes publics. Le directeur de H.N.S., D. Morrier, avait un rôle particulier dans le dispositif de recherche : participant du groupe de recherche, membre du binôme de coordination de

la démarche avec la coordinatrice des publications d'éducation permanente du C.D.G.A.I., M.A. Muyshondt, commanditaire de l'intervention de C. Danse du C.D.G.A.I. qui animait les séances, courroie de transmission auprès des instances institutionnelles et stratégiques de son entreprise (Conseil d'Administration et Assemblée Générale), mais aussi avec les différents niveaux de pouvoirs administratifs et politiques du dispositif public dans lequel s'inscrit l'entreprise (les instances communales locales, via ses liens historiques avec le CPAS de sa commune, Beyne-Heusay, et avec les instances régionales et fédérales au travers de la plateforme d'économie sociale ConcertES dont la mission est la concertation des organisations représentatives de l'économie sociale.)

# Notes

1. Nous employons l'écriture inclusive dans une logique d'ouverture, pour ne pas enfermer le métier, dans un genre, de manière stéréotypée et « essentialisante ». Nous sommes conscient·e·s des enjeux de genre en la matière. La problématique de cette recherche participative touche évidemment davantage les femmes, ce que nous avons essayé d'éclairer au « Chapitre 3. Analyse ».

2. En 2020, peu de travailleurs désiraient partir (contexte de la crise du COVID).

3. NACE : « Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (la version belge) (...) La NACE-BEL constitue le cadre de référence pour la production et la diffusion des statistiques relatives aux activités économiques en Belgique. Elle décompose l'univers des activités économiques de telle sorte qu'un code NACE-BEL puisse être associé à une unité statistique exerçant l'activité qu'il désigne. » (<https://statbel.fgov.be/fr/propos-de-statbel/methodologie/classifications/nace-bel-2008>)

4. « Fedris est une institution publique de sécurité sociale qui veille au respect des droits des victimes d'accident du travail et de maladie professionnelle. Fedris reprend toutes les missions de l'ancien Fonds des accidents du travail et de l'ancien Fonds des maladies professionnelles. » <https://socialsecurity.belgium.be/fr/reseau/fedris>

5. Tableau du taux de fréquence, de gravité réel et de gravité globale des accidents au travail par secteur, en 2000, selon la Banque de données du Fond des accidents du travail

| Nace 2 | Secteurs d'activité                                                          | Taux de fréquence <sup>18</sup> | Taux de gravité réel <sup>19</sup> | Taux de gravité global <sup>20</sup> |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 45     | Construction                                                                 | 68,76                           | 1,89                               | 8,31                                 |
| 60-63  | Transport terrestre. Services auxiliaires des transports                     | 49,50                           | 1,41                               | 6,02                                 |
| 28     | Travail des métaux                                                           | 66,20                           | 1,35                               | 4,77                                 |
| 26     | Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques                       | 52,28                           | 1,27                               | 5,18                                 |
| 15     | Industries alimentaires                                                      | 36,81                           | 0,88                               | 2,69                                 |
| 50     | Commerce et réparation d'autos et de motos, commerce de détail de carburants | 48,62                           | 0,85                               | 3,14                                 |
| 17     | Industrie textile                                                            | 39,44                           | 0,84                               | 2,57                                 |
| 29     | Fabrication de machines et équipements                                       | 43,47                           | 0,84                               | 3,23                                 |
| 27     | Métallurgie                                                                  | 32,93                           | 0,78                               | 3,82                                 |
| 74     | Autres services fournis aux entreprises                                      | 36,18                           | 0,73                               | 2,60                                 |
|        | Ensemble du secteur privé (209 508 accidents)                                | 35,50                           | 0,82                               | 3,12                                 |
| 7470   | Nettoyage                                                                    | 51,14                           | 1,35                               | 5,31                                 |

Source : Banque de données du Fonds des accidents de travail – accidents 2000

6. <https://fedris.be/fr/professionnel/secteur-prive/statistiques/taux-de-frequence-et-de-gravite>

