

# Annexes

## Table des matières

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <a href="#"><u>Annexe 1 : Tableau récapitulatif des entretiens</u></a> .....  | 71  |
| <a href="#"><u>Annexe 2 : Guide d'entretien</u></a> .....                     | 72  |
| <a href="#"><u>Annexe 3 : retranscription de l'entretien n° 1</u></a> .....   | 74  |
| <a href="#"><u>Annexe 4 : retranscription de l'entretien n° 2</u></a> .....   | 82  |
| <a href="#"><u>Annexe 5 : retranscription de l'entretien n° 3</u></a> .....   | 90  |
| <a href="#"><u>Annexe 6 : retranscription de l'entretien n° 4</u></a> .....   | 96  |
| <a href="#"><u>Annexe 7 : retranscription de l'entretien n° 5</u></a> .....   | 101 |
| <a href="#"><u>Annexe 8 : retranscription de l'entretien n° 6</u></a> .....   | 106 |
| <a href="#"><u>Annexe 9 : retranscription de l'entretien n° 7</u></a> .....   | 112 |
| <a href="#"><u>Annexe 10 : retranscription de l'entretien n° 8</u></a> .....  | 118 |
| <a href="#"><u>Annexe 11 : retranscription de l'entretien n° 9</u></a> .....  | 124 |
| <a href="#"><u>Annexe 12 : retranscription de l'entretien n° 10</u></a> ..... | 130 |
| <a href="#"><u>Annexe 13 : retranscription de l'entretien n° 11</u></a> ..... | 136 |
| <a href="#"><u>Annexe 14 : retranscription de l'entretien n° 12</u></a> ..... | 141 |
| <a href="#"><u>Annexe 15 : retranscription de l'entretien n° 13</u></a> ..... | 146 |
| <a href="#"><u>Annexe 16 : retranscription de l'entretien n° 14</u></a> ..... | 151 |

## Annexe 1 : Tableau récapitulatif des entretiens

|                | Sexe  | Âge    | Fonction                                          | Ancienneté    | Durée  | Forme juridique                          | Date    |
|----------------|-------|--------|---------------------------------------------------|---------------|--------|------------------------------------------|---------|
| Entretien n°1  | Femme | 52 ans | Gestionnaire de dossier                           | 32 ans        | 1h07   | Mutualité                                | 5/7/17  |
| Entretien n°2  | Homme | 30 ans | Chef d'équipe animation                           | 3 mois        | 1h14   | ASBL - durable                           | 6/7/17  |
| Entretien n°3  | Femme | 32 ans | Chargée de communication                          | 7 ans et demi | 58 min | ASBL - enfance                           | 7/7/17  |
| Entretien n°4  | Femme | 30 ans | Chargée administrative                            | 1 an          | 45 min | ASBL - enfance                           | 7/7/17  |
| Entretien n°5  | Femme | 38 ans | Coordinatrice de formation                        | 7 ans         | 42 min | ASBL - enfance                           | 7/7/17  |
| Entretien n°6  | Homme | 46 ans | Administrateur, fondateur, responsable GRH        | 16 ans        | 1h43   | Société à finalité sociale - réinsertion | 11/7/17 |
| Entretien n°7  | Femme | 36 ans | Chargée de communication et gestion des donateurs | 6 ans et demi | 57 min | ASBL - pauvreté                          | 13/7/17 |
| Entretien n°8  | Homme | 30 ans | Coordinateur social                               | 5 ans         | 1h05   | ASBL - réinsertion                       | 13/7/17 |
| Entretien n°9  | Homme | 28 ans | Responsable formation emploi                      | 3 ans         | 1h12   | ASBL - réinsertion                       | 17/7/17 |
| Entretien n°10 | Femme | 29 ans | Responsable centre formation à l'emploi           | 1 an et demi  | 58 min | ASBL - réinsertion                       | 17/7/17 |
| Entretien n°11 | Femme | 37 ans | Responsable volontariat                           | 7 ans         | 53 min | ASBL - réinsertion                       | 17/7/17 |
| Entretien n°12 | Femme | 58 ans | Chef adjointe d'un service                        | 36 ans        | 1h17   | Mutualité                                | 24/7/17 |
| Entretien n°13 | Femme | 47 ans | Responsable administrative                        | 8 ans et demi | 56 min | ASBL - réinsertion                       | 25/7/17 |
| Entretien n°14 | Homme | 33 ans | Directeur de magasin                              | 2 ans         | 49 min | ASBL - réinsertion                       | 26/7/17 |

## Annexe 2 : Guide d'entretien

### **Thématique préliminaire/contact/renseignements personnels :**

- Rappel des enjeux de l'entretien (mémoire), des conditions de son déroulement (anonymat), des différents thèmes abordés
- Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?
- Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ? De vos formations/études ?

### **Thématique travail au quotidien :**

- Comment décririez-vous votre métier actuel ? vos activités ? Quelles sont vos missions ?
- Pouvez-vous me parler de l'organisation dans laquelle vous travaillez actuellement ? (Le domaine d'activité, les spécificités de l'organisation, ses valeurs, le projet)
- Comment qualifieriez-vous la culture de l'organisation ?
- Quelles sont les différentes parties avec lesquelles vous travaillez ?
- Avez-vous des responsabilités ?
- Avez-vous ressenti des difficultés à exercer votre travail au quotidien ?

### **Thématique motivation au travail :**

- Qu'est-ce qui vous a amené/attiré vers ce métier ?
- Qu'est-ce qui vous motive dans votre fonction ? Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (Classez en cinq du plus important au moins important).
- Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des RH ? Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ?
- Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?
- Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail ?
- Avez-vous du plaisir à faire votre travail ? Qu'est-ce qui vous plaît dans votre travail ? Quels sont les éléments de satisfaction ou d'insatisfaction ?
- Ressentez-vous une bonne cohésion d'équipe au sein de l'organisation dans laquelle vous travaillez ? La communication est-elle aisée ?
- Comment qualifieriez-vous l'ambiance au travail ?

### **Thématique conditions de travail :**

- Participez-vous aux processus de gestion de l'organisation ? de décision ?
- L'organisation propose-t-elle des avantages comme le télétravail, un emploi du temps flexible, récupération des heures supplémentaires, etc. ?
- L'organisation vous donne-t-elle accès à des formations ? Des perspectives d'évolution (verticale et/ou horizontale) ?

- Comment se passe l'évaluation de votre travail ? Est-il en rapport avec l'objet social de l'organisation ? Qu'en pensez-vous ? est-il adapté ?

**Thématique de conclusion :**

- Parole au travailleur (remarques, suggestions, questions)
- Information sur les suites données à l'entretien
- Remerciements

## Annexe 3 : retranscription de l'entretien n° 1

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

**Réponse :** Donc voilà, moi je vais avoir 52 ans, et ça fait maintenant 32 ans que je travaille au sein de la mutualité.

**Question :** Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?

**Réponse :** Moi un peu au départ, je suis un peu arrivé ici au hasard, je sortais de l'école, j'ai eu mon diplôme et donc j'ai envoyé plein de demandes de candidatures dans un peu tous les organismes que ce soit des banques ou peu importe, toutes les mutualités vraiment toutes les sociétés que je pouvais connaître parce que moi au départ je suis secrétaire de formation. J'avais fait des sciences-éco puis secrétariat donc j'avais vraiment envoyé un peu partout. J'ai eu très peu de réponses et puis comme ma sœur travaillait déjà ici j'ai eu connaissance d'un examen que j'ai passé mais je n'ai pas eu l'emploi qui était destiné pour cet examen-là mais j'ai quand même bénéficié d'un an de stage ONEM qu'on appelait comme ça à l'époque et donc par la suite je suis rentré dans la société et c'est vrai que je me suis assez vite senti comme un poisson dans l'eau. Je ne sais pas pourquoi, peut-être que j'ai un contact facile, peut-être que c'est ça, je n'en sais rien et donc c'est vraiment un peu par hasard quoi que je suis arrivé et j'y suis toujours resté. Avec le recul, je me dis que je n'aurais pas pu travailler dans une banque par exemple : tout ce qui est chiffres, tout ce qui est rapport à la finance, c'est pas mon truc, moi je sens que je suis vraiment faite pour rendre service, j'aime ce côté social, le contact qu'on a aussi avec les gens parce que c'est important et la satisfaction qu'on a quand on a pu les aider donc c'est plus par rapport à ça mais c'est vrai qu'au départ c'est un accident. C'est tout à fait un hasard, ce n'était pas ciblé au départ.

**Question :** Au niveau des études, qu'avez-vous fait ?

**Réponse :** Donc j'ai d'abord fait 4 années de sciences économiques et puis je pouvais choisir entre secrétariat ou comptabilité, j'avais d'abord pris comptabilité et puis après une semaine je me suis rendu compte que ce n'était pas ce qu'il me fallait donc je suis reparti en secrétariat à ce moment-là.

**Question :** Pourriez-vous me décrire votre métier, votre fonction actuelle ? vos activités ? Une journée « type » par exemple ?

**Réponse :** Il faut d'abord savoir que je n'ai pas toujours travaillé dans ce service-ci, j'ai d'abord travaillé dans le service assurabilité et donc en gros là on déterminait si les gens étaient en ordre d'assurabilité ce qui veut dire que ça résume les droits que les personnes ont en assurance obligatoire. Quand tu travailles, tu cotises à l'ONSS et tu as un droit qui est ouvert pour tes soins de santé et tes indemnités et les aléas de la vie ont fait que je me suis retrouvé il y a 3 ans dans ce service-ci et là c'est un domaine différent mais qui est toujours aussi enrichissant : ce sont les accords médecin – conseil. Il y a toute une série de soins de santé qui doivent être soumis à l'accord du médecin conseil pour pouvoir être donnés et ce que les gens ne savent pas, et je ne le savais pas non plus, après 29 ans dans la société c'est qu'il y a énormément de matière, à peu près une soixantaine si je n'en oublie pas et donc la journée type si tu veux : on reçoit du courrier au jour -1 et le jour qui suit on se partage le courrier, on le prépare de la manière administrative et après il est soumis au médecin conseil pour la partie médicale puis quand ça revient, on encode ou on fait des courriers de demande d'information. On a aussi ce qu'on fait maintenant beaucoup dans la société parce qu'on passe beaucoup au numérique dans la société, toute une série de documents qui maintenant sont scannés et à terme tout va être

scanné dès l'entrée pour qu'on ait à chaque fois une traçabilité pour les dossiers et donc en gros ça varie peut-être d'une journée à l'autre mais une fois on fait peut-être un peu plus de scanning, une fois on fait un peu plus de courrier de papier donc c'est vraiment ça un peu la journée type et le téléphone, beaucoup de téléphone. Par exemple, ça peut être des affiliés qui nous téléphonent pour certains accords, ça peut être des prestataires qui nous contactent parce qu'on a soit fait une demande d'information pour savoir quoi auprès d'un dossier, parce qu'ils n'ont pas eu le courrier de suivi et qui téléphonent pour savoir où en sont leurs dossiers, ça peut aussi être des réclamations de gens qui ne sont pas contents car ils n'ont pas reçu un accord car forcément il y a parfois des refus donc c'est en gros ça. Mais c'est vrai que c'est beaucoup de ça et c'est clair que si on prend un peu de retard, les coups de fil se multiplient forcément. Ça fait boule de neige et plus tu as de coup de fil, plus tu n'es plus à jour et donc c'est parfois compliqué mais c'est vrai qu'il y a énormément d'appels téléphoniques mais vraiment de toute sorte. Les gens qui demandent des renseignements avant ou ce qu'il faut savoir aussi par exemple c'est quand quelqu'un va faire une demande d'intervention, ce qui le préoccupe c'est parfois le coup de l'intervention et ils préfèrent nous appeler d'abord pour savoir s'il y aura bien une intervention et quelles sont les démarches à suivre.

**Question :** Pouvez-vous me décrire brièvement l'organisation ?

**Réponse :** On a un donc un rôle fort social puisqu'on est là en premier lieu pour aider les gens et parfois des gens qui ont beaucoup de difficultés financières donc tu as des services soins santé donc ça c'est plutôt tout ce qui est soins aux personnes, tu as le service assurabilité et là c'est le droit très important car quand une personne n'a pas de droit en assurance obligatoire il faut savoir qu'une facture d'hôpital ça peut aller très vite jusqu'à 25.000€, la quote-part AMI est importante en fait, les gens ne s'imaginent pas parfois ils ont une facture de 500€ mais ils ne s'imaginent pas que tout ce qui est INAMI a pris 25.000€ en charge peut être donc le rôle social aussi parce que c'est un rôle de conseil aux personnes donc on est logiquement formés pour pouvoir donner certains conseils bien sûr plutôt ciblés dans sa matière mais aussi de pouvoir orienter certaines personnes vers un service social puisque nous avons également un service social. Par exemple aussi, et ça c'est le service social qui s'en occupe aussi, c'est ce qu'on appelle le Medicaid, ce sont des aides qui sont apportées aux personnes qui ont un handicap, aux enfants qui ont un handicap et pour leur apporter un soulagement financier dans la prise en charge des soins qu'ils peuvent avoir puis à côté de ça on a tout un service d'assurance complémentaire qui est là aussi pour donner des conseils également mais aussi pour donner certains avantages que l'assurance obligatoire ne donne pas donc par exemple pour l'homéopathie, il n'y a pas toujours d'intervention de l'assurance obligatoire mais la mutualité a fait en sorte que l'on intervienne quand même pour dire de soulager à chaque fois financièrement les personnes puisqu'il y a des personnes qui se retrouvent souvent défavorisées par rapport à ça parce que le coût des soins devient de plus en plus cher. Donc c'est vrai que la mutualité on a ce rôle-là, on a ce rôle de payeur je vais dire, on a ce rôle de conseil très important et qui le devient de plus en plus parce que la réglementation se complexifie et on a un rôle à jouer de ce côté-là et je crois aussi qu'on a un rôle social dans le sens où en tout cas ici, on le sent très fort au sein de la mutualité et je suppose que c'est le cas dans les autres mutualités, c'est qu'on défend beaucoup les gens et le bien-être des gens puisque effectivement des gens qui ne peuvent plus prendre en charge des soins de santé, ce sont des gens qui finalement vont devenir de plus en plus faibles et vont se retrouver dans des situations précaires et donc je crois qu'on a ce rôle de défense de la personne, de tout affilié en gros c'est ça et puis il y a tous les services attendants. J'oublie aussi le service d'indemnité d'incapacité de travail, tu vois l'incapacité de travail c'est important aussi car quand tu es salarié ou employé, lorsque tu tombes malade, tu as une période pendant laquelle ton employeur te paye ce qu'on appelle un salaire garanti et après ça passe soit après 15 jours ou si c'est quelqu'un qui est au chômage c'est à partir du lendemain, si c'est un ouvrier c'est après 15 jours, si c'est un employé c'est après 28 jours et donc tu as une indemnité que la mutualité

te paye pour avoir ce revenu de remplacement que tu n'auras plus de ton employeur et qui peut aussi diriger les gens vers une situation précaire où tu ne touches plus ton salaire complet et après x temps tu baisses encore dans le salaire que tu as. C'est donc très important car si les gens n'ont plus de travail et plus de revenus ils se retrouvent vraiment dans une situation difficile mais en gros tout ça ce sont les gros services de l'assurance obligatoire.

**Question :** Selon vous, quelle est la culture d'entreprise véhiculée au sein de l'organisation, quelles sont ses valeurs ?

**Réponse :** chez nous, c'est regroupé autour du projet horizon qui inclut l'orientation affilié qui inclut la disponibilité et la proximité, l'auto-développement, se perfectionner à chaque fois effectivement : ça ce sont vraiment les valeurs défendues et évidemment la solidarité qui est vraiment au centre de notre entreprise.

**Question :** Ce projet vient juste d'être lancé ?

**Réponse :** Alors le tout premier je ne sais plus trop, ils viennent de lancer le deuxième horizon 2020 et le premier il a été fait vers 2010 peut-être même avant mais je n'en suis plus très sûr, je ne m'en souviens plus, ça devrait être à peu près être 2010. Il y en avait 7 de valeurs qui étaient mises sur papier et ici ils sont occupés de le refaire ce projet horizon, d'ailleurs le nom a été mis au vote des employés, ça c'était encore assez sympa je trouve, chacun a pu soumettre un nom par rapport au projet, c'est vraiment pour défendre les valeurs que l'on doit défendre ici.

**Question :** Vous disiez que vous aviez pu soumettre des idées de noms par rapport au projet et donc êtes-vous parfois concertés pour d'autres projets ? Par exemple sur le contenu du projet horizon ?

**Réponse :** Sur le contenu, oui parce qu'on peut faire partie de groupes de travail donc ça c'est vrai que notre implication dans l'entreprise est très importante et on nous laisse souvent l'opportunité de le faire effectivement donc on a toute une série de projets qui sont mis en route et notamment ici dans le cadre du projet horizon à chaque fois oui on demande des volontaires au sein des volontaires. C'est chouette qu'on fasse participer les employés sans toutefois les obliger mais si on est intéressé on est les bienvenus et ça arrive fréquemment qu'on nous le demande on a un très bon système de communication interne par rapport à ça, chacun a le libre choix de s'inscrire et on demande beaucoup notre avis.

**Question :** Vous auriez des exemples concrets par rapport à ce que vous venez de dire ?

**Réponse :** Ici il y avait eu des groupes de projets où il fallait à Namur qui est notre centre de formation et comme tous nos formateurs sont centralisés là-bas, ça se fait à Namur. Après c'est peut-être aussi autre part, par exemple on a eu il n'y a pas longtemps une réunion d'information sur un autre sujet et c'était à la fédération du Brabant à Bruxelles. Auparavant c'était souvent à Bruxelles à l'union nationale des mutualités socialistes mais effectivement ils ont construit ce centre de formation à Namur depuis quelques années. Pour en revenir aux projets, ça je pourrais éventuellement le retrouver et te l'envoyer par mail mais dernièrement je sais que ça portait sur l'insatisfaction des gens et il y avait plusieurs domaines, faudrait que je regarde ça de plus près et éventuellement je te les enverrais par mail.

**Question :** Quelles sont les différentes parties prenantes avec qui vous travaillez ?

**Réponse :** Oui, on peut avoir parfois des liens avec des autres mutualités, on peut aussi avoir d'autres liens avec l'AViQ car par exemple, tu as des personnes qui ont une intervention de la mutualité et l'AViQ intervient pour un complément voire pour la différence donc ça peut nous arriver aussi, on a

également beaucoup de contacts avec les prestataires effectivement mais aussi avec des bureaux de tarification puisque maintenant parfois tu as des bureaux de tarification d'infirmiers, pour les pharmacies. Après tout ce qui est privé, je ne crois pas, c'est toujours centré sur les soins maintenant c'est dans le cadre de mon travail, à mon ancien poste, j'avais des contacts avec des caisses d'assurance sociale pour travailleurs indépendants par exemple ou avec l'ONSS donc c'est très souvent avec des organismes liés à la sécurité sociale.

**Question :** Avez-vous déjà ressenti des difficultés à exercer votre travail ?

**Réponse :** Oui, j'en ai parce que la réglementation est très complexe et qu'elle bouge beaucoup donc ce n'est pas quelque chose de statique comme la comptabilité par exemple. Ici, l'année dernière dans plusieurs domaines, il y a chaque fois eu surtout ici maintenant qu'on a un gouvernement qui tire beaucoup sur tout ce qui est sécurité sociale, l'année dernière on a eu énormément de matières qui ont bougé et effectivement c'est assez complexe, c'est même parfois difficile de tout retenir en fait. On peut pas tout le temps maîtriser toute la matière donc on doit à chaque fois retourner dans la réglementation pour le faire donc ça c'est la plus grosse difficulté pour moi et la deuxième difficulté que j'ai aussi c'est que comme je te l'ai dit tout à l'heure, j'ai travaillé 27 ans dans un autre domaine que je connaissais quand même très très bien puisque c'était le domaine pour lequel j'avais travaillé depuis le début de ma carrière et qu'à 49 ans ça demeure difficile de se remettre à réétudier une réglementation qu'on ne connaît pas du tout et donc ça c'est vrai que c'est un peu plus la plus grosse difficulté que j'ai par rapport à mon travail avec mes ennuis de santé et puis voilà. C'est la plus grosse difficulté, suivre parfois le rythme qui nous est demandé parce qu'effectivement on a des délais pour répondre aux prestataires et pour répondre aux gens, c'est-à-dire qu'il faut savoir que pour certains domaines si tu n'as pas répondu dans les 7 jours le droit est acquis donc ça veut dire que si tu dois refuser bah logiquement tu ne peux plus, pour d'autres domaines c'est 15 jours mais ça va très vite en fait. C'est vrai qu'on nous demande souvent de travailler pas comme des robots mais il y a toujours une cadence qui pour moi physiquement est plus dure mais ce n'est pas par rapport à l'employeur, c'est plus par rapport à mes problèmes de santé et ça n'a rien à voir.

**Question :** Quand vous avez changé de service, vous avez dû être formée ?

**Réponse :** Non, j'ai appris la matière sur le tas parce qu'en fait, j'ai été demandeuse de formation mais la formation qui existait c'était soit pour des personnes qui venaient d'entrer à la mutualité donc vraiment une formation de base ou alors c'était vraiment des formations d'expert que je n'étais pas donc ça a été un peu plus compliqué, c'était beaucoup plus sur le tas et puis je suis aussi quelqu'un qui aime être assez autonome donc j'essaye toujours de faire beaucoup de recherches moi-même car je n'aime pas savoir, j'ai horreur de ça donc voilà et je dois dire que ça m'a pris aussi pas mal d'énergie mais attention, j'ai toujours eu de l'aide de toutes les personnes autour de moi, il y a vraiment des personnes expertes et qui ne sont pas avares de donner leurs connaissances et donc ça m'a beaucoup aidé aussi de pouvoir poser des questions et d'avoir les réponses, ça c'est important. Les responsables sont aussi très disponibles.

**Question :** Après avoir parlé un peu de tout ce qui touchait à votre fonction et à l'organisation, je vais un peu recentrer sur la motivation au travail et donc je voudrais savoir dans un premier temps ce qui vous a attiré vers ce secteur, ce métier et dans un deuxième temps qu'est-ce qui vous motive à venir travailler jour après jour ?

**Réponse :** Moi ce qui me motive au jour le jour c'est de pouvoir rendre service aux gens, on a parfois des communications qui passent très difficilement parce qu'on a des gens qui râlent ou parce qu'un médecin nous prend de haut donc moi ce qui me satisfait c'est que quand j'ai quelqu'un qui me dit merci je me dis que j'ai pu apporter mon aide. C'est vraiment ça en fait, ce n'est pas se donner de

l'importance, c'est la satisfaction du service rendu et d'avoir pu apporter un bien-être aux gens ça c'est important pour moi. Parfois, les sortir de l'embarras parce que là je parle plutôt de mon expérience en assurabilité, c'est qu'on avait parfois affaire à des gens qui se retrouvaient dans des situations problématiques car on arrivait pas à leur rétablir les droits et que j'ai souvent essayé par tous les moyens de leur trouver des solutions et quand les gens après vous remercient, ça apporte une gratitude appréciable même si sur 20 appels, tu n'as qu'une personne qui te dit merci, déjà ça tu te dis que ta journée s'est super bien passée. C'est vraiment l'aide qu'on peut apporter aux gens et la satisfaction de les voir heureux après, d'avoir pu obtenir ce qu'ils cherchaient. Ça c'est ma principale source de motivation, maintenant le fait qu'on ait un groupe qui fait que l'on s'entende bien fait aussi que ça fait beaucoup, le fait d'être écouté par ses responsables et de pouvoir obtenir leur aide que ce soit dans le travail de tous les jours ou simplement quand on a un problème parce que parfois on est un peu moins bien et de voir qu'il y a de la compréhension de la part de ton responsable et cette disponibilité moi ça me motive beaucoup. Maintenant je me dis parfois que la motivation on la recherche parfois à l'intérieur aussi, parfois on est démotivé ça peut arriver parce qu'on est un peu plus fatigué ou qu'on a eu une journée qui s'est un peu moins bien passée mais moi je le trouve vraiment dans la satisfaction d'aider les gens.

**Question :** Si vous deviez faire un top 5 de vos motivations au travail, quel serait-il ?

**Réponse :** Alors je mettrais la satisfaction des gens en premier, après je dirais le fait que le travail soit intéressant parce que j'ai la chance d'avoir un travail assez varié qui m'épanouit ensuite l'ambiance de travail, l'aide de mes responsables de service que je pourrais aussi inclure dans l'ambiance en fait. Et après je ne sais pas trop.

**Question :** Quand vous parlez de l'ambiance au travail, vous pourriez préciser votre pensée ?

**Réponse :** en fait, ça n'a pas toujours été le cas même si je suis quelqu'un qui essaye de faire abstraction des problèmes, j'essaye toujours de me recentrer sur le travail quand même en faisant abstraction parfois de la mauvaise humeur qu'il pourrait y avoir ou des problèmes extérieurs, j'essaye toujours de positiver parfois c'est pas facile et parfois il y a eu des coups de gueule et donc effectivement quand il y a des coups de gueule, j'essaye d'en retirer le positif même si parfois ça peut démotiver un peu. Il faut savoir que si j'ai quitté mon autre service, ce n'est pas de gaité de cœur, c'est surtout parce qu'il y a eu un gros souci relationnel avec le chef de service et que bon à un moment donné je me suis dit que j'avais deux choix : ou je m'enfonce ou je trouve une solution parce ce travail je l'adorais donc heureusement j'ai eu la chance de pouvoir changer de travail ici maintenant que j'aime aussi. Heureusement qu'on m'a donné la possibilité de partir et que j'ai eu aussi des gens autour de moi avec une bonne ambiance et un travail intéressant parce que je pense que si j'étais tombé dans un travail, j'étais prête à tout accepter, mais si j'étais tombé dans un travail qui me motivait moins je pense que j'aurais croulé, ça j'en suis convaincu.

**Question :** Comment qualifieriez-vous l'ambiance au travail ?

**Réponse :** L'ambiance est vraiment familiale, pour te donner un exemple, vendredi passé un collègue a dit « allez c'est le 30 juin, j'apporte les pains au chocolat et les croissants », il faut savoir quand tu vois le service on est 40 donc le gars il est tout seul et il a pris l'initiative d'apporter le petit déjeuner pour tout le service et ce n'est pas une initiative isolée, il y a souvent des choses ainsi qui se font régulièrement. En général on essaye aussi d'organiser un repas pour ceux qui le souhaitent et tout le monde est libre de choisir où aller, dernièrement on a tous été sur le temps de midi au restaurant et c'était vraiment sympa, on a vraiment une chouette ambiance. Pour dire aussi, il y a aussi une chouette ambiance de la direction, vendredi, il faut savoir que nous avons un fonds de solidarité qui s'occupe un peu de tout ce qui est fête de st Nicolas, qui essaye de faire des activités pour apporter un bien-

être au personnel ou à leurs enfants eh bien la direction avait organisé un tournoi de pétanque, un tournoi de ping-pong, un camion de pizza ainsi qu'un barbecue etc. Donc tu vois, il y a toujours cette envie qu'il y ait une certaine cohésion d'équipe, qu'il y ait un bien-être pour le personnel, ça c'est vrai que c'est important et ça aussi ça motive les gens et ce qui motive aussi c'est qu'à un moment dans le service, on a eu des indicateurs donc si tu veux quand on est hors délai, l'indicateur passe à l'orange puis voire au rouge et pendant un moment on avait des indicateurs plus ou moins mauvais et puis quand on est revenu dans le vert, on reçoit toujours un petit mot d'encouragement que ça soit de la responsable ou de la direction opérationnelle par exemple. Ça peut paraître bête mais rien qu'une reconnaissance comme celle-là, ça te fait un bien fou, on se dit qu'on ne s'est pas acharné dans notre boulot pour rien, donc non seulement on a la reconnaissance des affiliés mais en plus on a la reconnaissance de nos supérieurs.

**Question :** La communication est-elle aisée dans le cadre du travail ?

**Réponse :** actuellement on y arrive mais on a parfois eu des difficultés. En fait, des procédures sont en train d'être mises en place parce qu'en fait on était parfois un peu livré à nous-mêmes y compris les responsables parce que si tu veux il n'y avait pas vraiment de procédures bien établies et tu te rends compte avec des réunions avec d'autres mutualités que même si on a la même réglementation, on n'a pas toujours les mêmes méthodes de travail et donc au début ici selon les personnes qui te formaient, on te disait parfois certaines choses et puis d'autres un peu contradictoires et ça nous a un peu compliqué la vie. Mais c'est vrai qu'on a une chef de service qui est très attentive à ça et qui demande à ses responsables en-dessous d'elle de mettre de plus en plus de procédures pour que notre travail soit facilité. Donc la communication, elle passe oui, en tout cas celle entre la direction et nous je crois dans tout ce qui est faisable. Au sein de l'équipe parfois c'est un peu plus compliqué car comme je travaille un jour sur deux, certaines choses qui sont dites quand je ne suis pas là ne sont pas forcément rappelées après et ça peut être plus dur à suivre. Enfin de toute façon ce n'est pas intentionnel et puis comme on a deux responsables techniques qui sont arrivés en janvier, il faut leur laisser le temps que tout se mette en place.

**Question :** Quels seraient les éléments d'insatisfaction ou de satisfaction au travail ?

**Réponse :** Une grosse insatisfaction, ce serait les grosses équipes au vu des contacts téléphoniques qu'on a, on parle beaucoup et pas mal de gens ici se plaignent du bruit. Ça a été soumis à notre chef de service qui reste très disponible pour faire un peu paravent je dirais mais bon on sait aussi qu'on est un peu limité au niveau du bâtiment, par exemple au niveau câblage comme le bâtiment a été conçu d'une certaine manière, ce n'est pas évident de changer ça. C'était un peu l'esprit des années 80 de faire des paysagers mais on ne s'imaginait surtout pas être avec autant de collègues autour de soi mais depuis la fusion avec Mons, forcément les services ont doublé donc des services où on était 20 personnes sont passés à 40 personnes donc le bruit s'en retrouve amplifié. Pour le reste, je ne trouve pas qu'il y ait d'autres éléments d'insatisfaction, je trouve qu'on est dans une chouette société, j'aurais pu partir ailleurs mais je ne voulais pas et je n'ai aucun regret de ne pas l'avoir fait parce que j'avais passé des examens ailleurs mais comme je me sentais bien ici, j'ai décliné l'offre qu'on m'avait proposée même si d'un point de vue financier, j'aurais sûrement gagné plus d'argent mais je ne m'y voyais pas car c'était un travail de routine et je n'aime pas la routine du tout donc j'ai besoin de quelque chose de diversifié et là ce qu'on allait me demander je ne pensais pas me retrouver dedans. Le financier n'a pas vraiment pesé dans la balance car je préfère me sentir bien dans mon travail et aimer ce que je fais, je crois que si je n'aimais pas ce que je faisais, je ne serais plus ici. Après, je ne dis pas que le financier n'a aucune importance mais ça n'entre pas en ligne de compte directement, je privilégie une ambiance de travail et un travail diversifié par rapport à cet aspect-là. D'ailleurs, c'est ce que j'ai toujours dit à mes enfants, je leur disais de choisir un métier qu'ils aiment parce que travailler

40 ans dans un job qu'on n'aime pas ce n'est pas tenable à long terme. Moi j'en suis convaincu en tout cas. Faire quelque chose que je n'aimais pas, j'aurais eu beaucoup de mal. Donc pour moi au niveau satisfaction du travail, je dirais que ce que je cherche c'est plutôt un milieu de travail où il y a une certaine reconnaissance du travail par les supérieurs, où on peut s'exprimer, où on peut s'entraider entre collègues, l'enrichissement personnel aussi car on apprend beaucoup de choses et puis on apprend beaucoup sur soi-même aussi. Je pense que mon travail est une source de satisfaction ça c'est sûr.

**Question :** Maintenant à un autre niveau, quels sont les avantages auxquels vous avez droit en plus de votre salaire ? (Télétravail, horaires flexibles, etc.).

**Réponse :** Pour ce qui est du télétravail par exemple, il y a un projet qui est mis en route cette année qui ne nous concernera pas directement car ils vont faire des tests en fait sur deux ou trois services pour voir un peu ce qui peut être mis en place ou pas à ce niveau-là. Pour ce qui est des avantages, actuellement il y en a pas mal mais ils seront peut-être remis un jour au goût du jour parce qu'effectivement les frais d'administration des mutualités sont en constante baisse donc voilà à un moment donné s'il n'y a plus assez d'argent, on pourrait en perdre quelques-uns. Donc on a droit à un double pécule de vacances, un treizième mois, des chèques repas, on a aussi par exemple, pour les personnes en incapacité de travail après un certain temps, droit à un fonds d'invalidité qui va payer la différence pour combler une potentielle différence avec ton salaire net. Au niveau de l'horaire, celui-ci est flexible mais pas totalement, on a des plages fixes et des plages variables : par exemple le matin on peut arriver de 7h30 à 9h, ça c'est la plage variable, après 9h il faut avoir une justification. Après le midi on a une plage variable de 12h à 14h et puis le soir une plage variable de 16h à 17h30 mais il faut par exemple savoir que le call-center, eux, ils répondent jusqu'à 18h tous les jours donc c'est un peu plus contraignant pour eux. On a aussi un autre avantage qui n'est pas non plus négligeable, avec les hôpitaux en tant que membre du personnel on ne paye pas de ticket modérateur.

**Question :** Au niveau des formations, comment se déroulent-elles ? Pouvez-vous les demander ?

**Réponse :** Alors au niveau des formations, chaque année on reçoit un catalogue et alors on peut s'inscrire et c'est le chef de service qui relaye au service RH talent qui après t'inscrit. Il faut savoir que les formations sont données pour toutes les mutualités et que donc parfois tu dois attendre un peu plus longtemps. Par exemple, j'ai récemment eu mon entretien de fonctionnement avec ma chef de service et il y a une formation à laquelle il faudra que je m'inscrive pour 2017 c'est déjà rempli donc je devrais attendre l'année prochaine. On nous laisse vraiment le choix de choisir les matières que l'on veut approfondir et développer au travers des formations et c'est vraiment motivant en fin de compte. La seule fois où on nous a obligés à aller participer à une formation c'était avant la fusion quand la chef de service a été changée pour qu'on ait tous une base en ce qui concernait notre activité téléphonique avec les affiliés et autres personnes avec lesquels nous travaillons. Sur le coup, on râlait un peu car il fallait se rendre à Namur mais au final, celle-ci a été vraiment utile car j'ai pu me remémorer certaines choses et on était dans un groupe très dynamique avec un formateur très intéressant et ça m'a vraiment beaucoup apporté je trouve. Avec le recul j'en étais satisfaite.

**Question :** D'ailleurs, je reviens à une question du début mais quel est le titre de votre fonction actuelle ?

**Réponse :** Actuellement je suis gestionnaire. En fait, j'ai été gestionnaire quand je suis rentrée à la mutualité puis responsable de cellule puis j'ai eu des ennuis de santé puis il y a eu un appel pour devenir adjoint de direction, je l'ai passé et j'ai réussi pour lequel j'ai eu le poste mais pour lequel je n'ai pas tenu le coup physiquement ni mentalement. J'ai donc renoncé à la place et je suis redevenue responsable de cellule puis après on a fusionné avec Mons et suite à un problème de réorganisation,

je suis à nouveau remontée en grade en tant que coordinatrice et puis j'ai eu des problèmes relationnels avec mon chef de l'époque et j'ai finalement changé de service en tant que gestionnaire de dossiers parce que j'ai plus actuellement le souhait me concernant de passer l'examen pour monter en grade. Ce n'est pas parce que je ne le veux pas mais pour le moment je suis en mi-temps médical et que de toute façon j'ai dû faire des choix et je n'ai plus envie d'avoir un travail qui me donnerait encore plus de pression qu'actuellement. J'ai donc fait un peu tous les échelons ici.

**Question :** Je rebondis par rapport aux perspectives d'évolution dont vous parliez juste avant, comment sont-elles proposées ? Y a-t-il des examens à présenter ?

**Réponse :** Par exemple ici, on a vu une offre d'emploi passer, on recherche un assistant social et donc pour l'instant, on le demande en interne donc souvent il y a un appel à examen. Ça n'a pas toujours été le cas mais maintenant depuis la fusion c'est systématique, il faut passer un examen. Il y a donc souvent un appel interne puis s'il n'y a pas assez de candidats ou que le profil ne correspond pas, ils étendent aux autres mutualités et parfois en même temps ou à posteriori ils font un appel à l'extérieur.

**Question :** Comment se passe l'évaluation de votre travail ?

**Réponse :** On peut toujours demander à être vu, n'importe quand pendant l'année, on peut toujours demander à son responsable pour avoir un rendez-vous ou quoi que ce soit mais on a des entretiens d'évaluation et de planning. Ici on vient d'avoir l'entretien d'évaluation car ma N+2 est souffrante donc c'est la responsable de service qui a dû prendre le relais et donc elle nous a fait nos entretiens cette semaine et la semaine d'avant. En général c'est une fois pour l'entretien d'évaluation et une fois pour l'entretien de planning.

**Question :** En quoi consiste l'entretien de planning ?

**Réponse :** En fait c'est l'entretien où on te fixe les objectifs d'équipe et ceux qui sont personnels et celui d'évaluation c'est celui par rapport au travail évidemment, pour voir si on a atteint ses objectifs, etc.

**Question :** Au niveau des objectifs dans l'entretien de planning, ceux-ci sont faits en concertation avec vous ?

**Réponse :** Au niveau des objectifs d'équipe, c'est ma responsable qui les fixe seule et en ce qui concerne les objectifs personnels, elle nous a proposé d'en discuter. C'est une discussion ouverte contrairement à l'année passée par exemple. C'était assez constructif comme entretien. Evidemment, tous les objectifs sont liés d'une certaine manière avec l'objet social de la mutualité, par rapport à l'orientation affilié, sur la formation, etc. Tout ce qui revient souvent c'est l'orientation client car si nos affiliés ne sont pas satisfaits, ils vont ailleurs tout simplement. Par exemple, moi je me suis inscrite à la mutualité socialiste car mes parents y étaient et que les valeurs véhiculées par la mutualité sont toujours en moi aussi, on vient d'une famille qui était quand même assez modeste et certaines valeurs telles que la solidarité sont importantes à mes yeux et être attentif au bien-être des gens l'est tout autant parce que je pense que l'on arrive à une société à deux vitesses et que ces valeurs seront d'autant plus importantes dans un futur proche.

## Annexe 4 : retranscription de l'entretien n° 2

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ? Quelles études avez-vous faites ?

**Réponse :** j'ai 30 ans, ici mon poste je suis responsable du service mobilisation jeune, donc en gros pour le faire de manière schématique tout ce qu'on fait à destination des 12-25 ans que ce soit des animations dans des écoles, que ce soit des campagnes, des formations, etc. c'est moi qui gère l'équipe qui fait tout ça. C'est une équipe de 5 personnes et il y a aussi tout le volet avec les profs donc c'est nous qui accompagnons les profs dans toutes les activités qu'on donne dans leurs classes et donc tu as vraiment un volet école secondaire et école supérieure donc on travaille vraiment avec les 12-18 ans et 18-25 ans. Au sein de l'équipe, certains sont plus avec les actions dirigées pour les écoles secondaires et d'autres sur les écoles supérieures. Au niveau de mon parcours, j'ai d'abord fait l'université à l'ULG où j'ai fait un bac en sociologie et puis j'ai fait un master en coopération du développement à l'ULG et puis alors j'ai repris un autre master à l'ULB en sciences politiques en relations internationales d'où je suis sorti en 2010 et puis donc j'ai travaillé pour EcoloJ qui est une organisation jeunesse liée au parti écolo. J'ai d'abord commencé là-bas comme chargé de projet puis alors je suis passé dans la coordination et je suis passé responsable du coup au sein de l'organisation de jeunesse. Et donc ici chez Oxfam j'ai commencé depuis le 15 mars donc ça fait 3 mois et demi que j'ai commencé et donc voilà je pense que maintenant j'ai une vision assez claire de tout ce qui se fait au sein d'Oxfam et de la philosophie etc. j'ai un regard très neuf sur l'organisation et c'est ça qui peut être intéressant.

**Question :** Comment pourriez-vous décrire votre métier ? les activités liées à votre fonction ?

**Réponse :** Je dirais qu'il y a quatre pans, le premier pan c'est tout ce qui est gestion de l'équipe, tout ce qui est aspect GRH, c'est par exemple moi qui m'occupe de tout ce qui est recrutement des collaborateurs même s'il y a une GRH qui gère au niveau de toute la structure mais c'est moi qui fais passer les entretiens, qui lit les C.V., etc. Je m'occupe aussi de tout ce qui est gestion des congés, problèmes au sein de l'équipe, les évaluations ou encore la fixation des objectifs. Je m'occupe également tout ce qui touche à l'animation de l'équipe, faire des réunions d'équipe etc. Toujours dans ce pan-là aussi, mon équipe, enfin pour toutes les activités qu'on mène on a un budget et c'est moi qui suis responsable de gérer ce budget, d'allouer x € sur telle ou telle activité donc ça c'est pour le premier pan. Pour le deuxième pan, c'est vraiment tout le volet création d'outils et de campagnes donc on va créer des animations à faire en classe, des actions avec les jeunes, des projets avec les jeunes. Chaque année on a une campagne sur laquelle on va articuler l'ensemble de nos actions durant toute l'année scolaire qui arrive par exemple cette année c'est par rapport au textile, tout ce qui est durable et éthique et donc voilà, là on est en plein dedans pendant l'été et on est en train de rédiger tout un dossier de campagne où il y a du fonds ainsi que des idées de mise en action, donc ça c'est un peu le côté création je vais dire. Le troisième côté c'est tout ce qui touche à l'animation sur les écoles, gestion de projet, aller les vivre avec les jeunes et le quatrième côté c'est plutôt une fonction de représentation comme on est actif dans toute une série de groupes de travail qui rassemblent toute une série d'ONG francophones et néerlandophones et donc c'est moi qui vais à toutes ces réunions de groupe de travail au sein de différentes plateformes représenter Oxfam et donc tout ça c'est à l'extérieur d'Oxfam mais même au sein d'Oxfam, c'est moi qui vais représenter la mobilisation jeune au sein du comité de direction par exemple. Et alors, c'est un peu compliqué mais il y a 3 types d'Oxfam en Belgique et donc c'est moi quand il y a le service Oxfam solidarité qui veut faire un projet en commun avec nous, c'est moi qui vais à ces réunions par exemple. Il y a aussi un peu une représentation interne donc.

**Question :** Pouvez-vous me décrire l'organisation brièvement et les domaines d'activités de chaque entité ?

**Réponse :** Alors, Oxfam c'est une ONG globale qui est représentée dans 17 pays et alors la particularité d'Oxfam Belgique c'est qu'on s'est vraiment centré sur le commerce équitable ce qui n'est pas le cas des autres Oxfam ailleurs en Europe ou c'est plus une ONG de développement entre guillemets de type classique. Alors, si tu veux il y a trois entités d'Oxfam en Belgique, trois subdivisions : tu as Oxfam magasin du monde où nous vraiment notre spécialité c'est le commerce équitable et donc Oxfam magasin du monde gère tous les magasins qu'il y a dans les villes en Belgique de commerce équitable, tout l'aspect sensibilisation autour du commerce équitable, tout ce qui touche à l'aspect éducation de ce que l'on fait à travers nos actions dans les écoles puis à côté de ça tu as Oxfam solidarité qui a plus un rôle d'expertise d'action dans le sud, qui vont vraiment mener des projets dans le sud et qui vont avoir toute une série d'experts sur toutes les questions climatiques, sur les systèmes alimentaires, etc. Tu as aussi le pendant flamand, Oxfam wereldwinkels qui fait plus ou moins la même chose que les magasins du monde mais du côté flamand donc. Donc si tu veux, magasin du monde a plus des activités en Belgique tandis que Oxfam solidarité va plus avoir des projets dans le sud et plus des projets d'ONG de type classique et donc le côté sensibilisation est beaucoup plus présent chez nous que chez eux.

**Question :** Comment qualifieriez-vous la culture d'entreprise de l'organisation ? Les valeurs véhiculées ?

**Réponse :** En fait je trouve et ce ne sont pas des mots en l'air, je pense vraiment qu'Oxfam, à l'extérieur, leur but général c'est de lutter contre les inégalités et pour ça de mettre en place toute une série de système qui rabattent un peu les règles du jeu, avec le commerce équitable par exemple on rebat les règles du commerce classique pour qu'il soit plus équitable et plus profitable mais attention ce n'est pas non plus un truc de charité, c'est vraiment un système qui se veut égalitaire où tout le monde s'y retrouve et où tout le monde y retrouve son intérêt. Je trouve qu'Oxfam le fait assez bien de manière interne, en tout cas chez nous je trouve qu'il y a un fonctionnement très horizontal et voilà même s'il y a un directeur général et des supérieurs hiérarchiques, on ne sent justement pas cette structure pyramidale dans notre boulot de tous les jours. En plus, tout employé peut faire remonter des revendications ou des projets et donc la porte est vraiment ouverte et il y a beaucoup de dialogue même si parfois ça peut rendre les projets plus longs à mettre en œuvre parce qu'il y a plus de communication, plus d'échanges, plus de retours et que donc ce n'est pas juste quelques personnes qui décident et je trouve que c'est très marqué chez Oxfam. Maintenant, je n'ai travaillé que dans des structures comme ça mais j'imagine que dans le privé c'est beaucoup moins le cas. Il y a aussi une culture de confiance par exemple par rapport aux heures de travail où c'est très flexible après il y a une pointeuse et les heures sont comptabilisées mais on ne nous surveille pas pour savoir si on est arrivé à telle ou telle heure du moment que le travail est fait. Ce qui ne veut pas du tout dire une absence de responsabilité et puis je dirais qu'on a une culture très conviviale et bon enfant aussi parce qu'il y a une vraie attention à avoir des projets ou on essaye de vous faire sentir qu'on fait partie d'une grande famille donc il y a souvent une auberge espagnole qui est organisée ou un petit verre après le boulot. On a aussi un groupe qui s'appelle le cocoon qui est fait d'employés qui viennent de tous les services et qui réfléchissent à des activités sympas ou pour améliorer le bien-être au sein d'Oxfam par exemple une journée, ils ont organisé le fait que tout le monde venait à vélo donc l'ambiance est vraiment familiale. J'ai un peu l'impression de dresser un tableau idyllique mais peut-être que la difficulté c'est que les gros projets stratégiques prennent du temps à se mettre en place parce qu'il y a cette culture très horizontale et donc c'est souvent remis en question, on a parfois l'impression que ça traîne un peu parce que ça fait beaucoup d'aller-retour, c'est beaucoup remis en question.

**Question :** Vous voyez d'autres aspects négatifs relatifs à cette culture d'entreprise au sein de l'organisation ?

**Réponse :** Je dirais que comme les services sont très indépendants entre-deux, chacun fonctionne un peu à sa sauce et donc ça peut peut-être mettre des tensions entre les différents services en disant : « pourquoi on ne fonctionne pas tous de la même manière ? » c'est un peu chaque chef de service qui met un peu ses règles quoi.

**Question :** Je reviens sur une question du début, vous travaillez donc avec différentes entités dans le cadre de votre travail ?

**Réponse :** Donc on travaille essentiellement sur les écoles secondaires, quand je dis école ça comprend les classes, élèves et professeurs mais aussi direction, parfois pouvoir organisateur mais c'est plutôt rare. On travaille aussi avec d'autres ONG car on a souvent des projets en commun, ça peut parfois être des grandes coupes où on réfléchit, on échange sur nos pratiques et tout le monde est là mais ça peut être plus restreint avec juste 2,3 ONG avec qui on a un projet plus spécifique. Et alors, tout ce qui est public 18-25 ans, tout ce qui est donc universités, hautes écoles et aussi kots à projet donc il y a par exemple le kot Oxfam à Louvain la neuve donc voilà c'est nous qui épaulons le kot Oxfam dans les activités qu'ils peuvent développer. Pour mon service, c'est à peu près tout.

**Question :** Cette question est un peu en lien avec les aspects négatifs par rapport à la culture d'entreprise mais avez-vous ressenti des difficultés à travailler au quotidien ? A quel niveau ?

**Réponse :** Il y a beaucoup d'autonomie qui est laissée au départ et c'est un peu déstabilisant les premières semaines. Je me suis senti un peu lâché dans l'eau du bain et avec assez peu d'accompagnement forcé, je veux dire que si j'avais cherché de l'aide, elle aurait été là mais il n'y avait pas quelqu'un pour me tenir la main et me dire : « voilà où ça se trouve » donc ça a un côté très déstabilisant mais aussi très responsabilisant parce qu'on fait toujours les choses par soi-même mais il y a toujours une porte ouverte pour nous aider si besoin. La deuxième difficulté c'est par rapport aux horaires fluctuants, c'est difficile de savoir qui est là et quand.

**Question :** Et il n'y a pas une permanence au sein de votre équipe ?

**Réponse :** Chez nous non mais dans d'autres équipes, si. Par exemple, le service commercial, ils sont obligés d'être là de 9 à 17h pour répondre aux clients, nous comme on n'a pas vraiment ce côté-là, on fait les heures qu'on veut. Après comme on fait assez souvent des réunions, on essaye de faire les mêmes horaires pour qu'on ne travaille pas tout seul et qu'on puisse justement avoir des échanges par rapport à ce qu'on fait. Ça reste quand même compliqué de trouver parfois un créneau qui convienne à tout le monde.

**Question :** Et justement, qu'est-ce qui vous amené vers ce métier au sein d'Oxfam ? Qu'est-ce qui vous attirait ?

**Réponse :** Alors la première chose c'est mes études, j'ai fait un master en coopération au développement, c'est un secteur qui m'a toujours attiré, des thématiques qui m'ont toujours attiré. Dans mon métier précédent c'était des thématiques que je ne traitais pas ou très peu donc j'avais toujours cette envie de revenir un peu sur une ONG ou une association qui travaillait sur les thématiques Nord-Sud. Donc ça c'est peut-être la première motivation. Deuxième motivation, qui est peut-être la plus importante : je ne saurais vraiment pas faire un métier qui n'a pas de sens. Alors pas de sens, je veux dire que je pourrais tout à fait trouver des métiers qui ont du sens dans le privé mais il faut que je me sente utile. Et donc, faire un boulot où je ne suis pas convaincu par l'objet du boulot ou l'objet social du boulot, je ne pourrais vraiment pas et ne j'aurais pas de motivation je pense. Ça

c'est la deuxième raison, troisième raison je dirais que c'était mon expérience d'avoir travaillé avec des jeunes par le passé et donc le profil matchait bien comme j'avais déjà fait de l'animation de jeunes déjà avant et c'était donc bien dans la continuité. Quatrième raison, c'était la bonne image extérieure que j'avais d'Oxfam avant de venir car je me disais que ça devait être une chouette boîte, vu de l'extérieur ils font des chouettes trucs et ça manquait un peu dans mon boulot précédent où j'étais dans une petite ASBL et donc je recherchais un peu ce fait de ne pas devoir expliquer où je travaillais et comme il y avait une belle image qui collait à Oxfam, j'avais aussi envie d'en faire partie.