7. « Le taux de fréquence est le rapport entre le nombre total d'accidents (sur le lieu du travail) ayant entraîné la mort ou une incapacité totale d'un jour

au moins (hors jour de l'accident) et le nombre d'heures d'exposition au risque, multiplié par 1 000 000 (afin d'obtenir des chiffres exploitables). » (FEDRIS : <https://fedris.be/fr/professionnel/secteur-prive/statistiques/taux-de-frequence-et-de-gravite>)

8. « Le taux de gravité réel est le rapport entre le nombre de jours calendrier réellement perdus suite à des accidents du travail (sur le lieu du travail) et le nombre d'heures d'exposition au risque, multiplié par 1 000. Le taux de gravité global est le rapport entre le nombre de jours calendrier réellement perdus, additionné au nombre de jours d'incapacité forfaitaire, et le nombre d'heures d'exposition au risque, multiplié par 1 000. Le nombre de jours d'incapacité forfaitaire est la somme du nombre de jours forfaitaires par taux prévu d'incapacité permanente et par accident mortel. Par taux prévu d'incapacité permanente, on applique un forfait de 75 jours. Par accident mortel, un forfait de 7 500 jours. Tout comme les modes de calcul des taux de fréquence et de gravité, les forfaits sont fixés au Code du bien-être au travail du 28 avril 2017. » (Idem)

9. <https://www.ksz-bcss.fgov.be/fr>

10. SECUREX, 2019, p. 38, figure 15.

11. Le manque de confiance envers les employeurs et les équipes d'encadrement des grosses entreprises employant du personnel non diplômé a été identifié soit en creux, par la valorisation de la confiance réciproque présente dans l'entreprise H.N.S, soit directement par la dénonciation du manque de considération dont elles ont déjà fait l'objet, ou par la crainte de l'être. « Ici, on n'est pas un numéro. Dans certaines entreprises, on est des numéros : quand on n'a plus besoin de nous, on nous jette, ici pas. » « Plus c'est grand et moins c'est humain, je pense. » Nous n'avons pas récolté de propos valorisant les qualités propres aux grosses entreprises, ce qui ne signifie pas leur absence. La distinction entre entreprise en économie sociale et les autres a été évoquée mais non jugée prioritaire. Pour certains membres du groupe de recherche, le fait qu'H.N.S. soit une coopérative en économie sociale est un facteur explicatif de la confiance interne. Pour d'autres, c'est la petite taille de l'entreprise qui serait l'élément à prendre en compte pour l'expliquer. Pour tout le groupe, c'est la confiance nouée dans un climat de compréhension des difficultés auxquelles les aides-ménager·ère·s sont confrontées qui permet d'expliquer la construction de celle-ci, avec le directeur et les membres de l'équipe d'encadrement, au fil du temps.

12. La durée indéterminée de leur contrat est identifiée comme un facteur sécurisant et valorisant, leur donnant accès à la confiance de leur banque pour des emprunts privés. On vient de le voir, c'est également un facteur favorisant la construction de liens de confiance et de solidarité.

13. Ce métier est exercé de façon solitaire chez les clients. Cette caractéristique produit un vécu ambivalent. La solitude peut être perçue comme un avantage attrayant ou comme un inconvénient source de mal-être et d'usure mentale. Notre méthode de recherche n'a pas permis de quantifier le pourcentage d'aides-ménager·ère·s pour lesquelles il s'agit d'un facteur attrayant, motivant leur souhait de rester dans cet emploi, et le pourcentage de ceux·celles pour qui, au contraire, il s'agit d'une raison de changer d'orientation professionnelle.

14. Selon les estimations empiriques des participant·e·s de la recherche.

15. « Γένοι' ὅπως ἔσσι μαθών », Pindare, Pythiques, II, vers 72.