**Question :** Qu'est-ce qui vous motive au jour le jour à venir travailler au quotidien ?

**Réponse :** Dans un premier temps, on a beaucoup de retour de la part des jeunes par rapport à ce que l'on fait. Quand tu fais une animation et que tu vois que ça marche, que les jeunes se posent des questions par rapport à l'animation, que tu vois un vrai impact alors qu'il pourrait être minime où tu introduis du questionnement chez les jeunes et où bêtement, le jeune s'est bien amusé et a découvert des choses, tu te dis « ok mission réussie ». Quand on met par exemple toute une série d'outils dans le cadre de la campagne, savoir que des classes les utilisent, être appelé pour avoir accès à l'outil qu'on a présenté, on se dit qu'on n'a pas fait tout ça pour rien. C'est ça le plus chouette au final, qu'on ait cette reconnaissance au jour le jour du travail que tu fais et donc tu n'as pas l'impression de bosser sur un truc sur lequel tu n'auras pas de reconnaissance avant un an, deux ans ou d'avoir un truc qui va rester dans un tiroir. Tu as aussi tout simplement une très chouette ambiance de travail honnêtement, ce n'est pas lourd de venir travailler car tu te retrouves avec des gens avec qui tu t'entends bien. Troisièmement, je dirais que c'est plus pour le côté global d'Oxfam car on a l'impression que le commerce équitable favorise l'égalité Nord-Sud et n'est pas du tout dans une vision où le Nord va aider les pauvres du Sud et ça me convient très bien. Maintenant, moi je n'ai aucun impact dessus car tout le côté commercial ce n'est pas moi qui m'en occupe mais je pense qu'il y a une vraie efficacité par rapport à ce que l'on fait même si le commerce équitable ne représente pas une grosse partie du commerce mondial. Le fait de me dire que j'appartiens à une ONG qui permet à toute une série d'associations du Sud de participer à un mouvement qui essaye de changer les choses, ça a un vrai sens pour moi aussi. Puis le boulot est aussi très varié comme je te l'ai dit tout à l'heure, car il y a un côté plus gestion, boulot de bureau et à côté un aspect créatif et animation sur le terrain avec les jeunes. Et justement le fait que ça bouge beaucoup et le fait que je sois rarement une journée tout seul dans mon bureau rend le travail agréable. On a aussi une grande liberté, je veux dire par là, il n'y a pas quelqu'un qui va venir et me dire « jeudi c'est administratif, vendredi c'est création d'outils ».

**Question :** Je reviens à cette notion d'autonomie dont vous avez déjà parlé plusieurs fois, comment celle-ci est-elle gérée ? Y a-t-il des règles par rapport à ça ? un canevas ?

**Réponse :** Alors par rapport à mon équipe, on a un calendrier, un rétroplanning où on sait tous les événements que l'on organise sur l'année et donc voilà on sait que par exemple le 4 octobre on a la journée de rentrée pour toutes les écoles secondaires donc on organise une grosse journée sur notre campagne et qui concerne entre 500 et 600 élèves donc tu sais bien que tu dois déjà commencer à te préparer maintenant au niveau de l'aspect communication, l'aspect logistique, les ateliers, ce qu'on te propose, etc. Au-dessus de moi, ma N+1, j'ai des bilatérales avec elle de manière régulière et donc c'est aussi elle qui va me dire : « avec la mobilisation jeune, il faudrait que vous bossiez là-dessus » et c'est moi qui vais impulser le truc dans mon équipe et faire travailler les gens de mon équipe par rapport à ce que ma supérieure m'a dit de faire. Et puis, on a aussi toute une série de projets ponctuels qui arrivent, qui sont des opportunités sur lesquelles on se met et là on décide en fonction de la charge de travail de chacun qui prend quoi. Pour moi l'autonomie ne veut pas du tout dire absence de responsabilité, je pense justement que si quelque chose n'était pas fait, justement si tu as de

l'autonomie, ça aura plus de répercussions que si le travail nous était dicté. On se sent beaucoup plus responsabilisé parce qu'on est autonome en fait.

**Question :** Et par rapport à l'ambiance au travail, vous disiez que celle-ci était familiale, que vous organisiez des activités entre vous, vous pourriez développer un peu ?

**Réponse :** Alors parfois un aspect négatif par rapport à l'ambiance familial, c'est qu'on reste parfois un peu cloisonné c'est-à-dire qu'il pourrait y avoir plus d'échanges entre les différents services. Je suis pas sûr que le commercial ait une vision très claire de tout ce que la mobilisation jeune fait et de l'autre côté, je ne suis pas sûr que j'aie une vision claire de tout ce que fait le département commercial. J'ai parfois l'impression que les services marchent très bien entre eux et parfois pourraient un peu se développer et communiquer avec les autres services. En fait, j'ai l'impression que chacun fait sa petite popote dans son coin mais qu'il manque des lieux d'interface entre nous. Après, il faut aussi voir si c'est vraiment pertinent de créer des projets et des interactions entre les services, ça peut être aussi contre-productif.

**Question :** Vous diriez que vous ressentez un sentiment d'accomplissement au travail ? Vous pouvez développer brièvement ?

**Réponse :** Oui comme je le disais tantôt, quand on voit qu'un projet obtient des retours c'est gratifiant mais après je n'en suis qu'au début ici donc je suis encore dans la phase où il y a plein de défis, j'ai envie d'apporter plein de nouveautés et j'ai un sentiment d'accomplissement au jour le jour par rapport à ça mais je suis encore un peu dans une phase où j'ai envie de développer plein de choses mais ce sentiment d'accomplissement n'est pas par rapport à un changement que j'aurais pu apporter qui aurait été marquant. Par contre je sens, et ça c'est une motivation aussi, je sens que je peux apporter de la nouveauté aussi et que ce sera entendu, écouté et pris en compte. Après je ne dis pas qu'on ira dedans spécialement mais en tout cas il y aura un espace pour que je puisse le présenter et que ça soit entendu et débattu. On le ressent vraiment et je pense que tout le monde y est attaché.

**Question :** Justement, par rapport au fait qu'on prenne en compte votre avis, pouvez-vous participer aux processus de gestion de l'organisation ?

**Réponse :** Alors, il y a des comités de direction où je ne suis pas invité, il y a aussi des comités de direction élargis tous les mois où là je suis invité.

**Question :** Ils sont proposés ou c'est obligatoire ?

**Réponse :** Si, si je rate une fois ce n'est pas un drame mais notre présence est requise. Et là c'est vraiment à ce moment-là que la gestion de l'organisation, les grandes orientations stratégiques se prennent et donc je trouve ça très bien que je puisse y participer, c'est hyper formateur pour moi et ça me permet aussi d'avoir une vision de ce que les autres font parce que même si on va peut-être parler d'un truc qui ne me concerne pas directement, mais au moins on a une vraie impression d'appartenir à un ensemble et qui est cohérent donc ça c'est chouette.

**Question :** La participation à ce type de comité est à l'intention de tout le monde ou seulement à certains niveaux de responsabilité ?

**Réponse :** Alors non, c'est destiné aux chefs d'équipe sauf parfois quand mes collaborateurs sont invités à venir présenter les projets qu'ils mettent en place et ils n'y participent que juste le temps de leur présentation et d'avoir les retours puis ils partent. Après, il y a aussi des assemblées générales des travailleurs là où la présence de tout le monde est requise et il y a également les forums des travailleurs même si je ne l'ai pas encore vécu et c'est plus en rapport avec l'organisation interne, ce sont des

de mi-journées de réflexion sur la manière dont on fonctionne ensemble en interne. Honnêtement, je trouve que tout est plutôt transparent, je trouve ça normal que tout le monde ne puisse pas participer à tout mais il y a toujours un retour par rapport au comité de direction qui se fait à l'adresse des travailleurs par exemple. Et alors un truc qui peut sembler anecdotique mais je n'ai jamais eu ça autre part, c'est tous les mardi matin on a quelque chose qui s'appelle le Voxfam qui est un petit truc d'une demi-heure vers 9h30 où on se rassemble tous dans le hall et où en gros, chaque service fait un peu un topo des actualités de son service, on échange un peu et moi je vois un peu ça comme un échange autour de la machine à café sur les projets de chacun. Là, tu sens vraiment une cohésion lors de ces moments-là.

**Question :** Est-ce qu'en plus de votre salaire, on vous propose d'autres avantages tel que du télétravail, une récupération des heures supplémentaires, etc. ?

**Réponse :** Alors, il y a plusieurs éléments. En termes de gestion des heures supplémentaires, on pratique en interne la réduction du temps de travail c'est-à-dire qu'on preste 35h sauf que dans les faits on en preste 38. Et donc on a ce qu'on appelle des compensations et chaque semaine on gagne donc 3h ce qui fait qu'on peut prendre toutes les deux semaines et demi un jour de congé de compensation. Alors là comme je te disais, vu que les services fonctionnent un peu différemment, il y a des gens par exemple qui prennent tous les trois vendredis, un vendredi en congé de compensation. D'autres, comme chez nous, comme on sait qu'on est fort tributaires des dates scolaires, on collectionne nos jours de compensation et ça nous fait un paquet de jours de congés en plus. On arrive à 19 jours de compensation en plus sur une année, ce qui fait qu'on a quand même pas mal de jours de congés et c'est vraiment un avantage même s'il y a un petit côté pervers dans le sens où on ne sait jamais tous les prendre en même temps. Sinon, on récupère nos heures supplémentaires qui sont comptées via la pointeuse. Cette flexibilité et cette réduction du temps de travail est vraiment super intéressante quand même. Un deuxième avantage auquel je pense et qui est purement matériel, même si on n'a pas de chèque repas, d'épargne pension ou ce genre de chose, moi j'ai un abonnement GSM qui m'est payé et certains ont une voiture de fonction dans la boîte. Pour le reste, c'est assez classique, on a le remboursement de nos frais de déplacement pour venir travailler, etc.

**Question :** Et au niveau du télétravail ?

**Réponse :** Il n'est pas proposé en tant que tel mais il y a une ouverture car si je prends mon cas personnel comme je viens de Liège, comme j'ai 1h30 de déplacement chaque jour pour venir ici, si j'ai une réunion à Bruxelles un matin, il m'est possible de travailler le reste de la journée chez moi pour ne pas perdre du temps dans les transports en commun encore en plus. Si je suis le seul dans l'équipe, c'est la même chose mais de manière régulière le télétravail n'est pas institutionnalisé, c'est plutôt une souplesse ponctuelle je dirais.

**Question :** Ça ne collerait pas avec la culture de l'organisation peut être ?

**Réponse :** oui, c'est ça, d'ailleurs j'en reviens à une question précédente mais le fait qu'on ait beaucoup d'échanges et de réunions fait qu'on préfère se rencontrer et se parler directement que d'envoyer des mails et donc par rapport au télétravail, il y a quand même une volonté qui fait qu'on aime bien avoir les gens dans la boîte.

**Question :** Au niveau des formations maintenant, pouvez-vous en demander ponctuellement ? Sont-elles imposées ? Qu'en est-il des perspectives d'évolution au sein de l'organisation ?

**Réponse :** Alors au niveau des formations, il y a un service RH qui gère tout ce qui touche aux formations, il y a un plan de formation par rapport à chaque employé et ça peut aller dans les deux

sens : il y en a qui sont imposées entre guillemets, par exemple avant il y avait des formations proposées pour tous les nouveaux travailleurs et puis maintenant en fonction des rôles et des fonctions il y a toute une série de formations qui sont proposées ou fortement recommandées. Par exemple, pour septembre, on m'a inscrit à une formation gestion de projets axée sur les résultats et ça m'a été recommandé d'y participer. Il y aussi une possibilité de proposer des formations qui vont profiter à mon service et d'aller chercher un budget par rapport à ça. Après, il y a aussi toute une série de formations qu'on peut demander de façon personnelle et en fonction du budget disponible. Ça va dans les deux sens et à bonne dose, je n'ai pas l'impression d'être submergé de formations. J'ai par exemple récemment dû suivre une formation par rapport au burn-out qui était imposée pour tous les chefs de service.

**Question :** Oui, c'est un peu un sujet d'actualité

**Réponse :** Oui c'est vraiment dans l'air du temps et par exemple, je pense que dans le cadre de ton travail de mémoire, je ne dis pas ça nécessairement pour Oxfam mais aussi pour tout le secteur non marchand, j'ai l'impression qu'il y a beaucoup plus de personnes qui sont atteintes par ce problème dans ce secteur-là que dans le secteur privé. C'est un peu comme le turnover et ça on le reconnaît ici où il est assez important car les valeurs des gens qui travaillent ici et ce pourquoi ils font ce travail, c'est vraiment parce qu'ils croient aux valeurs de l'organisation et donc je crois que si tu y crois, tu t'investis plus que la normale et donc tu te crames entre guillemets plus vite. Je pense que tu rencontreras beaucoup moins de gens qui tirent leurs journées et qui font 7h36 et qui vont pointer et rentrer chez eux, je pense que tu n'en rencontreras pas. C'est super parce que tu as des gens passionnés mais à côté c'est très énergivore aussi. Si un truc marche pas, tu le prends beaucoup plus à cœur que quelque chose qui t'est imposé et sur lequel tu n'as aucun impact. J'ai un peu l'impression de schématiser en disant ça mais je trouve vraiment que c'est la réalité dans le non-marchand et je le percevais aussi dans mon boulot précédent. C'est parfois aussi des gens qui sont très critiques par rapport à ce que l'organisation fait et donc parfois il y a des gens qui partent parce qu'ils sont en désaccord avec les organisations de leur entreprise. A ce moment-là, l'association ne leur correspond plus et ils partent. Si je reviens à mon cas personnel, moi j'arrive avec un background très environnemental par exemple, et ici il y a une politique de gestion des produits Oxfam qui est un peu à l'ouest et on pourrait aller plus loin là-dedans. Ce serait un élément où je pourrais me dire que ça ne colle pas avec mes propres valeurs si ça perdurait. C'est un exemple.

**Question :** La rémunération rentre-t-elle dans vos motivations principales au travail ? Est-elle une préoccupation importante ?

**Réponse :** Oui effectivement, je n'aime pas dire que l'argent ne rentre pas en compte, ce serait un peu indécent mais effectivement moi je ne la mets pas du tout dans mes priorités de recherche d'emploi même si j'ai tout à fait conscience que comme j'ai deux diplômes universitaires je pourrais gagner nettement plus et si je voulais trouver des boulots qui rapportent je sais très bien où aller, vers quoi me diriger. Et ce n'est pas présomptueux, je pense que j'aurais les compétences pour et tout mais comme je l'ai dit pour moi mes motivations premières au travail ce sont les valeurs qui y sont attachées, ce côté très varié du boulot et ce côté autonome c'est très important. Maintenant, je pense pas non plus qu'on gagne mal notre vie, ça reste des commissions paritaires et je n'ai pas du tout l'impression d'être exploité, je trouve que mon salaire est juste. Je pense et ça il ne faut pas se le cacher, qu'il y a un certain confort de vie qui est beaucoup plus présent que dans le privé : rien que le fait de pouvoir choisir ses heures de boulot c'est quand même un vrai avantage et au final c'est vraiment motivant. Comme je dis, arriver à 8h30 du matin ou à 11h, tout le monde s'en fout, du moment que le travail est fait, c'est bon. Après on fait aussi un choix entre un travail très cadré et sécurisant qu'on peut trouver dans le privé et ici où clairement, le travail n'est pas très sécurisant : on

dépend beaucoup de subsides extérieurs et du jour au lendemain, on sait très bien qu'ils peuvent être réduits en conséquence. Après pour en revenir au salaire, moi je dis toujours qu'on a un salaire correct et ce n'est pas la priorité des gens mais si tu rabaissais le salaire de tout le monde de 400€ net par mois, là ce serait un problème et les gens râleraient vraiment. J'ai aussi un peu parfois l'impression que le salaire dans le non-marchand, c'est un peu une source d'épuisement, on bosse comme des ânes mais on ne gagne pas non plus des milles et des cents. Après, il faut bien se dire qu'on peut tous plus ou moins se le permettre car on vient ici, plus ou moins d'un milieu aisé et il faut bien se dire que si je prends ma situation personnelle : je suis marié, mon épouse gagne bien sa vie et à contrario si on n'avait qu'un salaire, je reverrais ma position donc là actuellement j'ai le luxe de pouvoir me dire que le salaire n'est pas super important. Je sais que je pourrais gagner plus mais je suis dans une situation où je peux me dire que je n'en ai pas besoin. Par exemple ici, je n'aurais pas voulu gagner moins que ce que j'aurais gagné avant au niveau du salaire.

**Question :** Vous avez quelque chose à rajouter par rapport à l'entretien ? des commentaires ?

**Réponse :** En fait, je trouve le secteur non-marchand pêche un peu parfois au niveau du profil, ça manque de variétés de profil. Parfois j'ai un peu l'impression de me retrouver avec des gens qui me ressemblent à fond et à la limite d'évoluer entre convaincus et moi j'aimerais bien une fois avoir quelqu'un qui bouscule un peu les choses, qui aurait des aspirations un peu différentes. J'ai vraiment l'impression d'être avec les mêmes personnes au niveau socio-économique assez semblable, entre universitaires et ça me dérange un peu parce qu'on n'est jamais vraiment surpris par un avis totalement divergent. On fait aussi un boulot qui nous colle une étiquette vite et on est souvent vu comme un représentant de l'organisme pour lequel on travaille et on doit d'une certaine façon respecter les valeurs qui y sont associées même dans notre quotidien. Je trouve ça assez usant.

## Annexe 5 : retranscription de l'entretien n° 3

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ? Quelles sont vos formations ?

**Réponse :** Alors moi j'ai 32 ans, j'ai fait communication à l'UCL, c'était encore 4 ans, maintenant c'est passé à 5 ans et puis j'ai fait un master d'un an en gestion, histoire d'avoir un petit bagage supplémentaire que je n'utilise pas spécialement actuellement mais ça m'a sûrement déjà servi et ça me servira sûrement plus tard d'avoir eu un peu de comptabilité, d'économie, etc. Après, j'ai eu un peu de mal à trouver un travail directement en sortant mais je cherchais toujours dans la communication même si j'avais déjà fait des jobs étudiants dans des banques et je trouvais ça chouette quand j'étais étudiante mais je m'étais dit que si je démarrais là-dedans, dans ce secteur, on te forme à ton métier et au final tu oublies un peu ce que tu as appris au cours de tes études donc je voulais vraiment trouver quelque chose dans la communication. J'ai quand même mis pas mal de temps à trouver et je n'étais pas spécialement attirée d'emblée vers les sociétés privées, avec des gros salaires, une voiture de fonction parce que j'ai eu quelques amis qui se sont tournés directement vers ce type d'objectifs en se tournant vers des grosses boîtes de gestion comme Deloitte, PWC enfin bref des entreprises qui proposent directement toute une série d'avantages divers. Moi je voulais surtout trouver un sens dans le travail et je n'ai pas seulement cherché dans l'associatif, j'étais surtout tournée vers mon domaine, la communication. Et donc finalement, après 8, 9 mois quand même, j'ai trouvé ici et donc c'est toujours mon premier job et ça fait donc maintenant 7,5 ans que je suis là. Donc ça commence à dater, voilà.

**Question :** Pourriez-vous me décrire votre métier actuel ? quelles sont vos activités ? En quoi consiste votre travail ?

**Réponse :** Alors, officiellement je suis la chargée de communication de l'ASBL, je dis officiellement parce qu'évidemment je le suis mais plutôt dans le sens où vu que c'est une ASBL et qu'il y a beaucoup de projets finalement la communication, comme j'en parlais avec mon responsable, j'y consacre plus ou moins 40% de mon temps de travail. Ce qui peut paraître assez peu vu le titre de ma fonction mais donc en tant que chargée de la communication, il y a la communication globale de l'association même si je ne suis pas la porte-parole car ça ce sera plutôt le boulot de mon coordinateur qui sera beaucoup en représentation extérieure mais moi par exemple je ne vais pas aller sauf s'il y a un gros événement presse me présenter dans des réunions, cet aspect de la communication ce sera plus lui. Je m'occupe du site internet, du magazine qui est un petit périodique qu'on fait, de la newsletter qu'on envoie, des différents outils de communication ou autres pédagogiques qui vont sortir en gros. Et à côté de ça, je suis responsable de projet, en fait on fait plusieurs récoltes ici dans l'ASBL, tu connais peut-être la récolte de nourriture, ça c'est ma collègue qui s'en charge et moi je gère deux autres récoltes donc une de jouets qu'on fait pour la période de St Nicolas et une autre de matériel scolaire à destination d'associations membres qui s'occupent des enfants défavorisés. On s'adresse toujours au même public. Et donc, il y a ces deux projets-là qui me prennent pas mal de temps durant l'année et en plus je suis aussi responsable du kot à projet donc ici on est au rez-de-chaussée mais pas là maintenant c'est l'été mais à l'étage, de septembre à juin, il y a 7 étudiants qui vivent ici. Ils n'ont pas droit à un tarif super réduit mais bon ça avoisine 350€ ce qui reste correct pour Bruxelles et en échange on demande que les étudiants, et on les sélectionne aussi en fonction pour qu'ils soient motivés, de s'investir au sein du projet de l'association. Et donc lors de nos projets, ils nous accompagnent et je suis responsable de ce kot. Le kot à projet n'est pas encore affilié à une université, ce serait notre rêve qu'on puisse créer un kot Arc-en-Ciel sur les sites de l'UCL ou de l'ULB comme il peut y avoir un kot

Oxfam à Louvain la neuve actuellement par exemple mais ce n'est pas encore assez développé pour ça.

**Question :** Pourriez-vous me décrire brièvement l'organisation dans laquelle vous travaillez ? Son projet ?

**Réponse :** Donc on est un service d'aide à l'enfance et à la jeunesse défavorisée, c'est ce qui est indiqué dans les statuts, nous on axe principalement notre activité sur la promotion et l'organisation de loisirs actifs et éducatifs pour des enfants défavorisés. On s'adresse vraiment directement aux enfants, on ne s'adresse pratiquement pas vers les familles mais plutôt directement vers des institutions comme des maisons d'accueil d'hébergements ou des enfants qui sont passés par le juge parce qu'il y a eu des difficultés diverses dans la famille, on a aussi des écoles de lois, des maisons de quartier ou de jeunes, voilà, un peu tout ce type de structure et seulement en Wallonie et Bruxelles. Tout simplement parce qu'on est reconnu par la fédération. A l'époque, parce qu'on existe depuis 64 ans, c'était partout car il n'y avait pas encore la communautarisation de 1972 et donc c'était aussi en Flandres mais après il y a eu la scission entre les deux et le côté flamand n'a pas continué ou n'a pas eu les mêmes objectifs que nous et il n'existe plus actuellement. On organise donc toute sorte d'activités justement pour aider les associations comme les récoltes de vivres, de jouets et de matériel scolaire et donc l'objectif des récoltes, ce n'est pas de la nourriture parce qu'ils meurent de faim c'est plutôt dans le sens où ça va servir pour des loisirs car quand on leur donne 300kg, ils vont économiser 1000€ dans leur budget et grâce à ça ils pourront par exemple partir à la mer ou acheter du matériel scolaire. C'est une manière de leur faire faire des économies, même s'ils ont besoin du matériel scolaire qu'on aura récolté par exemple, ils l'utilisent évidemment. A côté de ça, on a plus un pôle animation puisqu'on organise nous-mêmes des journées dans des parcs d'attraction ou d'animation dans l'institution, on fait aussi des séjours de vacances, là actuellement il y en a trois pendant les vacances à Virton. On donne aussi des formations d'animateurs comme on peut le faire dans des mouvements de jeunesse ou des mutualités pour obtenir ton brevet. On a deux centres de vacances : un à Virton et un autre à Tournai, ça c'est vraiment le loisir concret.

**Question :** Quelles sont les valeurs attachées au projet de l'ASBL pour vous ? Celles que vous ressentez ?

**Réponse :** Alors je vais surtout donner celles que je ressens parce c'est encore un travail qui est en cours avec le conseil d'administration pour tout mettre sur papier même si ça devrait déjà être le cas mais bon on évolue avec le temps. Pour moi on travaille vraiment avec des valeurs telles que la solidarité parce qu'il faut dire qu'il y a beaucoup de bénévoles qui gravitent autour du projet, je dirais aussi le partage, la générosité même d'engagement je dirais et on est aussi en pleine réflexion sur comment faire que les bénévoles viennent à nous et s'engagent dans notre projet. On réfléchit aussi à ce que signifie l'engagement pour nous, ce sont des concepts que l'on doit définir pour pouvoir dire : « tu seras un vrai bénévole Arc-en-Ciel si tu fais x activités par an » enfin voilà c'est un exemple mais c'est pour que ça soit clair pour le bénévole, pour nous et comme ça personne n'est déçu.

**Question :** Vous avez une idée du nombre de bénévoles que vous avez pour le moment ?

**Réponse :** C'est un peu difficile à dire pour le moment mais comme ça à vue de nez, je dirais une dizaine qui sont transversaux aux différents projets mais comme on a plusieurs projets qui sont parfois assez différents, on a un peu des bénévoles différents par projet et des jeunes qui ont fait la formation et qui sont animateurs eux ils vont venir à des journées et venir animer aux séjours mais ils ne vont pas spécialement faire la récolte des vivres avec nous des choses comme ça et à côté les gens qui font avec nous la récolte de vivres, on les appelle des délégués, ce sont parfois des personnes qui font ça depuis 20 ans, ils viennent de différents secteurs et chaque année, un Week end, ils sont là. Mais ils ne font

pas spécialement d'autres activités parce qu'ils n'ont pas toujours le temps et ils se limitent à une seule action car ils l'ont toujours faite et donc c'est là que toute la difficulté réside car on n'arrive pas spécialement à les avoir pour d'autres projets.

**Question :** Comment qualifieriez-vous justement en regard à ces valeurs la culture d'entreprise de l'ASBL ?

**Réponse :** On essaye d'être accueillant, convivial, on essaye d'avoir une bonne ambiance de travail aussi tout en restant efficace. L'entraide est un concept clé aussi, on se concerte souvent entre les différents projets et on essaye d'y participer même si nous n'avons pas tous les mêmes compétences, par exemple je ne pourrais pas faire de la formation car c'est assez spécifique mais ce n'est pas pour ça que je ne donnerais pas un coup de main. Je ne serai par exemple pas sur le terrain en séjour parce que je ne suis pas animatrice mais j'y apporterai plutôt mon expertise, ma touche en communication quand il faudra. Je pense que cette culture dépend pas mal des gens qui y travaillent et du responsable aussi car ça peut donner une dynamique qui peut être différente.

**Question :** Je rebondis sur le fait que vous disiez que votre travail était assez participatif, convivial, comment ressentez-vous les liens avec votre supérieur ?

**Réponse :** Oui, il est assez ouvert, on peut aller le voir quand on veut en fait. J'ai déjà eu 3 supérieurs différents avec des styles différents, par exemple le chef précédent, travailler avec lui était compliqué au niveau des délais, ici il est plus accessible, les délais sont respectés, nos demandes sont faciles et écoutées en cas de besoin. Donc ici en fait on a deux chefs, deux coordinateurs, Thibaut qui est coordinateur de l'ASBL global et Coralie qui est, elle, coordinatrice pédagogique donc c'est elle qui va un peu chapeauter tout ce qui est formation, séjours, etc. au niveau pédagogique et ils vont beaucoup travailler en binôme et je crois que ça aide vachement aussi parce qu'à la base cette fonction était unique et donc le coordinateur était à la fois responsable des ressources humaines, il s'occupait de la représentation, du pédagogique et donc ils ont décidé de séparer et ce n'est pas plus mal car chacun a ses aspects propres et ils collaborent pas mal ensemble. Après, tu as encore au-dessus d'eux le conseil d'administration et donc ça c'est vrai qu'on dépend d'eux pour pas mal de choses comme les budgets qu'ils vont voter et à ce point de vue-là, on est encore aussi en pleine réflexion, la présidente vient de changer et ça insufflé un nouveau souffle dans l'ASBL.

**Question :** Est-ce qu'il y a une concertation avec les travailleurs et le conseil d'administration ?

**Réponse :** A ce niveau-là, on est encore un peu en réflexion car on aimerait bien pouvoir prendre part à des conseils d'administration si on parle de notre projet et qu'il nous faut un certain budget par exemple, ça nous intéresserait d'y prendre part. Mais jusqu'à maintenant, il n'y a que le coordinateur principal de l'ASBL, qui reste l'intermédiaire pour l'équipe, nos demandes et le conseil d'administration, c'est donc lui qui est présent et je pense qu'il fait pas mal ça mais on aimerait parfois plus de contacts entre nous et nos employeurs. C'est surtout pour l'aspect avec le terrain et peut être encore plus avant car le conseil d'administration était composé de gens qui n'avaient plus beaucoup de contacts avec le terrain entre guillemets alors qu'ici par exemple, la nouvelle présidente c'est une bénévole à la base de toujours ou presque et du coup elle connaît pratiquement tous les projets en y ayant participé et c'est donc un tout autre point de vue.

**Question :** Avez-vous eu justement des difficultés à effectuer votre travail au jour le jour par rapport à ça ? Ou par rapport à d'autres éléments ?

**Réponse :** Peut-être plus par rapport à l'ancien responsable qui nous proposait des délais pour faire certaines tâches et qui au final ne les respectait pas et donc c'était un peu frustrant. Sinon par rapport

à mes tâches, au début je n'avais pas tous mes projets en plus et donc au niveau du temps de travail, je passe moins de temps à la communication.

**Question :** Donc vous me disiez que vous aviez cherché un travail dans la communication après vos études et qu'est-ce qui vous a amené justement à travailler pour l'ASBL ? Qu'est-ce qui vous a attirée ?

**Réponse :** J'ai répondu à plusieurs entretiens et pour l'ASBL en fait, on devait produire un exemple de plan de communication type à la suite de quoi on avait un premier entretien oral et pour un autre pour confirmer. Mais ce qui m'a attirée c'était surtout le côté associatif qui me plaisait et après le fait que le poste en communication était tout nouveau ici, l'ASBL n'avait jamais eu personne en communication, le poste n'existait pas à part un stagiaire qui était venu deux mois et les employeurs se sont dit que ce serait bien d'avoir un poste dédié à cet aspect-là et donc tout était à créer, j'arrivais dans un environnement chouette même si c'était un peu effrayant car les tâches au début étaient un peu « bateau » et par exemple, autant la communication était mon domaine autant je n'étais pas graphiste ni webmaster alors que j'ai dû commencer à m'occuper du site internet, tout était à créer et personne ne savait vraiment décrire mes tâches spécifiquement, c'était un peu l'inconnu. En plus de ce défi, c'était aussi l'objet social de l'ASBL qui me plaisait puisque finalement on n'a pas de contacts concrets tous les jours avec les enfants parce qu'il n'y a pas d'enfants ici mais on reste en contact avec les associations et leurs retours sont vraiment agréables et quand on croise des enfants sur le terrain et qu'on les voit contents et heureux c'est satisfaisant et on voit ce que notre travail apporte. Et finalement, c'est peut-être bête mais je venais de Spa et je me disais que venir travailler à Bruxelles ça pouvait vraiment être sympa même si je cherchais un boulot un peu partout.

**Question :** Vous parlez des retours des associations et des enfants, est-ce une source de motivation pour votre travail au quotidien ? Si je vous demandais de me faire un top 5 des raisons qui vous motivent à travailler actuellement, quel serait-il ?

**Réponse :** Dans un premier temps, je dirais la finalité du projet de l'association, même si parfois je peux râler par rapport à l'administratif, je me motive en me disant que c'est pour finaliser un colis par exemple et que ça aidera des enfants derrière. Après il y a des aspects qu'on aime bien comme le lieu tout simplement, pas seulement les bureaux mais aussi où on se trouve par rapport au quartier qui est calme puis l'ambiance au travail, on s'entend vraiment bien avec les collègues, par exemple la semaine dernière on s'est retrouvés à deux parce que les autres étaient en formation et en congé et je dois dire que c'était un peu bizarre et pas forcément motivant.

**Question :** Quels seraient les éléments de satisfaction ou d'insatisfaction que vous ressentez dans l'exercice de votre travail ?

**Réponse :** Ce qui est parfois un peu frustrant c'est que niveau budget pour un projet on est un peu limité et que je mets énormément de temps à contacter des personnes pour faire des partenariats ou avoir un peu d'exposition alors que si on mettait un certain budget sur la table, on aurait un résultat directement. Après plusieurs refus, ça fatigue plus vite car on n'est pas assez armé pour justement assurer une bonne communication efficace et puis il y a aussi le fait qu'on soit une petite association et donc on représente un intérêt plus limité. Au niveau satisfaction, je dirais que la flexibilité des horaires, enfin le fait que celui-ci soit ajustable, c'est assez chouette et comme par exemple dans mon cas personnel, comme je ne suis pas du matin, je sais que je peux me permettre d'arriver plus tard et je reste plus tard au boulot du coup. On a aussi un système particulier pour ceux qui sont par exemple certains jours 24h sur 24 avec les enfants, qui consiste en la récupération d'une quantité d'heures supplémentaires qu'on peut compter et qui même si elles ne sont pas payées, celles-ci peuvent être récupérées en congés même si ça peut avoir un effet un peu pervers de telle sorte qu'ils peuvent

parfois en récupérer beaucoup et qu'on les voit moins à certains moments de l'année. C'est parfois un peu problématique avec nous qui restons beaucoup plus au bureau.

**Question :** D'ailleurs, vous parlez de récupération d'heures supplémentaires, vous avez droit à d'autres avantages en plus de votre salaire ? Quels sont-ils ? Vous pouvez développer ?

**Réponse :** Donc par exemple on n'a pas de treizième mois mais on peut donc comme je viens de te l'expliquer, récupérer nos heures supplémentaires en congés, ça c'est bien. Depuis un an, un an et demi, on a des chèques-repas et à côté de ça on peut aussi avoir un téléphone à utiliser quand on est sur le terrain pour certains projets et on peut aussi avoir accès à la voiture de fonction du coordinateur pour aller sur le terrain, sinon c'est à peu près tout.

**Question :** Au niveau de l'ambiance au travail, vous me disiez que celle-ci était familiale, vous pouvez un peu développer ?

**Réponse :** Par exemple, on a deux collègues mais qui ne sont pas là aujourd'hui qui sont assez taquins et qui mettent l'ambiance pendant la journée, qui essayent un peu de nous faire rire à certains moments de la journée et ça fait parfois du bien. Après, on est tous plus ou moins de la même génération donc on a des points d'intérêt communs et on se voit encore après le boulot souvent pour aller boire un verre ou se retrouver pour manger un bout. Je dirais qu'on est un groupe assez soudé et que ça dépasse la relation professionnelle.

**Question :** Au niveau des formations, y avez-vous accès ? On vous les propose ? Vous pouvez les demander ?

**Réponse :** Jusqu'à maintenant, tout n'était pas spécialement super clair ou même carrément fixé sur papier et on n'avait par exemple pas forcément d'évaluation en fin d'année alors que je pense que dans les autres boulots, en fin d'année ou tous les 6 mois, on a une évaluation et donc ça, ça a changé avec notre nouveau chef. C'était un peu frustrant car on ne voyait jamais vraiment ce qu'on avait réalisé sur l'année, ce qui avait été bien fait ou pas, etc. Au niveau des formations c'était un peu pareil vu que maintenant, justement celles-ci sont liées à la réalisation d'objectif de développement personnel donc on n'était pas à jour à ce niveau-là et c'était pas très motivant au final. Donc depuis que notre nouveau chef est là, il est arrivé et on a fait notre première évaluation en décembre, on a pu parler des objectifs et de notre souhait de formation et je trouvais ça vraiment chouette. J'ai pu proposer plusieurs formations et en choisir une que je voulais vraiment suivre donc dans le courant de l'année j'y aurai accès. Ça reste des formations assez courtes de 3 à 5 jours.

**Question :** Comment s'est passée votre évaluation ? Comment l'avez-vous ressentie ?

**Réponse :** Comme on n'en avait jamais eue, je trouvais ça assez positif et à la fois étonnant parce qu'on se rend compte que ce qu'on pense être au boulot ou l'image qu'on se donne est finalement assez différente de l'image que les autres ont de nous et ça peut permettre une certaine remise en question qu'on n'avait jamais eue avant et ça permet en quelque sorte de pouvoir évoluer, je trouve que c'est vraiment bénéfique. Donc niveau procédure, on avait tout un questionnaire par rapport à nos tâches, le travail en lui-même, nos attitudes et comportements, les relations avec nos collègues et alors on devait mettre des commentaires par rapport à tous ces critères en plus d'une notation de 1 à 5. De l'autre côté mon chef faisait le même travail par rapport à moi et après on confrontait nos deux visions en ajustant ce qui devait l'être et en fixant les objectifs par rapport à ça toujours en concertation. Par la suite, on a fait une semi-évaluation au mois de juin pour voir un peu on en était et si certains objectifs étaient déjà atteints ou en passe de l'être. Ça permet d'avoir du recul et d'avoir un avis extérieur par rapport à mon travail et dans un sens ça me motive à me dépasser et à tendre vers mes objectifs parce

qu'avant je ne savais pas vraiment où j'en étais, surtout que comme je suis la seule qui travaille sur la communication, je n'avais aucun point de comparaison possible.

**Question :** Au niveau des perspectives d'évolution, sont-elles envisageables au vu de la structure et du financement public de l'ASBL ?

**Réponse :** Je sais quand dans les sociétés privées, comme mon compagnon travaille dans ce type de société, après une évaluation on est parfois en droit de demander une augmentation de salaire ou de postuler à un autre poste mais ici c'est plus compliqué car comme tu viens de le dire, l'ASBL dépend presque exclusivement des subsides et donc il n'y a pas beaucoup de marge de manœuvre par rapport aux salaires. Il faut aussi savoir que nos salaires sont payés via les commissions paritaires à part 2 ou 3 personnes qui sont payées sur les fonds propres ici et moi par exemple je suis comprise comme un APE et mes collègues aussi. APE c'est pour aide de premier emploi même si ça fait 7 ans que je travaille ici et ça ça vient donc de la région Wallonne. Je pense donc que si on voulait être augmenté par exemple, ce serait sur les fonds propres de l'ASBL et c'est totalement différent du privé. Au niveau de l'évolution du poste, c'est un peu compliqué aussi parce qu'à part devenir coordinateur, il n'y a pas vraiment d'autres postes, les postes sont fixes et limités si tu veux. Par exemple quand ils ont divisé l'ancien poste de coordinateur en deux comme j'expliquais au début de l'entretien, on disait à Coralie de postuler pour le poste de coordinateur principal après le départ de notre ancien chef et c'était à ma connaissance la seule évolution possible au sein de l'ASBL. Les perspectives d'évolution seraient plutôt possibles dans un élargissement de ma fonction actuelle, d'avoir d'autres projets à gérer si tu veux. Sinon, si je voulais évoluer d'une autre manière ce serait via un changement de boulot, dans une autre organisation éventuellement dans l'associatif car ça me plaît d'avoir cet aspect bonne équipe, cet aspect où on te dit que tu sais pourquoi tu fais ton boulot, que celui-ci est valorisant et qu'on arrive à changer la vie des enfants derrière.

**Question :** Ce n'est pas trop prenant comme boulot ? Au niveau de l'implication

**Réponse :** Je t'avoue que je suis arrivée en 2009 et en 2014 quand on m'a chargée de gérer un projet pour les 60 ans de l'organisation, ça m'avait pris énormément de temps en plus de mon boulot « normal » et beaucoup de stress, je n'avais plus que cet objectif là en tête et quand l'évènement est passé, j'ai eu un peu de mal à me remotiver, j'étais un peu découragée et le reste de mon travail quotidien ne m'intéressait plus vraiment jusqu'à ce que je reprenne d'autres projets. Le fait d'avoir aussi des nouveaux collègues m'a aussi remotivée car on découvre d'autres personnalités, d'autres profils et ça faisait du bien de changer un peu d'environnement.

## Annexe 6 : retranscription de l'entretien n° 4

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ? Quelles sont vos formations ?

**Réponse :** Alors, j'ai 30 ans. Je suis institutrice primaire de formation donc j'ai enseigné pendant 5 ans et puis je me suis dirigée vers le CGEC qui est le Conseil Général de l'Enseignement Catholique où j'ai géré les formations à destination des enseignants et quand mon contrat était terminé, je me suis mise à chercher du boulot et je suis arrivée dans l'ASBL en octobre 2016. Ça va donc faire plus ou moins un an que je suis ici donc c'est relativement récent.

**Question :** Comment vous êtes-vous retrouvée à postuler pour travailler dans l'ASBL ?

**Réponse :** En fait, j'avais gardé plusieurs contacts avec mes anciens collègues au CGEC et en fait une de mes anciennes collègues est maintenant présidente du conseil d'administration de l'ASBL donc elle m'a mise au courant qu'ils recherchaient quelqu'un assez rapidement et j'ai postulé et on m'a recrutée.

**Question :** Qu'est-ce qui vous a attirée vers cette ASBL ?

**Réponse :** En fait, je n'en avais déjà pas mal entendu parler dans mon entourage et j'avais déjà pris connaissance de toutes leurs actions par rapport à l'enfance défavorisée et c'est ça qui m'a vraiment intéressée, le projet qui aide au quotidien toutes les associations, qui ne sont pas d'office basées à côté d'ici, par exemple je savais qu'ils travaillaient avec des associations près de chez moi et je pouvais voir le travail qu'ils effectuaient et j'avais envie de faire partie du projet.

**Question :** Quelle est votre fonction actuelle au sein de l'organisation ? Quelles sont vos activités ? En quoi consiste votre travail ?

**Réponse :** Je suis donc gestionnaire du fonds Arc-en-Ciel donc ça veut dire que je gère toutes les associations qui sont comprises dans ce fonds, il y en a plus ou moins 350. Leurs donateurs nous envoient des dons et nous on les redistribue chez elles. Tout ce qu'on fait en tant qu'intermédiaire si je peux dire c'est qu'on prélève des frais administratifs et qu'en même temps, les donateurs peuvent obtenir grâce à leur don, une attestation fiscale pour leurs impôts de fin d'année donc c'est d'une part plus intéressant pour eux aussi que de passer directement par l'ASBL qui n'a pas de déduction fiscale donc ça les encourage quand même. Et en plus de ce rôle de gestionnaire du fonds Arc-en-Ciel, je m'occupe de tout ce qui touche de près ou de loin à la gestion administrative au quotidien de l'ASBL. Donc j'encode et paye les factures, je m'occupe des relations avec les fournisseurs, je gère les véhicules que l'ASBL utilise pour mettre à bien l'objet social, etc. En gros c'est ça mon boulot.

**Question :** Comment décririez-vous l'organisation de votre point de vue ? Les valeurs qui y sont attachées ?

**Réponse :** Déjà ce qui me marque et qui me vient tout de suite à l'esprit c'est qu'on est dans une très bonne ambiance de travail, c'est très coopératif, on sent vraiment qu'on prône la solidarité à l'attention et pour les jeunes et qu'on l'a en nous aussi ici, ce n'est pas juste des mots, ça se ressent dans notre travail au jour le jour. Au niveau des valeurs, c'est l'entraide forcément : on ne calcule pas nécessairement nos heures de travail et on donne volontiers de notre temps et de notre énergie aux associations pour n'importe quel problème ou souci ainsi que pour nos gros projets, nos grosses actions pendant l'année. On peut vraiment ressentir que l'équipe est motivée car on travaille sur quelque chose de concret, ce n'est pas juste donner de l'argent même si on sait qu'ils en font bon usage mais ça va bien plus que ça. Les grandes récoltes que nous effectuons au cours de l'année c'est

vraiment le point central de notre activité et c'est là qu'on ressent que nos contacts avec les différentes associations sont très importants. Donc au niveau un peu du projet, tu as donc la partie don qui est purement financière et qui rentre dans mes activités et de l'autre côté tu as les grandes récoltes pour faire diminuer leurs coûts, leurs budgets au niveau des associations et ils peuvent les consacrer pour d'autres choses comme par exemple dans des projets pour la rentrée scolaire des enfants ou autres. Par exemple, quand on leur donne du matériel scolaire, leur budget par rapport à ça va forcément diminuer et du coup ils peuvent organiser des sorties ou d'autres actions qu'ils ciblent et c'est pour ça que notre cible c'est vraiment le loisir pour l'enfance défavorisée. Même si parfois on peut ne pas voir le lien qu'il y a entre des jouets, du matériel scolaire et des vivres, pour les enfants, ça rentre dans le budget des associations qui vont s'occuper d'eux et proposer toute sorte d'activité pour eux.

**Question :** Comment qualifieriez-vous la culture d'entreprise de l'ASBL ?

**Réponse :** Je la résumerais par 3 mots clés qui sont pour moi : dynamique, coopérative et très active voire même proactive car on avance sur beaucoup de projets différents en même temps et on ne reste jamais longtemps sur nos acquis ou sur des projets qui ont déjà été mis en place les autres années. On est en perpétuelle recherche de nouveaux projets et donc en ce sens, on est vraiment dynamique. Même si on a plusieurs pôles au sein de l'ASBL comme moi qui suis dans l'administratif, ou encore le pôle communication qui s'occupe aussi des partenariats de récolte de matériel scolaire avec Nostalgie, on peut chacun à notre façon mettre notre compétence au profit d'un des projets que l'on est en train de développer et c'est assez enrichissant ça permet de diversifier un peu le travail aussi. Même si le pôle animation n'a en apparence aucun lien avec le mien qui est purement administratif, je n'hésite pas à aller vers eux pour leur donner un coup de main ou leur soumettre une idée ou une suggestion. Puis si j'en viens à mon cas personnel, je suis quand même institutrice à la base via mes formations donc ça peut toujours servir.

**Question :** Quelles sont justement les différentes parties prenantes avec lesquelles vous travaillez ?

**Réponse :** Alors moi je suis surtout en contact avec toutes les associations qui font partie du fonds Arc-en-Ciel comme je le disais tout à l'heure, évidemment on ne les connaît pas toutes mais il y en a certaines avec lesquelles on a un lien privilégié comme aujourd'hui par exemple avec les jeunes qui viennent nous aider pour le dépôt. A part ça, pour mon travail j'ai des contacts avec des fournisseurs mais c'est assez basique, c'est relatif à l'administratif.

**Question :** Quelles sont vos responsabilités ?

**Réponse :** Une de mes responsabilités principales est de redistribuer l'argent et de vérifier que les associations en fassent bonne usage et n'en fassent pas n'importe quoi et donc pour contrôler tout ça, on demande une preuve que l'argent versé soit à la hauteur de 80% du montant, soit affecté directement à destination des enfants donc ça peut être pour acheter du matériel, pour des activités ou des sorties dans des parcs d'attraction ou des trucs plus culturels. Donc oui, il y a un suivi pour tous les membres du fonds Arc-en-Ciel bien évidemment.

**Question :** Avez-vous ressenti certaines difficultés à exercer votre travail au regard de vos formations au cours de vos études et de votre fonction actuellement ?

**Réponse :** Oui car tout ce qui touchait à la comptabilité, je n'avais absolument aucune notion donc il a fallu que je m'y mette et aussi tout ce qui touchait au droit, au niveau des lois, au niveau des obligations légales qu'on a à remplir, tout ça c'était nouveau pour moi.

**Question :** Vous avez suivi une formation pour vous mettre à jour ?

**Réponse :** Alors pas spécifiquement, c'était plutôt sur le tas avec la personne qui était avant moi et qui m'a un peu montré les ficelles du métier si je peux dire. Après, on a eu une formation sur « connaître le secteur de la jeunesse » et ça nous a aidé un peu à voir les ramifications qu'il y avait autour de nous et j'ai aussi quand même eu une formation sur les sources de financement par rapport aux organisations de jeunesse mais à part ça pour mon travail quotidien c'est surtout ma collègue précédente qui m'a tout expliqué et détaillé. J'ai eu trois semaines avec elle avant qu'elle parte et ça a pu m'aider à bien me lancer dans le job. Sinon, j'ai aussi bêtement quelques difficultés avec les outils de gestion informatique comme Excel car je n'étais vraiment pas dans ce milieu-là. Si vraiment j'éprouve un gros problème par rapport à ça, je peux demander une formation maintenant.

**Question :** Vous parlez de formations, justement qu'en est-il ? Vous pouvez être demandeur ?

**Réponse :** En fait, depuis récemment on a deux évaluations avec notre chef, notre coordinateur et pendant ces évaluations on peut faire part ce qu'on voudrait faire comme formation et on essaye de travailler avec nos partenaires pour essayer de limiter ces coûts de formation.

**Question :** Qu'est-ce qui vous a attirée dans ce métier ?

**Réponse :** D'abord je dirais que c'est se sentir utile et je trouve déjà ça pas mal comme raison, on sent vraiment que derrière le travail de chacun des pôles de l'ASBL il y a un résultat, un aboutissement qui est réel et je peux le constater car je suis en contact avec la plupart des associations assez régulièrement. Après il y a aussi le fait que le travail est diversifié : je peux m'occuper de la prise de rendez-vous et puis tout bêtement m'occuper de trier des jouets avec des bénévoles et des enfants qui viennent à l'ASBL, c'est vraiment multi-facettes en tout cas. En un an que je suis ici, je peux dire que je ne me suis jamais ennuyée au boulot. Il n'y a pas vraiment de période creuse, on est occupé toute l'année sur tel ou tel projet et il faut bien le dire, la cause que l'on poursuit est quand même relativement importante, encore plus à l'heure d'aujourd'hui. Même si avant je travaillais quand même avec la jeunesse mais pas du tout dans les associations, ici on se rend vite compte quand on est sur le terrain, qu'on a vraiment besoin de nous, de notre travail, du financement qu'on donne aux associations. C'est d'autant plus motivant.

**Question :** Si je vous demandais de me faire un top 5 de vos motivations au travail, quel serait-il ?

**Réponse :** Déjà la bonne ambiance qui règne ici c'est quelque chose de très important. On est aussi assez flexible tout en étant un minimum cadré. On peut vraiment jouer avec nos horaires, on bénéficie d'une confiance mutuelle que ça soit avec nos collègues ou nos deux coordinateurs, on ressent vraiment que la dynamique du groupe est importante. La deuxième, ce serait la cause qu'on défend, c'est sûr. Et puis la motivation c'est aussi que je sais que j'ai plein de choses à faire, c'est vraiment multi-facettes comme je le disais tantôt et c'est vrai que si tu arrives au boulot et que tu n'as rien à faire, c'est d'office beaucoup moins motivant. Par exemple, mon travail reste quand même assez routinier mais c'est diversifié par mois et en fonction des projets en fait, parfois on a aussi des opportunités sur lesquelles on n'a jamais travaillé et c'est ça qui m'intéresse vraiment dans ce job. C'est vraiment les trois grosses motivations du matin en plus de gagner sa croûte évidemment.

**Question :** Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement à faire votre travail ? Pouvez-vous développer ?

**Réponse :** Oui clairement car quand on se voit avancer soi-même, que vos autres collègues avancent aussi grâce à votre travail, ça nous valorise, ça nous conforte dans notre idée qu'on est utile donc oui clairement. Après, on n'a pas toujours des retours positifs par rapport à notre travail, notamment avec les associations, loin de là mais le feedback positif qu'on reçoit parmi la masse de retours qu'on peut

parfois avoir s'avère au final assez boostant et c'est vrai que les opérations extraordinaires s'étalent un peu sur toute l'année donc c'est vrai qu'à chaque fois si on se demande un peu ce qu'on fout au bureau, chaque rencontre qu'on fait à l'extérieur ça nous rebooste donc c'est très chouette et ce contact avec les associations, je me répète, mais c'est vraiment le but à la base même si je travaille sur l'administratif.