# Bibliographie

## Livres

- Abel, Olivier, (2022), *De l'humiliation*, Paris, Les Liens qui Libèrent.
- Bineau, Jacques, (2021), *Psychosociologie et recherche-action*. Histoire d'un groupe improbable, Paris, L'Harmattan.
- Champy, Florent, (2012/2009), *La sociologie des professions*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Charles, Julien, (2016), *La participation en actes. Entreprise, ville, association*, Paris, Desclée de Brouwer.
- de Gaulejac, Vincent, (2011), *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil.
- Cyrulnik, Boris, Jorland, Gérard, (2012), *Résilience. Connaissances de bases*, Paris, Odile Jacob.
- Dejours, Christophe, (2015), *Le Choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris, Bayard.
- Dejours, Christophe, (2000), *Travail, usure mentale*, Nouvelle édition, Paris, Bayard.
- De Visscher, Pierre, 1991, *Us, avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes : une brève histoire des groupes restreints*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- De Visscher, Pierre, (2001), *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui (en particulier, Chapitre 7 : Le paradigme de la dynamique des groupes)*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Psychologie sociale.
- Dewey, John, Tufts, James Hayden, (2021/1932/1908), *Éthique [Ethics]*, (Trad. de l'anglais (États-Unis) par Patrick Di Mascio), Paris, Gallimard, Coll. Bibliothèque de Philosophie
- Faulx, Daniel, Danse, Cédric, (2017), *Apprendre à penser autrement. La mise au carré, un processus d'analyse et de créativité au service du langage et des idées*, Paris, Enrick B. Editions.
- Faulx, Daniel, Danse, Cédric, (2021/2015), *Comment favoriser l'apprentissage et la formation des adultes ?*, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur.
- Grawitz, Madeleine, (1976, 3<sup>e</sup> éd.), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalhous, Coll. Précis.
- Hansotte, Majo, (2005, 2<sup>e</sup> éd.), *Les intelligences citoyennes. Comment se prend et s'invente la parole collective*, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur.
- Honneth, Axel, (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Les éditions du Cerf.

- Jodelet, Denise, (sous la dir.), (2003), *Les représentations sociales*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Sociologie d'aujourd'hui.
- Jonas, Hans, (1990), *Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, traduit de l'allemand par Jean Greisch, Paris, Les éditions du Cerf., Coll. « Passages ».
- Karolewicz, Francis, (2000), *L'expérience, un potentiel pour apprendre. Les fondements, les principes, les outils*, Paris, L'Harmattan.
- Noce, Tony, Paradowski, Patrick, (2005, 2<sup>e</sup> éd.), *Élaborer un projet-Guide stratégique – De l'intention à l'action*, Lyon, Chronique Sociale, Coll. Savoir communiquer.
- Pépin, Charles, (2018), *La confiance en soi. Une philosophie*, Paris, Allary Editions
- Saint-Arnaud Yves, (2008, 3<sup>e</sup> éd.), *Les petits groupes. Participation et communication*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Sennett, Richard, (2010, trad. 2008), *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, Paris, Albin Michel.
- Supiot, Alain, (2016/1999), *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion.
- Touraine, Alain (2013), *La fin des sociétés*, Paris, Seuil.
- Touraine, Alain, (1994), *Qu'est-ce que la démocratie ?* Paris, Fayard.
- Vermersch, Pierre, (2019, 9<sup>e</sup> édition), *L'entretien d'explicitation*, Paris, ESF Sciences Humaines.
- Watzlawick, Paul, Helmick Beavin, Janet, Jackson, Don D., (2014 rééd./1972 trad.), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.
- Watzlawick, Paul, Weakland, John, Fisch, Richard, (2014 rééd./1975), *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil.

## Articles

- De Visscher Pierre, (2010/4). Dynamique des groupes et éducations alternatives. Une confrontation, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 88, pp. 683-729, Liège, Presses Universitaires de Liège.
- De Visscher Pierre, (2013/3-4), Science-action : questions/réponses, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 99-100, pp. 461-468, Liège, Presses Universitaires de Liège.
- De Visscher Pierre, (2013/1), Science-action groupale & techniques d'animation, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 97, pp. 89-94, Liège, Presses Universitaires de Liège.
- De Visscher Pierre, (2013/1), Petit groupe ou groupe restreint ? Réduire ou décanter ? Un construct lewinien de la dynamique des groupes, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°97, pp. 95-110, Liège, Presses Universitaires de Liège.