**Question :** Comment jugeriez-vous la cohésion d'équipe au sein de l'ASBL ?

**Réponse :** Assez bonne, je pense que ça s'explique par le fait qu'on soit un peu tous dans la même tranche d'âge 30-40 ans et on est un peu tous sur la même longueur d'onde vis-à-vis du projet, on n'a pas un membre démotivé dans l'équipe qui plomberait le moral des autres. Je pense aussi que quand j'ai besoin de quelqu'un, je n'hésite pas à le demander et quand quelqu'un d'autre a besoin de moi, j'essaye de l'aider avec mes compétences et donc le fait qu'on soit disponible pour les autres je pense que ça démontre qu'on a vraiment une bonne cohésion et qu'on forme une vraie équipe et pas juste des travailleurs isolés sous une même dénomination. On se complète assez bien avec nos profils variés.

**Question :** Ce n'est pas parfois un frein que l'ambiance soit dynamique et collaborative ?

**Réponse :** Non, par exemple quand je décide de faire des tâches plus spécifiques et qui demandent la concentration comme bêtement l'encodage du fonds Arc-en-Ciel, je me mets dans ma bulle et je mets mes écouteurs pour ne pas être dérangée sinon on n'hésite pas à prendre le relais d'une personne qui aurait besoin de se concentrer sur une tâche et nous on prendrait le téléphone à sa place par exemple.

**Question :** Comment ressentez-vous votre relation avec vos supérieurs ? Sont-ils disponibles ?

**Réponse :** Le chef reste là pour prendre les décisions concernant l'ASBL mais sinon on ne ressent pas la hiérarchie, ils sont relativement accessibles et ouverts à la discussion et si on a un problème on peut aller leur en parler, il n'y a pas de souci avec ça. Je pense vraiment que le fait qu'on soit tous de la même génération et qu'on se tienne tous en 10 ans d'âge aide beaucoup à instaurer cet environnement d'accessibilité et de confiance entre nous. La communication est aisée et comme le coordinateur est assez nouveau, il y a pas mal de choses qui changent à ce niveau-là.

**Question :** Participez-vous aux processus de gestion de l'organisation ? Aux décisions du conseil d'administration ?

**Réponse :** On peut proposer mais autant le coordinateur participe aux réunions du conseil d'administration et il est accessible autant avec le conseil d'administration c'est le clivage absolu même si apparemment c'est moins qu'avant car il y a eu un rajeunissement du C.A et de l'A.G mais ça reste dans l'esprit le pouvoir suprême autre que le coordinateur. On peut par exemple faire passer des messages via les bénévoles qui participent à ces réunions-là mais ça se limite là.

**Question :** Est-ce qu'en plus de votre salaire, on vous propose d'autres avantages tels que du télétravail, une récupération des heures supplémentaires, etc. ?

**Réponse :** Depuis un moment, on a maintenant des chèques repas et on peut aussi récupérer les heures sous forme de congés. Le télétravail non, pas pour nous en tout cas, je ne sais pas si c'est le cas pour les coordinateurs. De toute façon, je pense que je ne pourrais pas vraiment en faire car je reste aussi sur une fonction d'accueil donc c'est un travail qui doit rester ici, ça pourrait être faisable mais de façon ponctuelle même si ça m'intéressait pour gagner du temps par rapport aux transports en commun mais sinon, non ce serait pas possible de manière structurelle.

**Question :** Qu'en est-il au niveau des perspectives d'évolution ?

**Réponse :** Ici, je ne vois pas vraiment comment ça serait possible car chacun a un peu son domaine de prédilection, on n'a pas par exemple deux personnes qui font la même chose donc je pense que tu peux évoluer dans ton travail via l'apprentissage ou l'acquisition de nouvelles compétences mais pas via ta fonction, je pense pas. A la limite si je voulais vraiment évoluer et changer de poste, j'irais chez des partenaires qui ont des plus grosses structures mais ici ce n'est logiquement pas trop possible. C'est un peu la même chose par rapport à l'augmentation de salaire, il n'y a pas vraiment de marge de manœuvre. La seule raison qui pourrait me faire changer de boulot ce serait de me rapprocher de mon domicile en fait, si je pouvais avoir l'ASBL juste à côté de chez moi ce serait idéal.

## Annexe 7 : retranscription de l'entretien n° 5

**Question :** : Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ? Quelles études avez-vous faites ?

**Réponse :** Alors, j'ai 38 ans et je suis à l'ASBL depuis 2010. Donc en ce qui concerne mon parcours tout simplement, j'ai fait de la psycho-clinique et ensuite j'ai eu l'occasion de travailler deux ans en ressources humaines du côté plutôt administratif et j'étais en charge de tout ce qui était mi-temps, interruption de carrière ainsi que des congés spécifiques et des contrats étudiants dans un hôpital bruxellois. Ensuite, j'ai eu une longue période sans emploi où j'ai profité de prendre des cours de néerlandais, de déménager et puis de me poser la question : « ok c'est la première fois que tu as l'occasion de ne penser qu'à toi, qu'est-ce que tu voudrais faire ? » et c'est à ce moment-là que j'ai décidé de partir en chantier international avec une association belge donc c'était un mois au Togo, après j'ai fait 6 mois de travail dans un projet étranger dans le cadre des Eurodyssee en Espagne et petit point d'intérêt parce qu'on en reparlera tout à l'heure, c'est qu'à mes 17 ans j'ai suivi la formation pour devenir animatrice à jeunesse et santé et j'ai été active puisque j'ai fait animation coordination et formation de mes 17 à 21 ans plus ou moins donc 4 ans de volontariat à cette période-là et puis donc quand j'ai quitté l'hôpital où je travaillais en ressources humaines, j'ai essayé de retrouver un job en tant que psy, enfin de m'en trouver un en tout cas et en fait je n'y arrivais pas parce qu'en fait c'est un peu le serpent qui se mord la queue : il te faut de l'expérience mais pour avoir de l'expérience il te faut de l'emploi, il te faut de la formation mais il te faut de l'emploi donc à ce moment-là je me suis dit que c'était bon et que j'allais un peu penser à moi et j'ai donc découvert le CSI avec qui je suis partie en Afrique et suite à ça je me suis réinvestie dans l'animation parce que finalement j'ai eu la chance de repartir et c'est vraiment à ce moment-là que je me suis plus réengagée au niveau militant, sensibilisation à la citoyenneté mondiale pendant plusieurs années avec le CSI avec qui je suis toujours engagée en tant qu'administratrice. Voulant toujours trouver un emploi en tant que psy, j'ai découvert le programme Eurodyssee qui m'a permis pendant 6 mois en Espagne de travailler dans une maison de repos en tant que psy et ergothérapeute, enfin animatrice si tu veux et puis à mon retour, j'ai toujours continué à être active au CSI et j'ai fait un travail d'interim qui a débouché sur un emploi en CDI dans le domaine du Facility Management donc en fait j'étais dans une société de sous-traitance qui avait en charge les bâtiments de Touring secours donc je m'occupais du bien-être des travailleurs qu'ils aient chaud ou froid, le problème c'est quand l'un a chaud et l'autre à froid c'est un peu compliqué et puis j'ai été virée parce que j'étais un petit peu trop dans la communication, trop dans l'empathie avec le personnel, pas assez administrative mais ça je le savais. Et juste avant ça, j'ai eu une période où je louais un cabinet pour faire des entretiens individuels plus avec des enfants pendant un an et demi, ce que j'ai arrêté au moment où j'ai postulé ici à Arc-en-Ciel parce que j'ai été engagée en tant qu'APE et que donc je n'avais pas le droit de faire de l'indépendant complémentaire. Finalement, je payais pour faire ce que j'avais étudié en fin de compte. A partir du moment où mon contrat en Facility Management s'est terminé là je me suis dit « tu veux travailler en tant que psy c'est très bien mais maintenant il y a quelques années qui sont passées, tu n'es plus spécialement à jour, qu'est-ce que tu aimes faire ? » et c'est à partir de là que je suis repartie sur mon expérience de volontariat et que je suis tombée sur une offre d'emploi à 200m de chez moi dans une association dont je connaissais l'opération Arc-en-Ciel récolte de vivres non périssables de loin qui proposait un poste de responsable formation donc j'ai eu la chance, non pas d'être engagée pour ce poste-là mais pour un poste créé supplémentaire de cohérence pédagogique au niveau des différents projets d'animation et de récoltes d'Arc-en-Ciel donc c'était en 2010 et la grande chance que moi j'ai eue de 2010 à aujourd'hui c'est que

j'ai eu énormément de fonctions différentes donc ça veut dire que j'ai pas eu le temps de m'ennuyer, que j'avais toujours des nouveaux challenges, des nouveaux défis. Il y a eu premièrement la cohérence pédagogique ou en fait j'étais formatrice BACV, ce que j'avais déjà fait quand j'étais jeune, le développement d'outils pédagogiques, l'organisation de journées d'animation et puis on m'a proposé de devenir responsable de l'opération Arc-en-Ciel ce que j'ai accepté et depuis deux ans je suis devenue coordinatrice pédagogique d'Arc-en-Ciel.

**Question :** Pourriez-vous me dire en quoi consiste votre métier actuellement ?

**Réponse :** Alors aujourd'hui, mon métier consiste à assurer le suivi pédagogique de l'ensemble des projets d'Arc-en-Ciel qu'il s'agisse des journées d'animation, des séjours, des formations et également de tous les projets de mobilisation et de sensibilisation à la citoyenneté des jeunes lors de notre récolte de produits que ce soit les vivres non périssables, les jouets ou le matériel scolaire maintenant. Plus également, être un support pédagogique pour l'équipe du centre Arc-en-Ciel de Virton donc c'est le suivi de projet, le management de l'équipe également, une grande chance que j'ai eu également c'est que quand je suis devenue coordinatrice pédagogique, toute l'équipe a changé donc il n'y a pas eu de problèmes de changement de statut ou de fonction avec mes anciens collègues dont j'ai également pu choisir mon équipe donc c'est m'assurer en tout cas que ceux-ci se sentent bien, que les objectifs soient clairs pour tous, qu'on les atteigne et le développement de nouvelles idées et de nouveaux projets. Il y a aussi une partie de mon travail qui est un rôle de représentation au niveau de certains partenaires que ce soit pour un projet en particulier ou parfois plus au niveau des plateformes qui regroupent plusieurs organisations de jeunesse surtout au niveau pédagogique donc on est membre de RESONANCE qui regroupe des opérateurs de formation du secteur et une autre partie de mon travail c'est également l'élaboration et la rédaction de nos plans quadriennaux et de nos plans d'activité.

**Question :** Au niveau du management de l'équipe, quelles sont vos activités par rapport à cet aspect-là ?

**Réponse :** Alors à ce niveau-là, c'est s'assurer que le chargé de projet avance en parallèle avec les objectifs de l'association fixés par les instances décisionnelles et en accord avec notre coordinateur et moi-même donc ce sont des réunions régulières, c'est être un soutien important pour chacun des membres de l'équipe donc ici à Bruxelles, il y a trois membres de l'équipe pédagogique et à Virton, ils sont deux. Ce sont donc des réunions régulières en face à face, des réunions de réflexion sur des thématiques qui peuvent dépasser l'aspect pédagogique parce que la communication est importante et donc réfléchir ensemble à pouvoir faire avancer l'association par exemple à l'heure actuelle on travaille sur la mobilisation des volontaires et le fait qu'on ait des procédures de communication plus claires pour que les informations passent plus facilement donc voilà c'est s'assurer que les procédures sont respectées tout en laissant un champ le plus ouvert possible à la créativité de chacun des membres.

**Question :** Quand vous avez postulé ici, qu'est-ce qui vous attirée vers l'organisme ?

**Réponse :** Je pense que le fait que ça soit à côté de chez moi, c'est un point important mais ce qui m'attirée c'est que l'animation c'est ce que je faisais au quotidien même en tant que volontaire donc je me sentais légitime aussi que de postuler, qu'être responsable de formation j'en avais eu l'expérience et avec le volontariat au CSI, j'arrêtais pas de développer mes compétences et de me rendre compte que je n'étais pas si mauvaise que ça donc c'est tout ça qui m'a fait postuler ici et je me suis dit que même si ce n'était pas mon diplôme ou mon master qui aurait été reconnu via ce travail, de toute manière les compétences et les connaissances en tant que psy, je les utiliserais au quotidien en formation ou avec des groupes de jeunes.

**Question :** Qu'est-ce qui vous motive à venir travailler tous les jours ici ?

**Réponse :** tout d'abord, l'ambiance au travail. Après je dirais, l'équipe car voilà pour moi c'est un des points qui me semble assez important c'est qu'on essaye de maintenir et de garder une communication franche et une certaine convivialité même si ça n'a pas toujours été facile parce que j'ai quand même quelques années derrière moi et ça n'a pas toujours été facile mais en tout cas en tant que coordinatrice, ce sont des choses auxquelles j'essaie de faire attention et pour le moment ça se passe bien. Ensuite, le point essentiel qui me motive à me lever le matin pour venir c'est l'utilité directe de notre travail et les valeurs qui y sont associées donc le fait d'être en accord avec les valeurs de l'association et le fait qu'on sait bien que même si on n'est pas au quotidien avec les enfants, tout le travail qu'on fait c'est pour les enfants et donc il y a ce sentiment d'utilité sociale qui est très développé et finalement on a un travail qui a un sens. Et effectivement, j'ai travaillé dans le privé comme je te l'ai dit au début et je n'arrête pas de dire à mon compagnon ou aux personnes qui ont difficile justement à comprendre et qui me disent « m'enfin tu devrais gagner beaucoup plus » que pour moi entre gagner 500€ de moins et être heureuse et épanouie dans ce qu'on fait, mon choix est fait. Et à côté de ça, j'ai la possibilité de postuler dans le même secteur pour un poste à plus haute responsabilité avec une augmentation salariale ferait une différence par rapport à ce que je gagne maintenant mais je n'ai pas envie parce que pour moi les challenges ici sont encore là, que j'ai encore du travail à faire pour faire avancer l'association et les projets et voilà pour moi ce rapport à l'argent n'est pas primordial, personnellement je trouve que je gagne bien ma vie. C'est vrai que les premières années quand moi je suis sortie de l'université en 2004, on nous disait : « le salaire de base moyen quand tu sors avec un master est de 1500€ net par mois » au final il m'a fallu quelques années pour les avoir. Et à ce moment-là, c'est vrai que j'ai pu me dire « ok ça c'est fait ». Après il y a aussi ce sentiment d'injustice parce qu'on aime ce qu'on fait et en même temps c'est vrai que si on gratte un petit peu, il y a ce sentiment d'injustice dans le sens où l'on se dit : « notre travail au final il est tout aussi voire parfois plus important que ceux qui gagnent des 2000-2500€ net par mois »

**Question :** Pourriez-vous me donner un top 5 des éléments qui vous motivent le plus au travail ?

**Réponse :** Le sentiment d'utilité, le fait d'être valorisé dans ce que je fais que ce soit par le retour de mes collègues, de mes supérieurs ou sur le terrain quand on rencontre les enfants ou leurs éducateurs. Après je dirais que la situation géographique pour moi fait que c'est juste idéal. Ensuite je dirais la diversité des tâches et des projets : ce n'est pas quelque chose de routinier même si chaque année je fais l'opération Arc-en-Ciel par exemple. Chaque année, il y a des trucs en plus et chaque année on essaye d'améliorer ou autre. Enfin et je dis pas que c'est typique de nos associations mais l'importance de la remise en question et de la prise de recul qui permet justement de ne pas stagner. Par exemple, je n'ai pas cité le salaire car pour en revenir à ça, je pense qu'il rentre en jeu au moment de ton engagement où tu vas te donner un minimum et que tu vas espérer que le minimum soit respecté et déjà ce minimum-là comme tu travailles dans l'associatif, tu ne vas pas le surélever. Me concernant, les seuls moments en 6 ans où j'ai parlé salaire c'est quand on m'a proposé un autre poste, là j'ai fait en sorte d'être augmentée selon la prise de responsabilité mais c'est vrai qu'au quotidien on se dit que c'est vrai qu'il y a quelques avantages que le privé a et auxquels nous on n'a pas forcément droit comme une prime de fin d'année par exemple et en même temps, les premières années où j'étais sur le terrain en tant que formatrice, un des gros avantages c'est qu'on a des temps de travail très irréguliers dans le sens où on va faire du résidentiel pendant une semaine entière et puis on va récupérer pendant une ou deux semaines et finalement quand je voyais mon agenda annuel, j'avais l'impression de travailler les 2/3 du temps et d'avoir 1/3 du temps en récupération. Finalement ça c'est un gros avantage.

**Question :** Comment qualifieriez-vous l'ambiance au travail ? Le climat social ?

**Réponse :** Assez cool, surtout avec l'arrivée du nouveau coordinateur car moi je ressens très fort une horizontalité naissante dans le management donc ça c'est le côté assez positif où on n'a pas peur de dire les choses, de dire qu'on est d'accord ou pas. Et si je devais juste pointer quelques petites choses, ce serait que ce n'est pas évident que tout le monde ne se mêle pas de tout comme on est une petite équipe, qu'il y a pas mal de synergies entre les collègues sur différents projets, parfois ça fait un petit peu tout le monde dans tous les projets.

**Question :** Vous voyez d'autres facteurs d'insatisfaction au travail ?

**Réponse :** Pas vraiment par rapport au secteur mais plus par rapport à un management d'équipe comme le fait qu'il faille parfois redire les choses en permanence pour qu'elles soient mises en place et jouer aussi entre le fait qu'il faille trouver l'équilibre entre l'anticipation des choses à faire par chacun pour faire avancer les projets et puis le temps qui est bouffé par plein de super projets en plus et que donc on ne peut pas mettre de côté facilement, ça c'est les difficultés à gérer. Il faut aussi veiller à ne pas épuiser l'équipe au travers de tous ces projets.

**Question :** Vous diriez que votre travail demande une implication supplémentaire à la normale ?

**Réponse :** Il est prenant dans le sens où l'on travaille avec des volontaires et donc on a tous les horaires irréguliers qui vont avec, les réunions en soirée ou en weekend et autres et c'est vrai que plus les membres de l'équipe que moi-même en moyenne ça nous prend quand même 1 à 2 weekends par mois. A ce niveau-là, je pense que ça peut être un peu plus épuisant. Maintenant si on compare par rapport au privé, je ne pense pas, tout dépend du travail au final et la notion d'épuisement qu'on entend. Il faut aussi se rendre compte que pour beaucoup de projets, au final on rencontre le bénéficiaire de tout notre travail et ce jour-là ce n'est que du bonheur car tu vois pourquoi tu as cravaché. Savoir que grâce à mon travail, on a pu par exemple engager des personnes en plus et que cet engagement aura un impact positif sur l'équipe et sur les enfants c'est que du positif.

**Question :** Au niveau des horaires, vous restez donc assez flexibles ?

**Réponse :** Tout à fait, on essaye de garder une moyenne de 38h/semaine et à la fin du mois on fait tout pour arriver aux heures qui sont à prester pour le mois, ce qui veut dire que si tu travailles plus à un certain moment, on va t'encourager à récupérer le lendemain parce que c'est à ce moment-là que tu as besoin de repos tout simplement. Toutes les heures supplémentaires sont récupérées en temps entre 100 et 120% selon le moment où elles sont prestées.

**Question :** Vous bénéficiez de quoi en plus de votre salaire ?

**Réponse :** On bénéficie des chèques-repas, on reçoit aussi des cadeaux de fin d'année comme une carte Fnac, ce genre de chose qui fait toujours plaisir car c'est un signe de reconnaissance de la part du conseil d'administration. On peut aussi faire un peu de télétravail, ça devient un peu plus courant, en tout cas pour la coordination, pas encore pour l'équipe. On y pense pour les chargés de projet quand ils doivent se concentrer sur une tâche bien précise comme la rédaction d'un projet bien précis. Après le télétravail est totalement ponctuel et est basé par rapport à la tâche en elle-même.

**Question :** Trouvez-vous que la communication est aisée au sein de l'organisation ?

**Réponse :** Oui je trouve qu'on fait preuve de cohésion, chacun va dire les choses de façon différente bien sûr mais sinon là ça fait plus ou moins un an que l'équipe est stable et qu'on se connaît et je sens aussi cet aspect, cette ambiance très positive dans l'idée que pas mal de choses se font en dehors. Par exemple, on va avoir des rendez-vous après le boulot, il est même assez fréquent qu'on aille parfois boire un verre ensemble et je pense que c'est proposé à tout le monde et je pense que dans le cas

contraire ce serait plutôt un signe que l'ambiance n'est pas au beau fixe et que la communication entre nous n'est pas facile.

**Question :** Au niveau des évaluations, comment cela se passe ?

**Réponse :** Je vais pouvoir tout t'expliquer car maintenant on en a une. J'y ai travaillé pendant quelques années parce que quand moi j'ai été engagé, il n'y avait rien et puis deux anciens collègues au moment de leur engagement ont mis ça comme condition et ça n'avait pas été appliqué pour toute l'équipe et donc on a décidé de mettre en place un entretien d'évolution individuelle en fin d'année avec élaboration d'objectifs personnels plus des objectifs de projet. Et six mois plus tard, en juin on fait un entretien de fonctionnement que je viens d'avoir ce matin où l'on revient sur les objectifs, les modifications ou l'évolution des six derniers mois et un retour sur les formations intéressantes pour nous. C'est la première année qu'on le fait, là ça y est, nous avons fait tous nos entretiens de fonctionnement et l'étape suivante c'est après tout ça, essayer de faire un plan de formation de l'équipe.

**Question :** Au niveau des formations, comment pouviez-vous les demander avant la mise en place du système d'évaluation ?

**Réponse :** Ça se faisait généralement de manière ponctuelle et on savait rapidement si c'était possible de pouvoir la suivre ou non. C'était dans les deux sens, si moi je voyais une formation qui m'intéressait je pouvais en faire la demande et de l'autre côté si mon coordinateur voyait une formation qui pouvait m'intéresser, il me la proposait. Parfois certaines formations restaient fortement recommandées mais elles restaient toujours dans le cadre de nos compétences.

**Question :** Des perspectives d'évolution sont-elles possibles ?

**Réponse :** J'ai eu la chance personnellement d'avoir une évolution de dingue si je compare par exemple à notre chargée de communication, c'est sûr que c'est un poste où il y a moins de possibilité d'évolution. Moi j'aurais pu même postuler au moment du changement de coordination de l'ASBL mais je ne l'ai pas fait parce que le boulot ne m'intéressait pas. A mon poste aujourd'hui, ce serait l'unique possibilité d'évolution au final et ça veut dire que si je n'ai plus la flamme ici, je devrais faire mon boulot ailleurs. C'est vrai que pour l'équipe, il n'y a pas vraiment de possibilité de changement de fonction mais il y a des possibilités d'évolution dans la prise en charge de tel ou tel projet qui demande plus ou moins des compétences et plus ou moins de l'organisation. Pour tout ce qui concerne les augmentations, on est un peu bloqué à ce niveau-là car on n'a pas assez de rentrées propres pour espérer avoir une augmentation. Après, ça doit sûrement être possible via d'autres avantages.

**Question :** Pouvez-vous participer à la gestion de l'organisation ?

**Réponse :** Alors à ce niveau-là, c'est vraiment lié à l'historique et à la tradition de l'association. Donc ici à Arc-en-Ciel, l'équipe de permanents n'est ni invitée en AG et de toute manière on n'a pas de voix mais on n'est pas invité à être présent ni au conseil d'administration donc pour moi personnellement. Là je trouve qu'il y a encore une scission qui est très hiérarchique même si la présidente a changé récemment et qu'elle est plus proche de la réalité du terrain.

## Annexe 8 : retranscription de l'entretien n° 6

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

**Réponse :** J'ai 46 ans, j'ai créé avec ma collègue Odette en 2001 la société qui était basée sur le fait de pouvoir offrir des services à des personnes sans mobilité donc au départ on travaillait dans le créneau des personnes âgées donc 3 fois voire 4 fois 20 ans et donc le but c'était de mettre des services qui permettaient aux gens de pouvoir vivre entre guillemets normalement en bénéficiant des services qui étaient et qui sont toujours maintenus par les services ALE parce qu'en 2001, les gouvernements régionaux de l'époque voulaient supprimer ce travail ALE pour le structurer différemment : on ne parlait pas de titres services mais plutôt de chèques services ou autres qui allaient être mis en place et qui devaient englober tous ces systèmes donc en 2001 on s'est dit qu'on allait se lancer en expérience pilote donc on a été expérience pilote pendant deux ans pour la région wallonne et on a développé tout le panel d'activités qui était repris par les ALE donc c'est les services courses, service nettoyage à domicile, service repassage, service petits travaux qui sont repris dans les ALE et qui le sont toujours et le service transport mobilité réduite donc voilà le but c'était de se dire : « la personne âgée ne sait plus se déplacer ou une personne de mon âge ne sait plus se déplacer parce qu'elle a eu un accident donc on va lui donner la possibilité de se déplacer pour faire ses courses mais aussi pour pouvoir se distraire » donc le but c'était quand même de libérer un maximum de temps et d'espace pour que les personnes puissent vivre entre guillemets normalement. On a donc fonctionné pendant deux ans en tant que projet pilote avec toute la paperasse administrative que ça représentait donc il y avait pas mal de choses et puis sont arrivés les titres services qui étaient régionaux à l'époque. A partir de ce moment-là, on a dû faire des choix aussi parce que le titre service ne couvrait pas certaines prestations donc par exemple tout ce qui comprenait les services de type ouvrier que ce soit les petites pelouses, la taille de haies ou des petits travaux de peinture : tout ça ne rentrait pas dans ce cadre-là. Nous pendant l'expérience pilote on avait engagé des personnes et le but de la société ici c'est que quand on engage quelqu'un, c'est tout de suite en CDI donc c'est un choix philosophique aussi car on est quand même une entreprise d'insertion en finalité sociale donc voilà si on veut vraiment jouer le jeu de la réinsertion sociale, on ne peut pas juste engager les personnes deux mois et puis voir ce qu'on faire. Moi, je prends toujours l'image de Kleenex où la personne qui arrive chez moi, ce n'est pas un Kleenex donc je prends le risque que ça va fonctionner. Je fonctionne comme ça, je suis franc jeu avec eux, j'ai mes exigences donc au départ avec les deux ouvriers qu'on a engagés, je pouvais pas leur dire que comme la région avait décidé de ne pas faire rentrer les petits travaux dans les services ALE qu'ils devaient partir. Depuis la région wallonne a produit d'autres chèques en plus des chèques ALE comme des chèques pour les petits services et compagnie mais je ne suis pas rentré dans le jeu parce que les normes sont ingérables. On a donc décidé de ne pas poursuivre cette activité-là au sein de l'entreprise mais j'ai recasé les deux ouvriers que j'avais engagés par rapport à ça. L'avantage du projet pilote c'est qu'on a pu travailler directement avec la catégorie de personnes qui ont besoin d'insertion donc comme on n'était pas financé énormément par la région wallonne, dans les conventions il était indiqué qu'on pouvait utiliser des articles 60 qui sont mis à disposition du CPAS dans un cadre spécifique. Pendant ces deux ans, on a pu fonctionner car on avait d'une part le tarif horaire qui ne dépassait pas 6,20€/h de prestation qui était la valeur des titres service au départ. On s'est demandé comment on pourrait payer le personnel et donc en travaillant avec des articles 60 qu'on obtenait du CPAS, ça restait possible et on a pu notamment acheter du matériel. Le fait qu'on ait pu utiliser des articles 60 nous aidait à en sortir car c'est l'Etat fédéral qui les rémunérait. Après ces deux années de test, la région a développé ses titres-services et donc on a fait des procédures d'agrément. On avait eu l'avantage de

faire deux ans de projet pilote donc on savait où on mettait les pieds et surtout on a construit au fur et à mesure. Sur les 16 ans d'existence, on a quand même bien développé la société car il faut savoir qu'au début mon bureau c'était mon coffre de voiture parce que ça aussi c'est un choix : soit on investit dans la valeur humaine avec engagement des personnes ou bien on fait comme une entreprise classique où on s'installe et puis on fait travailler des gens pour que ça rapporte de l'argent. Là, c'est la version inverse car on n'avait pas de bureau et on squattait à gauche et à droite dans des ASBL un petit bureau. On aurait pu rejoindre des hébergements de société mais on trouvait que c'était une perte d'argent et d'énergie et en plus les interlocuteurs changent tout le temps donc on n'a pas voulu aller se nicher dans ce type de système, on voulait rester indépendant. On a donc démarré avec un tarif de 6,20€ et tous les services sont restés même le jardinage qu'on facturait mais le gros problème c'est que pour tout ce qui touche à ce service, on voulait rester proche de cette valeur pour bien savoir gérer notre budget. Maintenant on est passé à un chèque de 9€ pour le client et le remboursement est fixé à 22,48€, les salaires ont augmenté, il y a eu les commissions paritaires donc on ne peut pas faire tout et n'importe quoi. On a l'expérience et on sait comment ça fonctionne en plus de toujours travailler avec des personnes qui sont SINE ou ACTIVA c'est la condition. Il faut savoir que sur les 4 personnes que j'avais engagées au départ, il y en a encore 3 qui travaillent ici. Je pense qu'on a réussi à garder 70% du personnel qu'on avait engagé au tout début car ils ont vu comment l'entreprise s'était construite et qu'ils étaient d'abord mis en avant, au cœur du projet alors que maintenant on a un énorme turnover car les gens ont commencé à se lancer dans les entreprises de titres-services en masse. On travaille souvent avec des SINE car il y a souvent le problème d'études. En gros, un SINE, ce sont des personnes qui ne peuvent pas avoir de diplôme du secondaire supérieur ce qui devient de plus en plus difficile maintenant donc on ne peut pas avoir de qualifications pour rentrer dans ce cadre. En plus de ça, ils doivent avoir plus de 400 jours de chômage et être inscrits comme demandeurs d'emploi : ce qui fait qu'il y a de moins en moins de personnes qui répondent à ces conditions donc ça devient de plus en plus difficile à trouver parce que malheureusement maintenant on est dans la troisième génération de chômeurs et donc la notion de travail est de moins en moins présente. C'est pour ces raisons que le turnover est immense, si j'engage 10 personnes maintenant, dans 2 ans j'en aurai peut-être encore 2. Toute la difficulté ici réside dans le fait qu'il faut toujours faire la part entre l'économique et le social : si on ne va pas vers cette balance, on court droit à la perte et on a beau être entreprise d'économie sociale, à la fin les comptes doivent être corrects sinon on perd ses agréments tout simplement. On est donc rentré dans tout ce qui est schéma d'économie sociale et d'insertion donc on a les demandes à faire et la paperasse qui s'y rapporte.

**Question :** Pourriez-vous me décrire votre métier, votre fonction actuelle ? vos activités ?

**Réponse :** Oui donc pour en revenir à ma fonction, je suis donc administrateur et ma charge spécifique au sein de la direction c'est les ressources humaines. C'est donc moi qui accueille les personnes dès leur arrivée donc je travaille de la manière suivante : elles arrivent chez moi avec un C.V, je n'accepte pas tout dans un premier temps car au début j'acceptais qui, quoi, comment. On arrivait chez nous, on sonnait, je recevais la personne et après une demi-heure la personne en face de moi sortait le papier de l'ONEM pour que je signe sa présence dans le cadre d'une recherche d'emploi : ça ce n'était plus possible. Maintenant ces personnes-là, c'est ma secrétaire qui les prend directement en charge en leur demandant d'envoyer d'abord un C.V avant de se présenter ici. Je les rappelle après dans la mesure où je cherche du personnel. Je tiens tous les C.V de toute manière car il faut bien savoir que c'est une denrée rare et le problème de mobilité est de plus en plus présent et on ne peut pas se permettre dans notre secteur de ne pas pouvoir se déplacer pour aller travailler. On est dans un milieu rural et c'est impossible de se rendre quelque part pour aller nettoyer par exemple en transport en commun. Donc

en plus de garder les C.V, je mets des annonces et après je reçois les personnes. On a d'abord une discussion avec la personne en face à face, si la personne ne sait pas venir jusqu'ici, on s'arrange pour qu'elle puisse quand même venir se présenter car on essaye de soutenir au maximum notre personnel même si on ne tombe pas non plus dans l'assistanat. Il faut bien que les personnes qu'on engage comprennent que nous, on est là pour le démarrage, leur donner confiance en leurs possibilités et puis c'est tout. Je ne vais pas leur donner le biberon pendant 10 ans. Après cette première rencontre, je laisse toujours 3,4 jours de réflexion à la personne et si elle est motivée à venir travailler chez nous, je la revois pendant une heure où je présente la société, comment on fonctionne, qui fait quoi, comment et pourquoi comme ça on sait directement où on arrive avec des exigences mais aussi des avantages à travailler chez nous. Par exemple, pour le moment j'ai trois aides ménagères qui ne savent pas se déplacer, pour le moment on les conduit et le but c'est que je dis qu'au bout de deux ans si la personne travaille bien, ça je le vois après les six premiers mois, elles doivent pouvoir se déplacer d'elles-mêmes, être indépendantes.

**Question :** Vous avez déjà eu des cas où des membres de votre personnel ne se sont pas prises en charge à ce niveau-là ?

**Réponse :** Oui et ce qui arrive généralement dans ce cas-là, c'est qu'elles tombent malades et elles ne prestent pas. Je suis clair et je n'ai rien contre la maladie mais il ne faut pas jouer avec mes pieds. Je suis clair avec eux dès le début et je leur dis qu'ils font partie d'un groupe solidaire où j'ai envie qu'un maximum d'entre-deux profitent d'un maximum d'avantages donc je ne peux pas me permettre de laisser ce type de comportement subsister. Je peux comprendre que c'est compliqué de se mettre au travail au début, surtout que les gens qu'on recrute au final viennent un peu tous du même environnement et où la notion du travail n'est pas vraiment inculquée mais le deal est clair et net dès le début. Après je reste ouvert aussi, ce n'est pas toujours voulu. Il faut aussi savoir qu'au départ, après les entretiens, j'engage pour une période 20h, j'estime que c'est une bonne base et après on augmente de 4h si la personne est demandeuse. Ce nombre d'heures n'est pas pris au hasard car en fait ça fait qu'on travaille au moins 4h tous les jours et comme ça, ça donne un certain rythme de travail à la personne. On possède aussi des locaux pour tester un peu les capacités et les compétences des personnes qu'on engage : on a par exemple une pièce avec du parquet, de la moquette enfin bref toutes les surfaces pour pouvoir les mettre en condition. On a aussi une cuisine équipée et on peut voir si les personnes utilisent les bons produits, etc. On a quand même une responsabilité envers le client au final donc on préfère faire un test avant. Donc en plus de tout ce qui est sélection et embauche, je passe aussi beaucoup de temps à faire du relationnel et à un certain moment j'ai aussi la charge de dire quand ça ne va pas. Après tout est toujours clair et net dès le début, les remarques sont faites avec la personne qui supervise toutes les aides ménagères par exemple. C'est beaucoup plus simple pour moi d'avoir une personne qui connaît le métier et qui peut m'épauler dans certaines situations. Je prends aussi le temps deux fois par an de faire de la formation professionnelle où mon personnel s'autoévalue avec des grilles de critères et après une semaine, on se revoit pour parler des choses qui sont à améliorer, les choses qui sont acquises ou les choses qu'il faut perdurer. Par exemple, celles qui ont maintenant 15 ans de maison et qui ont toujours eu ces grilles me disent que pour elles c'est une bonne piqûre de rappel, ça permet parfois de les sortir un peu de leur « confort ». Je pense que ça leur fait du bien dans le sens où ça les met en valeur aussi car elles savent qu'on voit leur travail, qu'on le reconnaît et ça les motive d'autant plus derrière. Pour moi c'est un peu le luxe de ce type de société dans laquelle on est, c'est qu'on ne prend pas les gens pour des épouvantails ou des Kleenex comme je l'ai dit tout à l'heure et donc il faut qu'il y ait cette relation humaine qui existe derrière. C'est vraiment important pour moi et ça j'y tiens. Donc pour résumer, je m'occupe du recrutement et de la sélection, des évaluations et de tout ce qui est formation. On ne fait que des formations en interne parce que je veux être présent et qu'il y ait de la réalité du terrain donc je ne dis pas que les formations

de l'ONEM ou du FOREM ne sont pas bonnes mais je préfère notre façon de faire. J'accompagne donc le personnel mais aussi l'aider même si je ne suis pas un assistant social. Je leur dis clairement que je suis là pour les soutenir mais qu'à un moment, ils doivent se prendre en main, je ne fais pas de l'assistanat. Il faut aussi savoir qu'au niveau du salaire, si je prends le cas d'une dame qui a 3 enfants à charge et est seule et qui touche le maximum au chômage, moi je vais leur dire que je leur offre un boulot mais qu'à côté leur loyer risque d'augmenter, même chose pour leurs charges, etc. Le problème est là, au final, elles ne voient pas l'avantage d'aller travailler au début, après 6 mois chez nous généralement, ça va mieux mais c'est vraiment toute la difficulté, essayer de les motiver à travailler c'est un vrai défi.

**Question :** Qu'est-ce qui vous motive à venir travailler tous les jours ?

**Réponse :** Alors pour moi c'est le contact humain, si je n'avais pas ce contact humain je ne serais pas là car je n'aime pas être dans un bureau et je voyage beaucoup, je vais voir mon personnel et elles savent que ce n'est pas une visite de contrôle car il y a quelqu'un qui est fait pour ça. Je viens, je rends visite et je vois le client, c'est ce contact qui m'importe vraiment. C'est le contact d'une part avec mon personnel car au final on travaille avec des gens qui ont besoin de travailler, qui sont souvent dans des parcours difficiles et aussi avec les clients car ils ont besoin de ces services. Le fait que je puisse me dire que j'arrive en faisant travailler des personnes à leur rendre la vie meilleure, qu'ils puissent améliorer la qualité de leur vie me satisfait vraiment beaucoup. Je pense que ce qui me fait venir ici tous les matins c'est un peu cette richesse de rencontre, le fait qu'il y ait du défi derrière ces rencontres et qu'on puisse via la mise au travail améliorer la vie des gens et les sortir de certaines situations précaires. La richesse du travail aussi car je me dis souvent qu'au début on n'avait rien, maintenant nos locaux sont plus que corrects, ils sont à disposition de tout le personnel, ils viennent quand ils veulent et c'est cette évolution du projet depuis le début qui m'a et qui me motive encore actuellement. Je dis toujours que si n'on avait pas ce côté humain, on le tiendrait pas et la société n'aurait pas survécu. La chose qui me fait dire aussi qu'on ne fonctionne pas trop mal c'est qu'il y a par exemple des filles qui ont fini par nous quitter et qui veulent revenir. C'est un peu aussi la reconnaissance de notre travail, de la philosophie qu'on a réussi à mettre en place pendant toutes ces années qui fait qu'elles reviennent chez nous après s'être rendu compte qu'au final l'herbe n'était pas toujours plus verte ailleurs.

**Question :** d'ailleurs, je ne pense pas qu'on en ait parlé mais quelles études avez-vous suivies ?

**Réponse :** Alors je suis instituteur de formation en fait. J'ai travaillé pendant 7 ans comme instituteur primaire où j'ai été très vite nommé puis j'ai fait 6 ans de détachement pédagogique en secteur jeunesse et c'est pendant ce détachement en secteur jeunesse qu'on se rend compte des problématiques de certaines familles et on se demande ce que ces jeunes vont devenir. Après ces 6 ans, j'ai dû faire un choix : soit je retournais dans une classe soit je faisais autre chose.

**Question :** Qu'est ce qui a été le point de départ à la création de l'entreprise ?

**Réponse :** Donc au départ, je connaissais une collègue qui faisait partie d'une ASBL qui aidait des crèches et des personnes âgées dans le ménage et elle, elle faisait ça bénévolement et c'est lors d'une rencontre par hasard comme elle était première permanente d'un mouvement de jeunesse au niveau européen, je l'ai croisée lors de formations et on a créé des liens. Puis comme elle terminait son boulot de première permanente et qu'après son dernier mandat, elle ne pouvait plus remplir et moi ça tombait pile à la fin de mon dernier boulot. On s'est donc concertés et on a ciblé l'objet social que je t'expliquais tout à l'heure. On a par la suite rencontré des gens à la région wallonne qui m'ont un peu

aiguillé et on en est arrivé là. C'est un peu une combinaison de facteurs qui ont fait que ça a pu se réaliser. On a pu créer notre propre emploi aussi c'est un peu aussi ça qui nous a motivés à travailler et encore maintenant car c'est notre bébé et on a pu le faire évoluer. Maintenant il est arrivé à maturité, on rentre dans une systématisation dans le sens où on sait comment ça fonctionne et c'est un défi au jour le jour de maintenir l'organisation au fil du temps. Notre but c'est toujours de faire travailler des gens puisqu'on est une organisation d'insertion à l'emploi et on fait tout pour y arriver à chaque fois. Quand je prends des articles 60 du CPAS, ils savent bien au CPAS que la finalité, ce sera de recruter la personne chez nous et qu'elles aient un travail.

**Question :** Vous employez combien de personnes ?

**Réponse :** Ici, avec Binche on emploie 88 personnes ce qui correspond à peu près à 57 équivalents temps plein. Il faut dire que j'ai une majorité de contrats entre 28 et 32h ce qui permet à beaucoup de mamans d'avoir des après-midis pour s'occuper de leurs enfants. Elles s'arrêtent souvent là. Je n'ai que 6 contrats à 36h. On travaille par bloc de 4h donc c'est aussi le client à s'adapter par rapport à ça. Les blocs de 4h leur donnent aussi un moyen de s'organiser et de gérer leur vie de famille. C'est un peu pour ça que je commence avec une période d'apprentissage avec un horaire de 20h.

**Question :** Vous avez déjà ressenti des difficultés à exercer votre travail ?

**Réponse :** Il y a un engagement qui a été compliqué mais qui est un beau souvenir et qui est quelque part nostalgique, c'était au tout début où une dame qui avait le même âge que ma maman qui est venue se présenter et qui était dans une situation incroyable et je me disais que c'était impossible que cette dame soit dans des conditions pareilles à cet âge-là. Elle est rentrée chez nous puis elle a évolué et au final elle a fini secrétaire ici pour au final prendre sa pension l'année passée. Et donc voilà c'est émotionnel et c'est aussi pour ça qu'on aime ce métier, qu'on fait ce métier, pour voir des aboutissements à des situations précaires et incroyables. Une autre chose qui a été difficile pour moi c'était aussi mon premier licenciement car quand on connaît les situations d'une manière générale des gens qui viennent travailler ici, on sait qu'un licenciement aura des conséquences dures derrière. Il y a aussi un turnover énorme maintenant et c'est vraiment compliqué au jour le jour de recruter du personnel et des gens qui veulent travailler.

**Question :** Vous expliquerez ce turnover comment ?

**Réponse :** Je pense qu'on est dans un climat où tout le monde croit que tout est possible et je pense que ces gens-là ne se rendent pas compte que pour tout soit possible, il y a un facteur travail qui doit être rempli avant toute autre chose. On laisse croire à des personnes de parfois 50 ans qui ont toujours été au chômage que rien ne demande d'effort maintenant. J'ai par exemple aussi pas mal de personnel qui font un emprunt pour aller en vacances et je me demande si c'est vraiment primordial dans leur situation parce qu'au final c'est chez moi qu'on vient frapper quand ils ne savent plus payer. Il faut vraiment ne pas tomber dans l'assistanat.

**Question :** Vous avez déjà eu de la reconnaissance par rapport au fait que vous ayez réussi à mettre des gens au travail et qui avec le recul se rendent compte de tous les efforts fournis pour en arriver là ?

**Réponse :** Par exemple, j'ai des aides ménagères qui viennent parfois à la maison quand elles sont en vacances pour dire bonjour et pour prendre des nouvelles. C'est ça qui me motive à travers cette reconnaissance où elles sont en vacances, elles viennent vous voir chez vous naturellement pour parler de tout et pas que de boulot. Je ne pense pas que dans une boîte privée le directeur reçoive leur personnel à domicile. Un autre exemple où parfois on est invité à la communion d'un de leurs enfants

ou à une fête, c'est un peu le côté gratifiant de la chose où la personne s'en sort et est reconnaissante par rapport à ça.

**Question :** Au niveau de l'ambiance, comment la qualifieriez-vous ?

**Réponse :** Si je viens tous les jours avec le sourire c'est que je pense qu'elle est bonne. Je pense que dans l'ensemble il y a 95% des personnes qui sont bien. Les 5 autres % c'est souvent les mêmes et le même type de remarque, ils viennent parce qu'ils doivent venir travailler, c'est tout. Mon bureau est tout le temps ouvert et de toute façon je n'y suis jamais vraiment, ce local m'importe peu au final, on n'est pas dans une relation où je suis le chef suprême. J'ai beaucoup de plaisir à faire mon travail.

**Question :** J'imagine qu'en tant qu'administrateur vous participez à la gestion de l'organisation, le personnel y a-t-il accès ?

**Réponse :** Donc le conseil d'administration chez nous est restreint car il y a 5 personnes et le capital est ouvert à toutes les travailleuses. On fait deux assemblées par an avec tout le personnel. On leur demande avant de venir de réfléchir à leurs suggestions, leurs revendications, ce qu'elles désirent comme améliorations donc par exemple ici dernièrement, comme elles n'ont droit qu'à vingt jours par an de congé, fixés par la commission paritaire, elles nous demandaient ce qu'on pourrait faire pour les plus anciennes pour qu'elles aient un avantage par rapport à ça. On a donc mis en place le fait qu'après 2300 jours prestés donc 10 ans qu'elle avaient droit à un jour de congé payé en plus par an à notre charge mais c'est toujours basé sur le travail, ça a déjà été le cas avec les chèques-repas à l'époque. On se dit les choses de manière ouverte, par rapport à tous les sujets et tout le monde a le droit à la parole. Il y a donc une vraie concertation sociale et c'est logique vu la philosophie de l'entreprise.

**Question :** Vous bénéficiez d'autres avantages en plus de votre salaire ?

**Réponse :** Donc la société me paye un salaire et j'ai une voiture de société, c'est tout. De toute façon au vu du caractère social de la société ce ne serait pas en adéquation avec le projet que l'on poursuit de s'octroyer plein d'avantages.

## Annexe 9 : retranscription de l'entretien n° 7

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

**Réponse :** J'ai 36 ans et donc ça fait six ans et demi que je travaille ici, j'ai été engagée à la base comme assistante de direction et j'ai fait des études d'archéologie et d'histoire de l'art et j'ai fait aussi un master en gestion culturelle. Depuis le mois de mars, ma fonction a changé et maintenant je m'occupe spécifiquement de communication et de la gestion des donateurs privés. C'est tout ce qui concerne la récolte de fonds au niveau privé, donc on a mis en place un logiciel de gestion des donateurs et on est trois personnes ici à savoir l'utiliser. Je travaille en collaboration avec Koen qui est l'expert en communication. Il est néerlandophone et est là depuis le mois de janvier car en fait avec lui on essaye de communiquer plus et mieux et aussi essayer de donner un caractère plus bilingue à l'association car par la force des choses on est plus francophone mais bon comme on est subsidié au niveau fédéral on est obligé de faire vers les deux communautés linguistiques ici à Bruxelles et ça permet aussi de toucher un maximum de personnes. Ce qu'on fait c'est qu'on essaye d'être très présent sur les réseaux sociaux donc beaucoup sur Facebook, on utilise un peu Twitter, on a aussi notre site internet qu'on essaye de mettre à jour le plus possible et alors on envoie aussi des newsletters par le biais de MailChimp qui marche à l'aide d'une base de données des adresses des destinataires et on envoie nos newsletters plus ou moins une fois par an avec des infos générales ou bien des tranches de vie ou un appel aux dons. On s'occupe aussi tous les mois d'envoyer des remerciements aux donateurs, parfois on envoie aussi des courriers d'appels aux dons donc en gros c'est en ça que ça consiste. Et donc toutes les adresses sont regroupées dans la base de données dont je vous parlais qui est une base de données spécialisée pour les associations.

**Question :** C'est votre première expérience professionnelle ?

**Réponse :** J'ai déjà travaillé avant comme assistante de direction au Cirque royal donc je suis plutôt issue du milieu culturel et ça a été une expérience assez forte mais pas que positive et donc après une remise en question et un moment où j'ai beaucoup réfléchi à ce qui m'importait, j'ai décidé de me tourner vers le secteur plutôt associatif.

**Question :** Qu'est-ce qui vous a amenée vers ce secteur ?

**Réponse :** En fait, comme au début je ne trouvais pas de boulot car j'ai mis un certain temps après mon travail au Cirque royal, j'avais décidé de faire du bénévolat à Médecins du monde et il se trouve que l'ASBL infirmiers de rue était localisée dans le même bâtiment et ils cherchaient quelqu'un qui pouvait s'occuper de la gestion quotidienne. C'est donc un peu par hasard car je connaissais pas infirmiers de rue, j'avais juste reçu un jour dans le métro un folder qui indiquait les fontaines d'eau et les toilettes accessibles à tout le monde sur Bruxelles mais après disons que je visais assez large dans le milieu associatif car j'avais passé différents entretiens dans plusieurs associations et voilà ce qui me plaisait chez infirmiers de rue c'était qu'il y avait un objet humain et comme c'était en adéquation avec ce que je recherchais, ça c'est fait. J'ai vu assez rapidement par moi-même que l'équipe, c'était une assez petite équipe, assez jeune avec une moyenne d'âge qui ne dépassait pas trente ans et je recherchais justement un travail d'équipe avec un objet, où il y avait quelque chose de dynamique et où on n'est pas trop stressé non plus.

**Question :** Vous ne cherchiez un travail que dans le secteur associatif ?

**Réponse :** Oui donc dans les ONG et dans l'associatif. Comme je n'avais pas autant d'expérience là-dedans, ce n'était pas aussi évident d'intégrer car mes études ne correspondent pas tout à fait à ce milieu-là, après la gestion culturelle au final ça se rapproche assez bien parce qu'on apprend toutes les facettes de la gestion des ASBL donc peu importe l'objet, ce sera toujours un peu le même fonctionnement.