- De Visscher Pierre, (2012/2), Dynamique des groupes : Connexions ou divergences ? Avatars historiques et défrichements taxinomiques, *Connexions*, n°98, pp. 109-134, Toulouse, Erès.
- De Visscher Pierre, (2012/2), Techniques d'animation. Science-action groupale et techniques d'animation, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°94, pp. 343-350, Liège, Presses Universitaires de Liège.
- Faulx Daniel, Danse Cédric, (2015/4), Principes pratiques de l'animatique des groupes. Stratégies d'animation en vue d'un apprentissage expérientiel, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°108, pp. 683-718, Liège, Presses Universitaires de Liège.
- IDEA Consult S.A. : Goffin Kathy, Schooreel Tess, Valsamis Daphné, (25 mai 2018), Travail faisable et maniable dans le secteur des titres-services : Étude sur le bien-être des travailleurs titres-services. *Rapport final Etude réalisée à la demande du Fonds de Formation Sectoriel Titres-Services* (via IDEA Consult S.A.)
- Leduc Elisabeth, Tojerow Ilan, (juillet 2020), *Subsidizing Domestic Services as a Tool to Fight Unemployment : Effectiveness and Hidden Costs*, IZA Discussion Papers No. 13544, Institute of Labour Economics.
- Leduc Elisabeth, Tojerow Ilan, (13 oct. 2020), Travail et santé dans les titres-services, Dulbea ULB, *La Libre Belgique*.
- Neuprez Eric (Secrétaire général de la FGTB Centrale Générale), Engelaar Joost (FGTB Centrale Générale), Vigneron Philippe (Service d'étude de la FGTB Centrale Générale), Coopmans Maxime (Psychologue-C-DAST), Laouej Jilali (Médecin Conseil FGTB), (2016), « Pour une inscription des entreprises du nettoyage dans la liste des industries, professions ou catégories d'entreprises dans lesquelles la victime d'une maladie professionnelle est présumée avoir été exposée au risque des maladies inscrites sous les codes 1.605.03, 1.606.22 et 1.606.51. (Arrêté Royal du 6 février 2007) ».
- Orianne, Jean-François, (2015/2), Ritournelles et territoires professionnels. Le cas des conseillers emploi, *Langage et Société*, n° 152, pp. 99-120, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- Valsamis Daphné, Brolis Olivier, Goffin Kathy, (15 oct. 2020), Évaluation du système des Titres-Services pour les emplois et services de proximité en Région de Bruxelles-Capitale en 2019. *Étude réalisée à la demande du Service public régional de Bruxelles Economie et Emploi Service Emploi* (via IDEA Consult S.A.)

## Livrets

- Dohet, Julien, (2019), *Vivons-nous en démocratie ?*, Coll. Mobilisations sociales, C.D.G.A.I.
- Heck, Michaël, (2012), *Travail contemporain, rétablir le dialogue*, Coll. Travail en action, C.D.G.A.I.
- Muysshondt, Marie-Anne, (2016), *Rechercher et agir. Penser les innovations sociales*, Coll. Méthodologie, C.D.G.A.I.
- Ouraga, Jessica, (2013), *Les travailleurs sociaux face à de nouvelles difficultés au travail*, Coll. Travail en action, C.D.G.A.I.





**Intéressé·e par :**

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique  
des Groupes et d'Analyse  
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman  
Rue Bois Saint-Jean, 9  
B-4102 Seraing  
Belgique

[www.cdgai.be](http://www.cdgai.be)

+32 (0)4 366 06 63

[info@cdgai.be](mailto:info@cdgai.be)

Toutes nos publications sont en téléchargement gratuit sur notre site.

*Ce livret est le fruit d'une Recherche Participative d'éducation permanente réalisée  
avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.*