**Question :** Vous pouvez me décrire un peu l'organisation ?

**Réponse :** Alors en gros, on a trois volets. Il y a d'abord le volet patient donc c'est le suivi long-terme vis-à-vis des personnes sans-abris les plus vulnérables, plus vulnérables ce sont souvent les personnes qui vivent en rue depuis plus de vingt ans et pour qui le réseau s'est fort démoralisé, parfois les travailleurs pensent que leur situation ne peut plus changer et donc ça c'est vraiment notre public cible. Ce sont donc mes collègues infirmières et assistantes sociales qui vont suivre ces personnes jusqu'à leur remise en logement et même après la remise en logement, ils vont continuer à être suivis pour s'assurer qu'ils ne retournent pas en rue. C'est très résumé. Donc après, il y a le volet outils donc en fait on va diffuser des outils qui peuvent aussi bien servir aux travailleurs d'infirmiers de rue qu'aux personnes sans-abris que parfois à un public plus large. Il y a par exemple le plan des fontaines, de l'eau gratuite potable et des toilettes accessibles dans Bruxelles. On a aussi par exemple sorti un outil alcool pour sensibiliser les personnes par rapport à la quantité d'alcool qu'elles intègrent, par rapport au type de boissons qu'elles boivent parce que parfois elles ont tendance à minimiser cette quantité d'alcool. On a aussi sorti des conseils sur comment se comporter en temps de canicule pour pas se déshydrater ainsi que des conseils de premiers soins si on croise une personne qui fait de l'hypothermie par exemple ou encore si il y a une épidémie de galle dans un centre, voilà c'est le genre de choses qu'on diffuse en essayant toujours de valoriser ce qui existe déjà : on ne va jamais être dans la revendication, on ne va jamais pointer ce qu'il manque, on va pointer ce qui existe déjà et le mettre en valeur. Enfin, le troisième point c'est les formations comme les collègues sont un peu devenues expertes dans la façon d'aborder l'hygiène avec les personnes sans-abris, elles donnent des formations à tout le secteur et même au-delà donc que ça concerne les sans-abris, des maisons médicales, des aides-soignants enfin toutes des personnes en contact avec une population qui vit soit dans la rue soit dans des maisons mais dans une grande précarité ou ça peut même être des gens qui sont dans une société et qui ont du mal à parler d'hygiène avec leurs collègues. Même si l'hygiène est le thème central, parfois elles abordent aussi les différents outils qu'on diffuse. Ce sont donc les trois grosses activités de l'ASBL.

**Question :** Comment qualifieriez-vous la culture de l'organisation, les valeurs véhiculées au sein de l'ASBL ?

**Réponse :** Donc en fait, on s'assure qu'on soit totalement en dehors de la revendication, de la politique, des religions, etc. Tout ça, c'est complètement mis de côté. Après on est une équipe très soudée, on a des temps de réunion où tout le monde se doit d'être présent et où il y a un espace de parole pour exprimer ce qui va bien ou moins bien. On essaye de mettre en place ce qu'on appelle la gouvernance collaborative donc c'est-à-dire qu'on essaye d'avoir une hiérarchie horizontale, je dis essayer car c'est encore un peu expérimental même si ça se passe assez bien.

**Question :** Comment vous essayez de mettre ça en place ?

**Réponse :** En fait, on a eu un coaching, on a été suivi par une personne qui nous a aidé à mettre en place un système de réunion où chacun participe donc ce ne sont pas les collaborateurs qui dirigent la réunion, ce sont les employés et tout le déroulement de la réunion a été pensé pour que chacun puisse avoir son moment de parole et que chacun se sente à l'aise d'intervenir, etc. Tout le monde participe

aux décisions et on fait des votes donc tout est mis en place pour que chacun se sente impliqué et responsabiliser.

**Question :** Vous avez combien de coordinateurs ?

**Réponse :** On en a deux, un coordinateur qui est aussi médecin qui lui va participer à toutes les réunions qui concernent les patients car il est un peu là aussi comme expert au niveau médical des patients mais il ne fait pas de consultation mais il donne son avis sur les aides-santé ou ce qu'il faut faire au niveau pratique. L'autre coordinatrice, c'est en fait la fondatrice de l'association, elle est infirmière à la base et elle, elle s'occupe plus de tout ce qui touche à la récolte de fonds, des relations publiques mais après ce sont eux qui prennent les décisions. Au-dessus, il y a un conseil d'administration.

**Question :** Et vous pouvez participer aux réunions du conseil d'administration ?

**Réponse :** Non parce qu'il y a quand même des choses qui sont discutées par exemple au niveau des ressources humaines ou des stratégies de développement de l'ASBL et là on n'est pas vraiment concerné directement. Après on a des retours évidemment, par exemple parfois on a des points qu'on aborde en équipe et on se dit que comme on ne sait pas décider de ça, on délègue à nos coordinateurs qui font passer le mot et puis on a un retour par rapport à ça. Il faut dire aussi qu'on est proche des gens du conseil d'administration car on les connaît et le contact est plus facile.

**Question :** avez-vous déjà rencontré des difficultés à exercer votre travail ?

**Réponse :** Ce qui est la force et la difficulté en même temps et qui peut parfois poser problème c'est que comme l'ASBL est assez jeune et a à peine dix ans, on est toujours en train de nous adapter et d'essayer de trouver des solutions en étant proactif sur le terrain donc c'est un peu un changement perpétuel. On n'est jamais au point où l'on peut se reposer sur nos lauriers après c'est aussi ce qui est chouette car c'est jamais la routine. Donc ça c'est un peu la difficulté et puis je suis plutôt du côté administratif donc je n'aurais pas les mêmes difficultés que mes collègues qui vivent parfois des situations difficiles en rue et donc la difficulté c'est de faire la part des choses, de ne pas rentrer chez soi avec un trop plein émotionnel. La communication est pas toujours facile, notamment avec les patients qui sont parfois réticents à faire les démarches. Au niveau financier c'est aussi pesant car on n'est jamais sûr des budgets qu'on aura l'année suivante. C'est ce genre de difficultés qu'on a au quotidien, au niveau communication c'est aussi parfois difficile de mesurer l'impact de ce qu'on diffuse. Par exemple, l'année passée on avait des petites vidéos sous forme de capsule qui passaient pendant les publicités au cinéma et qui montraient des récits de personnes qui avaient été relogées et ce n'était pas évident d'avoir des retours par rapport à ça. On n'a aucune idée de l'impact à part quelques retours oralement ou par mail. Après pour en revenir au financier, on aimerait bien moins dépendre des subsides, être un peu plus indépendant car les subsides demandent aussi un travail de rapport, où l'on doit rendre des comptes et donc ça demande un travail supplémentaire.

**Question :** Qu'est-ce qui vous motive à venir travailler tous les jours ?

**Réponse :** Déjà, j'adore mes collègues car on a une relation qui n'est pas du tout formelle, il y a une très bonne ambiance comme je disais on est très soudé donc quand quelqu'un va un peu moins bien, on va tout de suite l'entourer et donc on a plusieurs moments pour en parler. Si on a une petite baisse de régime, on a toujours quelqu'un vers qui se tourner mais voilà en général, les rapports sont hyper cordiaux. C'est très convivial et les rapports sont vraiment géniaux. Une fois par an on part pendant trois jours du côté de Stavelot et on a des journées de réflexion sur l'éthique ou tout ce qui touche à l'ASBL puis on a aussi une journée de team-building à proprement parlé. Je dirais même qu'on est

plusieurs à être amis à l'extérieur aussi, je dirais que c'est assez exceptionnel parce que moi j'ai eu l'expérience totalement opposée donc j'ai un point de comparaison. Puis quand j'en parle autour de moi, je crois que c'est quand même assez exceptionnel l'ambiance qui règne ici et les rapports qu'on entretient aussi avec la coordination. Dans mon ancien boulot, l'ambiance était épouvantable, les bureaux étaient affreux et sans fenêtres, les horaires changeaient tout le temps donc j'étais toujours seule et plus stressée qu'ici.

**Question :** Qu'est-ce qui vous motive en plus que ce climat social au travail ?

**Réponse :** C'est que j'ai aussi beaucoup de libertés, on travaille beaucoup en confiance. Par exemple, quand je viens le matin, je sais ce que je dois faire et je n'ai pas vraiment de compte à rendre à quelqu'un : personne ne me dit quoi faire précisément. On se concerte juste sur les gros points si on en a besoin, c'est tout. On a une évaluation une fois par an et en général on est sur la même longueur d'onde. Les jours ne se ressemblent pas tous donc ça casse la routine avec ces imprévus et c'est pas plus mal, le boulot est diversifié de ce point de vue-là.

**Question :** Vous avez des horaires flexibles ?

**Réponse :** Non, on essaye d'être là toujours un peu en même temps mais par exemple il y a beaucoup de temps partiels comme des 4/5, c'est très bien accepté et il n'y a pas de problèmes avec ça. Par exemple, moi j'ai un 3/5 donc c'était aussi un choix de ne plus avoir de temps plein et plusieurs personnes sont aussi passées à un temps partiel. Ce n'est pas du tout tabou, c'est aussi des choses qui font qu'on est motivé à travailler car on prend nos situations en compte et ça fait qu'on est moins stressé aussi. Ça nous donne encore plus envie de venir le matin car on sait qu'on est pris en considération.

**Question :** Vous pensez à d'autres facteurs de motivation par rapport à votre travail ?

**Réponse :** Je ne sais pas si ça va venir après mais il y a beaucoup de choses qui ont été mises en place dans le cadre du bien-être aussi donc par exemple sur la porte d'entrée, il y a plein de photos et tous les jours avant de manger, on se réunit tous là et on choisit une photo qui illustre plus ou moins notre état d'esprit ou comment s'est déroulée notre matinée et chacun à son tour on dit aux autres comment on se sent et le rapport avec cette image. Ça s'appelle le photo langage et c'est quelque chose qui devient de plus en plus utilisé. Alors il y a aussi tous les mardis où on a notre réunion d'équipe et la réunion commence par la lecture des bonnes nouvelles donc on a un grand livre où pendant toute la semaine on écrit toutes les bonnes nouvelles donc ça peut être par exemple une petite démarche réussie avec un patient ou un post sur Facebook qui rassemble 300 likes ou encore un don de 1000€ qu'on aurait reçu, etc. Alors tous ensemble après on lit les bonnes nouvelles et on les détaille, ça nous permet de voir qu'on a beaucoup d'avancées avec certains patients et ça nous garde motivés parce qu'il faut savoir que certains patients mettent parfois deux ans pour s'en sortir et donc ça permet de voir que plein de choses positives se passent et c'est valorisant. Ce que la coordination a mis en place aussi c'est qu'au bout de cinq ans, les travailleurs de terrain ont droit à trois mois de congé et donc c'est trois mois qui servent si la personne a besoin d'une remise en question ou en tout cas réfléchir à la suite de sa carrière ici. C'est venu car en fait notre coordinatrice a fait un burn-out et en étudiant un peu la question elle s'est rendu compte que dans notre secteur, au bout de cinq ans, les gens faisaient souvent des burn-out et donc pour éviter ça avec les employés, elle a mis ça en place avec le conseil d'administration. Après, on a aussi une cinquantaine de bénévoles dont certains qui sont très présents, d'autres plus ponctuels et on a une partie des bénévoles qui sont en contact direct avec les patients, ils créent des liens avec les personnes et ils nous servent de relais ici. Ce contact est vraiment précieux et on voit que notre projet a du sens. Les bénévoles c'est primordial pour nous aussi car on n'est pas une énorme structure. Ce qu'on fait aussi pour qu'on se sente bien au sein de l'ASBL c'est que quand

une nouvelle personne débarque au sein de l'équipe, on organise un petit-déjeuner, on fête aussi tous les anniversaires, toutes les occasions sont bonnes pour qu'on fasse des choses en équipe. De temps en temps, on a aussi fait des cadeaux pour les départs de collègues, etc.

**Question :** Quels seraient les éléments de satisfaction ou d'insatisfaction au travail pour vous ?

**Réponse :** Ce qui est chouette c'est qu'on a la possibilité de se développer, d'apprendre des choses. Moi je ne suis pas la première à changer de fonction, on a vraiment la possibilité d'évoluer selon les besoins de l'ASBL et selon nos besoins, ce dont on a développé comme affinités. Par exemple, j'ai une collègue infirmière qui a totalement changé et maintenant elle s'occupe des formations et n'est plus du tout sur le terrain et elle est aussi devenue responsable de la prévention. Je trouve ça génial car ça veut dire qu'on sait qu'on peut évoluer, que c'est possible, notamment via des formations deux fois par an.

**Question :** Vous devez les demander vos formations ?

**Réponse :** On peut les demander, certaines sont obligatoires parfois et si le budget est conforme avec, elles sont acceptées. Ce qui est chouette aussi c'est que mes collègues sur le terrain font souvent des photos sur le terrain et elles me les envoient car on en a besoin, il y a plusieurs temps où on travaille ensemble même si parfois on peut penser qu'on est déconnecté du terrain vu qu'on travaille essentiellement ici dans le bureau. Après sinon, du côté un peu négatif, je dirais que c'est sûr que dans le milieu associatif il ne faut pas s'attendre à gagner de l'or en barre mais voilà pour moi la possibilité de faire un temps partiel et l'ambiance de l'équipe ça compense largement le fait que les salaires ne soient pas mirobolants. Il faut savoir aussi que je viens travailler à vélo donc je peux me permettre de vivre comme ça aussi, tout ça a été réfléchi et a été pris en compte pour que je travaille ici. Mon salaire est donc fixé par commission paritaire et en plus j'ai droit à une prime vélo, des chèques-repas et on reçoit aussi des jours de congé de la COCOF c'est je pense 4 jours d'ETP en plus. On peut aussi récupérer nos heures en congé.

**Question :** Tantôt, vous me parliez des évaluations, vous pouvez m'en dire plus ?

**Réponse :** Donc elles se déroulent une fois par an, on reçoit un questionnaire que notre coordinateur remplit aussi de son côté et après on se rencontre pour mettre en commun et en général c'est relax, on fait ça dans un café en faisant l'évaluation autour d'un verre et on constate qu'on est sur la même longueur d'onde, on se comprend bien entre nous. Un fait un peu marrant aussi c'est que même la coordination a eu une évaluation de la part des employés, c'est assez rare je pense. On a tous été sondés et on a dû à notre tour remplir un questionnaire, etc.

**Question :** En ce qui concerne les perspectives d'évolution comme vous m'en parliez tout à l'heure pour une de vos collègues, est-ce que c'est possible pour vous ?

**Réponse :** Oui, en fait j'ai déjà changé car au début ici, j'étais d'abord assistante de direction et maintenant j'ai été remplacée car quelqu'un a repris la place. Ça s'est un peu fait naturellement car comme j'avais une collègue qui a démissionné l'an passé, une série de fonctions restaient vacantes et comme ça faisait un moment que je réfléchissais à ça, ça s'est fait de manière semi-naturelle je vais dire. Dès que la personne m'a remplacée, j'ai tout de suite bifurqué même si je m'occupais pas mal de la communication, je gérais le site internet et la page Facebook mais le problème c'est que je n'avais pas assez de temps pour ne faire que ça. Je n'ai pas changé radicalement de fonction donc. Ce qui arrive parfois, si une collègue tombe enceinte par exemple, elle choisit soit d'être écartée soit elle passe à un travail plutôt administratif, elle peut continuer à travailler. C'est peut-être un peu plus

compliqué pour mes collègues infirmières de changer car elles font souvent ça par vocation et une reconversion est un peu plus compliquée.

**Question :** Vous ressentez un sentiment d'accomplissement au travail ?

**Réponse :** Oui car on m'a donné la possibilité d'évoluer comme j'avais envie et je vois que la confiance règne donc ce sont vraiment des aspects qui font que. L'autonomie qu'on nous laisse ça veut vraiment dire qu'on a confiance en nous, qu'on n'a pas besoin de faire des comptes tout le temps et à tout le monde.

## Annexe 10 : retranscription de l'entretien n° 8

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

**Réponse :** Donc moi j'ai fait des études d'assistant social suivi d'une licence en sciences du travail et un DES en gestion des ressources humaines et des organisations mais au terme de ces études je n'avais pas du tout envie de me retrouver dans les ressources humaines ce à quoi j'étais plus formé à vrai dire. J'étais plus intéressé par tout ce qui était dynamique des organisations mais voilà dans la pratique je me suis quand même orienté vers des métiers d'assistants sociaux et j'ai toujours continué dans le secteur social au final. J'ai travaillé en CPAS pendant cinq années, j'ai travaillé en la mise en place d'un relais social à l'époque et ça fait cinq ans que je suis aux Petits Riens maintenant. Deux ans comme travailleur social et trois ans comme coordinateur de l'équipe sociale en fait.

**Question :** En quoi consiste votre fonction ?

**Réponse :** Moi ma fonction ici c'est d'encadrer une équipe de douze travailleurs sociaux, éducateurs et assistants sociaux compris, dans leur suivi des dossiers des résidents de la maison d'accueil donc je m'occupe de tout ce qui est horaires, recrutement, formation, évaluation, suivi administratif des dossiers, etc. Je ne m'occupe pas à proprement parler d'économie sociale, il se fait que l'ASBL fonctionne comme une entreprise d'économie sociale avec toute la mise en place des magasins mais qui servent directement à financer des actions sociales et donc ici on est dans une des actions sociales : les maisons d'accueil. On y participe indirectement puisque les résidents de la maison d'accueil ont l'obligation d'être actifs soit par un emploi ou une formation et s'ils n'ont aucun des deux, ils sont obligés de faire un bénévolat soit de participer bénévolement aux activités de l'ASBL. On a environ un tiers des résidents ici qui font une activité de bénévole au sein de la maison d'accueil donc tout ce qui est cuisine, nettoyage, etc.

**Question :** Quels sont les autres pôles d'activité de l'ASBL en plus des maisons d'accueil ?

**Réponse :** De manière globale, au niveau des Petits Riens, il y a ce que tout le monde connaît donc la récolte de vêtements, de mobilier, il y a une usine de tri de vêtements, il y a des magasins qui vendent les vêtements et des meubles, ça c'est la partie connue du grand public. À côté de ça, au niveau social il y a une maison d'accueil ici pour adultes donc on héberge des hommes uniquement de 18 à 60 ans, il y a aussi une maison pour jeunes de 18 à 24 ans qui est beaucoup plus petite d'ailleurs il y a 12 résidents, ici pour les adultes nous sommes à peu près à 100 résidents. Il y a un centre social d'accueil de jour avec un café social et un service de guidance à domicile. Il y a aussi d'autres projets qui sont en vue comme une maison d'accueil pour femmes normalement l'année prochaine. En tout cas, nous au niveau maison d'accueil, on fonctionne avec des subsides car on est subsidié par la COCOF et on perçoit également des fonds propres de l'ASBL qui nous permettent de financer plus que ce que prévoit la COCOF en fait. On a un peu plus de personnel que dans d'autres maisons d'accueil, on a des bâtiments qu'on peut entretenir un peu plus facilement que dans d'autres ASBL qui fonctionnent un peu comme nous, on a aussi plus de budget pour les formations, etc. On a relativement beaucoup de dons, ce qui permet de financer les différents projets et de ne pas dépendre uniquement de l'argent public.

**Question :** Vous gérez donc une équipe de douze travailleurs ?

**Réponse :** Donc moi j'ai une équipe de douze travailleurs sociaux en dessous de moi et donc je m'occupe de l'équipe de jour de tout ce qui médical et contacts avec les institutions externes. J'ai un

collègue qui s'occupe de l'équipe de nuit et de tout ce qui est activité et j'en ai un autre qui s'occupe de tout ce qui est logistique comme le suivi des travaux, l'approvisionnement de la cuisine, etc. Je suis donc avec la directrice à m'occuper finalement de tout ce qui est suivi social des résidents et gestion journalière de la maison d'accueil. J'entends par gestion journalière tout ce qui concerne le planning horaire qui fait beaucoup parce qu'on doit assurer une présence 24h/24 donc ce sont des travailleurs qui partent en congé, qui récupèrent des heures supplémentaires, qui tombent malades et donc on doit toujours avoir quelqu'un, enfin un minimum de personnes présentes ici dans la maison d'accueil. Il y a quand même 100 résidents donc ça nous demande quand même pas mal de sollicitations. C'est aussi gérer toute la dynamique des résidents dans la maison d'accueil donc dans la centaine de résidents, c'est assez hétérogène comme public car en général on rencontre souvent pas mal de soucis de consommation, de problèmes de cohabitation, de gens qui ne vont pas bien du tout et qui sont accablés par toute sorte de problèmes à des degrés différents donc il y a des gens qui sont sous tension, qui s'énervent parfois vite et donc il faut gérer toutes ces tensions donc ça, ça prend quand même pas mal de notre temps. Tous les matins quand j'arrive je lis des rapports quotidiens depuis la veille où je suis parti et je vois un peu s'il faut recadrer des résidents, s'il faut faire des médiations pour faire retomber des tensions, est ce qu'il faut faire des réparations à gauche à droite, etc. C'est donc une grosse part d'imprévisible.

**Question :** Qu'est-ce qui vous a attiré vers l'organisation ?

**Réponse :** C'est un petit peu par hasard quand même, je n'ai pas décidé de me concentrer sur l'organisation. Quand je suis arrivé ici, je ne savais pas vraiment où je mettais les pieds car je connaissais l'ASBL de loin comme je viens de Tournai. Je connaissais les collectes de vêtements et la maison d'accueil mais je ne savais pas du tout que l'ASBL à quel point celle-ci était importante et à quel point elle avait autant de services à proposer pour les bénéficiaires.

**Question :** Vous cherchiez un travail dans l'économie sociale ?

**Réponse :** Pas du tout. Alors je venais du secteur social car je travaillais dans un CPAS et il se fait que j'ai très mal vécu mon début de carrière dans le public car je me suis frotté avec du politique, car j'étais face à toute sorte de problèmes qui m'ont amené à me dire que j'allais quitter l'environnement dans lequel j'étais car ce n'était plus possible. Je suis donc arrivé ici en postulant à tout va dans les maisons d'accueil car c'est un secteur que je connaissais bien et j'ai fini par être engagé ici même si ça n'avait aucune importance pour moi que ce soit une entreprise d'économie sociale. Après j'ai appris à apprécier l'environnement dans lequel je suis car on est dans une thématique assez dynamique, intéressante qui touche à beaucoup de secteurs différents dans le social et donc ça donne quand même une très grosse ouverture sur le paysage institutionnel ici à Bruxelles. C'est assez riche dans la diversité car on rencontre beaucoup de partenaires avec qui on travaille. Le fait que je choisisse de me concentrer sur les maisons d'accueil vient du fait que je m'étais occupé de cet aspect-là sur Tournai au sein d'un relais social et ça concernait tout ce qui était gestion d'urgence sociale, médicale ainsi que le travail avec le CPAS mais comme j'avais quitté un CPAS et que je ne voulais plus travailler dans le public, ce n'était plus une option. D'expérience j'avais beaucoup de liens avec ce secteur-là. Donc je n'avais pas visé spécialement l'économie sociale même si c'est un secteur que je connais particulièrement bien car il y avait une entreprise d'économie sociale au CPAS où j'avais travaillé et j'ai aussi toujours été en contact avec des gens qui travaillaient dans ce domaine-là mais ce n'est pas du tout quelque chose que je cherchais ou chercherais à maintenir spécifiquement, c'est plus le secteur social et l'économie sociale en fait partie, c'est une branche de l'arbre.

**Question :** Qu'est-ce qui vous motive à venir travailler ici tous les jours ?

**Réponse :** Mon salaire, non mais plus sérieusement je ne suis pas dans le secteur par vocation ni quoi que ce soit, il se fait que j'ai fini par me retrouver dans ce secteur-là et c'est un secteur que je connais bien et que j'apprécie. Je ne suis pas du tout carriériste non plus à me dire que je pourrais monter plus haut même si ce n'est pas une possibilité non plus dans le secteur social à moins de vouloir finir dans des ministères. Ce qui me motive c'est la mentalité générale des travailleurs et du public avec lequel on travaille maintenant je pense que beaucoup de gens vont dans ce secteur non pas par vocation mais plutôt par des hasards, des études et des opportunités d'emploi. Je pense qu'il y a des gens bien et des imbéciles partout. On est quand même tous des gens convaincus par l'aide aux personnes car on est première ligne pour voir les problèmes humains et de société qu'il y a et pour essayer de remédier à tout ça dans la mesure du possible. On essaye d'y remédier, pas en agissant sur la source car on ne joue pas du tout sur les politiques sociales mais par contre dans la manière où on peut venir en aide aux personnes, comment on peut essayer de résoudre leurs problèmes. Et à ce niveau-là quoi qu'on en dise, c'est très riche. On est face à des histoires de vie qui sont incroyables, c'est un peu comme lire des livres, on se rend compte de la diversité de l'humain au jour le jour dans ce qu'elle a de beau comme dans ce qu'elle a de laid. Ce n'est pas toujours non plus évident car il y a des gens qui ne veulent simplement pas être aidés et qui arrivent ici parce qu'ils n'ont justement pas le choix, ils sont sans logement et à la rue depuis dix ans et ils débarquent chez nous par nécessité. Voilà, c'est un environnement assez intéressant et je suis aussi très content de ne plus dépendre de la politique car j'ai une grande liberté d'action dans la manière dont je vais gérer l'accueil de ces personnes et dans ce que je peux offrir aux personnes et c'est en ça que c'est intéressant de travailler dans cette ASBL car on a quand même un grand pouvoir d'action, de mise en place de nouveaux projets et la direction à laquelle je dois m'adresser n'est pas si loin de ça que moi. Je ne dois par exemple, pas m'adresser à un ministre qui va me recevoir après convocation, ici je peux envoyer un email à mon directeur social et on en discute et si on me dit non, je peux très bien donner mon point de vue. Dans un ministère, ce sera moins forcément le cas. La différence aussi c'est que je suis entouré de gens qui sont motivés par l'aide aux personnes et qui ne sont pas du tout motivés par la mise en avant de leur propre personne comme c'est souvent le cas dans le secteur public au final donc dans ce sens-là c'est vraiment très chouette. J'ai une liberté d'action et de parole. La direction des Petits Riens même si c'est une très grosse ASBL, ce ne sont pas des gens qui ont un égo surdimensionné, si c'était le cas, ils travailleraient ailleurs et gagneraient beaucoup plus d'argent pour le même travail fourni. On est donc entouré de gens qui ont envie de faire quelque chose de correct et de bien le faire, de la meilleure façon possible mais après voilà, il y a des contraintes externes et on ne fait pas toujours ce qu'on veut. On est aussi ici dans une ASBL qui se donne les moyens car on essaye de pérenniser autant d'une façon économique que sociale.

**Question :** Vous dites que le dialogue est assez ouvert, vous pouvez développer ?

**Réponse :** C'est relativement ouvert, que je prenne rendez-vous, téléphone ou envoie un mail je serai d'office reçu et écouté. C'est très informel, c'est sans cravate, on se tutoie, je ne dois pas y mettre des pincettes ou des formes. C'est aussi ça qui est intéressant car ça reste à taille humaine à tout niveau. Par rapport à ce que j'ai connu avant, je dois quand même dire qu'ici je suis dans un environnement assez confortable au niveau du dialogue et de la liberté d'action. Je ne parle pas de mon salaire mais de l'environnement au travail, je n'arrive pas avec des pieds de plomb au travail. Il y a une certaine complicité ici au sein de l'équipe sociale.

**Question :** Si je vous demandais de me faire un top 5 de vos motivations au travail, quel serait-il ?

**Réponse :** Je dirais que la plus importante ce serait le fait qu'on ait une certaine utilité sociale car je pense qu'on est un peu comme une soupape de sécurité : si on n'était pas là, je pense que ce serait le bordel dans les rues et il y a beaucoup de gens bien lotis qui pourraient vivre aussi tranquillement dans

leur coin. S'il n'y avait pas de CPAS, de service d'hébergement d'urgence, etc. il y aurait beaucoup plus de violence dans les rues, ce serait beaucoup plus ingérable et on serait dans un Etat qui ne serait pas du tout aussi cool que ce qu'il est pour le moment. Après ce n'est pas ma motivation, je pense que c'est dans le sens où j'éprouve un besoin d'aider les autres dans ce que je sais faire et j'ai le retour de ces gens-là quand ils s'en sortent et me dire que je sers à quelque chose ça me conforte dans le fait qu'il y a une certaine utilité à faire ce que je fais. Après la reconnaissance paraît souvent toute petite car il n'y a pas grand monde qui nous applaudit pour ce qu'on fait et beaucoup de gens s'en foutent. C'est plutôt personnel mais voilà il y a le plaisir de savoir qu'on est utile à quelque chose et qu'on peut aider quelqu'un. C'est con à dire mais il y a mon salaire, je ne travaillerais pas gratuitement, je ne ferais pas ça bénévolement même si j'avais plein de fric car je viens quand même bosser ici car je dois nourrir ma famille donc ça c'est une réalité aussi mais je suis dans un environnement qui me correspond et qui me convient. Comme je disais tantôt, j'ai des formations en ressources humaines et ça m'intéressait de l'étudier mais je ne me serais jamais vu travailler là-dedans. Je n'aurais aucune satisfaction à me retrouver dans un bureau à gérer des carrières et à convoquer des gens pour des recrutements, des licenciements ou encore calculer des salaires. Oui je gagnerais plus d'argent mais franchement je préfère gagner un peu moins et avoir plus de satisfaction dans mon travail que viser du fric et savoir que ça va être chiant comme boulot. Après, j'ai des frères et des sœurs qui ne travaillent pas du tout dans ce secteur et qui regardent ça un peu comme un monde d'extraterrestres qui dilapident de l'argent public parce que pour eux si les gens travaillaient, ils ne se retrouveraient pas en situation d'exclusion et moi je pense que la vie n'est pas si simple que ça.

**Question :** Avez-vous déjà eu des difficultés à exercer votre métier ?

**Réponse :** Ce qui est parfois compliqué c'est que comme on est une très grosse ASBL et on travaille à la fois avec des services économiques et des services sociaux et c'est des univers qui ne se connaissent pas du tout et qui ne travaillent pas du tout avec la même culture de travail. Je pense que quand on est une entreprise d'économie sociale stricte avec des personnes qui sont demandeuses c'est relativement évident alors qu'ici on a la fois des travailleurs sociaux qui font de l'accueil et du suivi de personnes et on a à la fois des économiques qui font de la récupération et de la revente. Ce qui fait qu'on se retrouve avec des chefs de service qui doivent faire du chiffre d'affaires et à qui on donne comme personnel soit des bénévoles soit des résidents. Nous, dans notre projet social, ça fait partie du projet d'activer ces personnes alors qu'un chef de service devra arriver à un chiffre d'affaires à côté donc si par exemple la personne qui travaille pour lui arrive cinq minutes en retard tous les jours, il pète un plomb, ce qu'on peut comprendre mais pour nous ils viennent de tellement loin que pour nous c'est déjà un gros effort qu'il vienne travailler tous les jours. Donc c'est à ce niveau-là, qu'il y a quelques points de frictions car on a tous des objectifs différents, on dépend tous de directeurs différents. Ce n'est pas quelque chose de simple à gérer car l'identité est encore à bien définir car on est à cheval sur différentes cultures et justement avoir une culture commune c'est très compliqué. Il y a plusieurs univers qui sont en relation et ça rend le travail parfois plus compliqué. En fait le nom de l'ASBL est global et il y a une volonté commune mais il n'y pas d'idée précise de culture commune et je pense que c'est un peu de l'utopie car les entités sont trop différentes.

**Question :** Comment qualifieriez-vous l'ambiance au travail ?

**Réponse :** Alors je dirais qu'il y a un rapport hiérarchique qui n'est peut-être pas toujours visible et présent mais qui est là. Les 4/5 du temps je dirais que c'est convivial : je peux très bien rire et déconner avec mes travailleurs, ça fait partie des moyens de détendre l'atmosphère et garder le cap mais il y a des moments où je dois pouvoir trancher aussi et là je rappelle que je suis le chef par exemple. Maintenant, l'ambiance au travail est relativement cool entre collègues mais pas toujours vis-à-vis du public et je pense qu'on s'en rend compte parce qu'il faut savoir qu'on travaille toujours avec une

tension sous-jacente car il y a quand même un stress du travail. On se dit toujours qu'un résident peut du jour au lendemain péter un câble et qu'on soit dans l'obligation d'appeler la police et ça, ça arrive tous les mois donc on n'est pas à l'abri une situation très compliquée. Même quand tout va bien, on se dit qu'on doit faire attention. Après on n'a pas un grand mal être au travail mais il y a quand même eu un cas de Burn out récemment car devoir gérer tout le temps ces tensions, c'est très pesant. Ce sont des outils qu'on n'apprend pas à gérer au cours des études mais qui viennent avec l'expérience sur le lieu de travail.

**Question :** Maintenant, au niveau de votre salaire, profitez-vous d'autres avantages en plus ?

**Réponse :** Alors je n'ai pas de récupération des heures en tant que responsable mais les travailleurs sociaux oui. Mes frais de déplacements sont remboursés à 100% et j'ai aussi des réductions dans certains magasins avec lesquels l'ASBL travaille dans Bruxelles. Au niveau du télétravail, ça pourrait être possible dans ma fonction car je travaille énormément sur le PC mais on ne le fait pas ici et puis de toute façon on est beaucoup dans la relation humaine car on rencontre les gens, on discute avec eux, on essaye de résoudre leurs problèmes donc le télétravail ne serait pas vraiment en adéquation avec ce contact humain. La direction est aussi très cool avec moi aussi, si jamais j'ai une urgence, je peux rester chez moi et on ne va pas me courir après pour récupérer mes heures obligatoirement, c'est très compréhensif. On est tous assez flexibles les uns avec les autres maintenant comme je le disais tantôt, ce n'est clairement pas un travail qu'on fait pour les avantages financiers, ce n'est pas du tout des gros salaires et à un moment donné, je pense que la question ne se pose plus vraiment, atteint un certain niveau, je n'y fais plus aussi attention. Par exemple, je touchais plus dans mon ancien travail qu'ici donc c'est une question de perspective. Ce n'est pas l'argent qui fera mon bonheur même si je ne crache pas dessus. Ce n'est vraiment pas la direction de l'argent que j'ai pris en venant ici et comme je suis bien ici avec les gens qui travaillent avec moi, ça me va.

**Question :** Pouvez-vous participer à la gestion de l'organisation ?

**Réponse :** Alors oui par contre je ne participe ni aux assemblées générales ni aux réunions du conseil d'administration par contre mais après je n'ai jamais cherché à le faire même si je crois que c'est possible éventuellement. Maintenant, ils prennent des décisions concernant des grandes lignes d'action donc ça ne me concerne pas vraiment. Par contre pour tout ce qui touche aux projets, à une meilleure organisation du travail ou à la mise en place d'outils facilitateurs, on peut régulièrement se porter volontaire pour participer à des groupes de travail donc on a quand même la possibilité de donner notre point de vue et de le faire valoir. Après c'est comme partout, tout le monde n'a pas envie de s'impliquer forcément là-dedans. Puis je trouve ça très chouette de pouvoir avoir une telle réflexion sur mon travail social au sein de l'ASBL et que celle-ci me donne la possibilité d'y participer.

**Question :** Et concernant les évaluations, comment ça se passe ? Et les formations ?

**Réponse :** Alors c'est une fois par an et j'ai un formulaire à remplir que je remets à ma directrice qui m'évalue à son tour avec le directeur de toutes les actions sociales de l'ASBL et pour être honnête je n'y vais pas du tout avec du stress car ce sont des gens que je vois régulièrement et donc s'il y avait des choses à dire, je le saurais. Maintenant, je trouve que c'est l'occasion de voir ce qu'on fait et que donc c'est une discussion assez ouverte. Après, elle n'aura aucun impact sur une prime ou une augmentation salariale, moi j'ai pas ça. Au niveau des formations, on peut en proposer et parfois on doit en faire des spécifiques mais c'est toujours en lien avec notre domaine de compétence. Idem avec mes collaborateurs, ce sont des adultes donc s'ils me demandent une formation spécifique et que ça concorde avec leur travail, je les valide et je suis relativement large, je refuse très très peu de choses.

C'est plutôt limité à une présence minimale au bureau quand on refuse une formation sinon c'est assez libre.

## Annexe 11 : retranscription de l'entretien n° 9

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

**Réponse :** J'ai 28 ans, ça fait 3 ans que je travaille aux Petits Riens comme salarié et avant d'être salarié, j'ai fait 6, 7 mois de volontariat au sein des Petits Riens et donc au niveau de ma fonction, je suis responsable de tout ce qui est espace de la formation emploi donc c'est tout ce qui concerne la recherche d'emploi et de formation des personnes qui passent ou qui sont passées par les Petits Riens comme usagers.

**Question :** Comment décririez-vous votre métier actuel ? vos activités ? Quelles sont vos missions ?

**Réponse :** Donc je m'occupe du public des Petits Riens c'est-à-dire les résidents des deux maisons d'accueil donc celle rue Prévot et celle des 18-24 ans qui est située à Forest. Je m'occupe aussi des personnes qui sont en contrat de type article 60 du CPAS, des bénévoles, tous les contrats d'insertion qu'on a donc c'est-à-dire les PTA, les peines de travail, les contrats d'adaptation professionnels également. En plus de ça, on a aussi les personnes qui font notre formation à horizon donc notre atelier de formation par le travail donc par exemple en interne on a un atelier pour tout ce qui est électroménager et je les vois dans ce cadre-là. L'idée avec ces personnes-là c'est un travail d'orientation professionnelle, d'arriver à faire un peu le bilan du parcours personnel et professionnel et en partant de là, envisager des pistes au niveau de l'orientation qui soient réalistes par rapport au parcours de la personne, à ses différentes problématiques et une fois qu'on a défini l'objectif on regarde ce qu'on peut mettre en place et ce sont souvent des formations vu que le public qu'on a aux Petits Riens est parfois un peu sous qualifié qui n'ont pas le CESS voire pas le CEB ou c'est un public qui a parfois d'autres problèmes comme par rapport à l'alcool donc on va essayer de définir un projet qui commence souvent par une remise à niveau et après par une formation et si elle est réussie, on peut continuer l'accompagnement et aller vers de la recherche d'emploi donc rédiger un C.V., une lettre de motivation, envoyer des candidatures, préparer des entretiens d'embauche et donc faire tout le suivi à ce niveau-là. Pour ça, on a mis en place deux espaces emploi donc un ici à Anderlecht et un autre à la rue Américaine à Ixelles et donc les deux fonctionnent un peu de manière similaire : un bureau pour recevoir en entretien plus un autre avec des ordinateurs à disposition pour effectuer les différentes démarches pendant les heures de permanence : il y a de quoi imprimer, téléphoner, etc. En plus de ça, l'autre côté de ma fonction qui est en train d'être développé c'est le côté partenariat avec tout ce qui est du monde de l'insertion professionnelle via des réunions, des concertations zonales, des participations à des événements et on a aussi tout le volet partenariat avec les entreprises et donc ça c'est vraiment quelque chose qui est en développement même si pour le moment il n'y a pas grand-chose à en dire mais c'est une direction que l'on prend. Notre but c'est vraiment de faire le lien entre notre public qu'on essaye de valoriser et les entreprises avec lequel ils n'ont pas facilement de lien. Pour le reste, c'est plus des projets au sein des Petits Riens. Je n'ai pas précisé mais je fais partie du département des ressources humaines et au sein de celui-ci je fais partie du pôle insertion et donc je m'axe vraiment sur nos publics en insertion et à côté on a un autre pôle des ressources humaines qui est concentré sur le payroll et les formations pour le personnel.

**Question :** Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ? De vos formations/études ?

**Réponse :** Alors moi j'ai fait cinq ans de droit, un master en droit en France : 3 ans en France, 1 an en république tchèque et puis une dernière année en France où j'ai décidé d'aller faire mon stage de fin d'études à Bruxelles. C'était plutôt orienté politiques européennes donc c'est pour ça que j'étais venu

à Bruxelles. J'avais fait mon stage dans une association qui regroupait des intérêts français à Bruxelles. Ensuite, j'ai fait un stage au parlement européen et c'est après celui-ci que j'ai mis de côté le domaine politiques européennes et à ce moment-là j'étais un peu en reconversion donc c'est à ce moment-là que j'ai fait du bénévolat et à partir de là où j'ai plus construit ce projet professionnel en voulant faire le lien entre mes études de droit et le travail social donc j'avais postulé aux Petits Riens à l'époque pour un poste de juriste où finalement ils n'avaient besoin de personne et quelques semaines plus tard, le directeur des ressources humaines m'avait contacté en me proposant un contrat de remplacement au niveau du responsable formation emploi que j'ai accepté et qui s'est prolongé en CDI.

**Question :** Qu'est-ce qui vous a attiré à faire du bénévolat aux Petits Riens ?

**Réponse :** Déjà en fait, mon colocataire de l'époque en faisait et me disait que c'était plutôt chouette au niveau de l'organisation des horaires en plus d'avoir un certain nombre d'aspect du travail réunis en un seul et même endroit ainsi que tout ce qui concerne le sentiment d'accomplissement et donc j'ai décidé de le suivre. J'étais aussi en pleine recherche d'emploi et je trouvais ça intéressant de passer quelques journées à ça plutôt que d'attendre des sollicitations pour un job. Il faut aussi dire que ma famille subvenait à mes besoins donc il n'y avait pas d'urgence à percevoir des revenus. Puis je dois dire que le côté assez organisé m'a conforté dans mon choix à l'époque car en tant que volontaire, on a un poste bien précis et c'était enrichissant. Par exemple, j'avais commencé à la communication et on avait effectué des recherches pour faire une campagne de publicité à destination des expatriés, plutôt euro bulle et je trouvais que ça avait du sens que j'y participe et finalement après on m'a dit qu'au niveau de la communication, il n'y avait plus forcément de mission et j'ai bifurqué vers la vente. Vu que j'étais français et que je ne connaissais pas du tout le monde de l'insertion professionnelle en Belgique ainsi que le droit social, ça m'a permis un peu de me familiariser avec ce domaine, avec le contact avec le public puisque quand j'étais dans la vente, je faisais le lundi, vendredi et samedi et la clientèle était totalement différente suivant le jour et je trouve que c'était très intéressant de voir un aperçu de tout ça. Puis il y a aussi un sentiment d'appartenance, on est valorisé aussi au niveau du travail, on est vraiment dans un esprit d'équipe, donc c'est vraiment tout ce que je cherchais à l'époque.

**Question :** Quelles sont pour vous les valeurs mises en avant au sein de l'entreprise ?

**Réponse :** A mon niveau et même si c'est une valeur qui se trouve dans la charte, je dirais que c'est la question de la responsabilité qui m'importe le plus. C'est quelque chose que je mets pas mal en avant dans mon travail quotidien c'est de dire qu'on ne fait pas à la place de la personne. On fait en fonction des capacités de la personne et c'est se dire à un moment que tout le monde n'a pas forcément une maîtrise parfaite du français ou quoi que ce soit et si je prends un exemple dans mon travail : toutes les personnes écrivent elles-mêmes leurs C.V. car tout le monde sait taper sur un ordinateur et même si la personne ne sait pas, on va lui apprendre alors que si c'est moi qui le faisais, ce serait vite réglé et on n'en parlerait plus. Si la personne a un coup de fil à passer, on peut le préparer ensemble mais au final ce sera toujours à la personne de faire la démarche et ça je pense que c'est une chose sur laquelle on insiste beaucoup. C'est vraiment une chose qui se fait à tous les maillons de l'organisme. Après je sais pas si c'est une valeur à proprement parlé mais il y a la notion de bienveillance aussi et ça vaut aussi pour les salariés : on vient tous avec nos bagages, avec nos casseroles mais on prend pour principe que les ressources sont dans la personne et qu'on va l'accompagner en fonction de celles-ci et que si elle décide de ne pas suivre la voie qu'on avait choisie, il n'y a aucun souci. Au final, c'est quelque chose que nos usagers ont du mal à comprendre car leurs revenus n'émanent souvent pas du travail et ils sont habitués à subir des contrôles de l'ONEM, du CPAS, etc. On n'exclut pas nos usagers,

c'est à eux de se prendre en main. Pour moi c'est vraiment les deux gros pôles : bienveillance et responsabilité.

**Question :** Comment qualifieriez-vous l'ambiance au travail ?

**Réponse :** Je trouve qu'elle est agréable et stimulante. Au boulot en tout cas, je trouve que les gens sont intéressants que ce soit nos usagers avec leurs parcours qui ont parfois de sacrés parcours qui viennent dans une démarche volontaire et donc le travail est constructif. Je trouve ça vraiment intéressant car ces personnes viennent avec leurs envies etc. Au niveau de mes pairs, je trouve que ce sont des gens plutôt malins, par exemple je vois que quand on est en réunion, j'en ressors rarement frustré, c'est toujours constructif même si on est en désaccord parfois. Après j'ai un poste où je n'ai pas de grosses contraintes venant de l'organisation, à part celles relatives au marché de l'emploi d'où ressortira un peu de frustration. Mon poste est plus ou moins sur fonds propres donc je peux travailler un peu comme je veux même si je tiens des statistiques pour moi mais ça ne détermine en rien ma manière de travailler.

**Question :** La communication est-elle aisée avec vos supérieurs ?

**Réponse :** Ils sont assez accessibles. Après, ça vaut le coup de prendre des rendez-vous si on a envie de bloquer une plage horaire avec eux. Je n'ai pas à me plaindre et la disponibilité et l'accessibilité de mes collègues et supérieurs même si c'est logiquement plus compliqué avec les directeurs parce qu'ils ont toujours quelque chose à gérer et ils se baladent souvent d'un site à l'autre. Il y a pas mal d'informel dans nos échanges et je trouve ça vraiment cool.

**Question :** Qu'est-ce qui vous a amené à travailler ici ?

**Réponse :** Au moment où j'ai commencé à travailler ici c'était au moment où je me réorientais donc j'ai commencé en juin 2014 et vers février je commençais à cibler plus vers ce secteur après avoir vu un peu le bénévolat à la vente. J'avais commencé à postuler via Guide Social, Inter job à des postes de chargé de projet, de mission, de juriste : un petit peu des postes plus cadre si tu veux. C'était assez ouvert à ce niveau-là. J'avais passé un entretien à droit des jeunes à Bruxelles par exemple. Le fait d'avoir fait du bénévolat avant et d'avoir trouvé un sens dans ce travail, m'a poussé à postuler au sein des Petits Riens après. Je savais que ça pouvait être valorisé et ce qui faisait sens aussi c'était d'avoir aussi une idée de la difficulté de chercher du boulot. Au niveau psychologique, ça peut miner au niveau du moral, c'est un truc que j'ai toujours un peu gardé en tête et je sais que ça m'aide à mieux comprendre la réalité des gens avec qui je travaille. Donc au début, ce n'était pas ciblé du tout sur l'économie sociale ou les Petits Riens. Il faut aussi dire que mes études à la base ne sont pas destinées à travailler spécifiquement dans ce secteur là même si je n'avais pas du tout en tête de devenir avocat. J'avais toujours dans l'idée d'être centré sur le droit public, un poste de réflexion qui me permettait d'être ouvert à plusieurs voies. Après c'est possible que je bifurque plus tard dans du privé, on verra bien.

**Question :** Qu'est-ce qui vous motive dans votre fonction ? Pour vous quelles sont les principales sources de motivation au quotidien ?

**Réponse :** Le fait que je puisse arriver à la fin de ma journée, en fait elle est structurée par rendez-vous, et me dire que chacun de ces rendez-vous ait abouti à quelque chose de concret, qu'il y ait un sentiment du travail accompli, ça je pense que c'est quelque chose qui me motive au quotidien. Je pense qu'il n'y a aucune journée où je me suis dit que je savais pas trop ce que j'avais foutu quoi. Après ce n'est pas pour dénigrer tout le travail de réflexion qu'il peut y avoir pour les chargés de projet, mais j'aime avoir cet impact concret, l'apport que mon travail peut faire aboutir aux autres. Ce qui fait que

j'arrive à rester motivé au jour le jour c'est aussi le fait d'avoir ce volet accompagnement et le volet réflexion que je peux apporter par rapport aux améliorations au sein des Petits Riens, des formations qu'on propose, de l'encadrement. La possibilité de pouvoir remonter mes idées à mon coordinateur ou à mes autres supérieurs me motive aussi. Le fait de ne pas être coincé dans le même environnement, sans levier sur lequel on peut déclencher. Le fait que ça soit un travail salarié compte aussi car je pense que ce n'est pas un travail que je ferais en volontariat. La motivation est aussi là, au-delà du sentiment d'accomplissement, je me dis aussi que mon travail me permet de payer mon loyer et tout ce qui va avec et ça je pense que ça compte. Je crois que l'ambiance de travail, le fait de me dire que je vais pouvoir travailler avec des gens avec qui le contact est chouette et que je vais en retirer quelque chose est important aussi. Je pense que mes collègues participent aussi au fait que j'ai des leviers que je peux activer dans certains cas, pouvoir en discuter et avoir un retour c'est stimulant, ça me permet d'être assez serein car je sais que je peux avoir de l'aide. Après un truc tout bête aussi c'est que je travaille à 20 minutes de chez moi et au final ça compte pas mal aussi au niveau de la qualité de vie. Le cadre de travail spatial compte aussi pas mal.

**Question :** Le salaire est-il un facteur primordial pour vous dans le cadre de votre motivation au travail ?

**Réponse :** Non pas du tout. Même si je travaille ici parce que je suis payé et que sinon je ne ferais pas ce boulot. Après il faut aussi savoir que pour l'instant, mon salaire correspond à mes besoins et c'est ce qui est vraiment important pour moi : pouvoir faire ce dont j'ai envie avec mon salaire actuel. Pour l'instant, c'est le cas. Après je sais que ça pourrait changer si j'avais des gamins, là d'un seul coup j'aurais besoin d'un plus gros salaire. Même dans ce cas-là, ça aurait du sens pour moi de continuer à travailler dans l'économie sociale car ça pourrait me laisser du temps disponible et une certaine qualité de vie comme ne pas avoir des longs de trajet, moins de pression au niveau des impératifs, une qualité d'ambiance : pour moi c'est du temps de cerveau disponible que je n'aurais pas forcément en changeant de secteur. C'est plus cette corrélation qui fait que le salaire n'est actuellement pas primordial pour moi.

**Question :** Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail ?

**Réponse :** Comme je t'ai dit tout à l'heure, le fait d'arriver à quelque chose de concret, c'est vraiment au cœur de ce sentiment d'accomplissement que je peux ressentir dans le cadre de mon travail. En plus, mine de rien, tenir des statistiques me permet de voir où j'en suis, les issues positives qui en découlent, etc. Se dire qu'on arrive à amener nos usagers vers ce qu'ils recherchent est très valorisant, ça permet un regain de motivation aussi.

**Question :** Quels sont les éléments de satisfaction ou d'insatisfaction que pouvez retirer de votre travail ?

**Réponse :** Ce qui m'embêterait ce serait l'impression que l'institutionnel ou des relations avec des collègues vont trop m'occuper la tête. Là je me dis que ça ne va pas. Je trouve que le boulot est déjà assez fatigant comme ça et donc quand l'institutionnel rentre en jeu et que ça me pompe de l'énergie, ça c'est un truc qui m'embête et qui s'apparente à un problème. Au niveau satisfaction, c'est vraiment par rapport au concret, par exemple récemment il y a une personne qui vient de finir un contrat article 60 chez nous, qui est super émotive, à fleur de peau et qui venait faire sa recherche d'emploi ici et à un moment je voyais qu'elle n'était pas dedans, qu'elle allait pas bien. Après avoir discuté avec elle, elle m'a expliqué un peu ce qui la perturbait et j'ai clarifié des choses avec elle, etc. Même si ce n'est pas un truc qui a débouché sur une issue positive au sens statistique, le fait qu'elle soit sortie d'ici plus motivée, ça m'a fait du bien, arriver à une issue positive ça m'a vraiment fait ressentir un sentiment d'accomplissement.

**Question :** Comment se passe l'évaluation de votre travail ?

**Réponse :** Donc moi j'ai une évaluation en fin d'année, avec un volet sur le ressenti au sein de ma fonction et puis après au niveau de l'évaluation c'est plus au niveau du suivi avec les usagers, la question de la relation avec les collègues, la collaboration avec eux et par rapport aussi aux objectifs fixés l'année précédente : comment ils ont été remplis, sachant que c'est plus à titre indicatif qu'autre chose, pour avoir un instantané, un état des lieux par rapport à l'année dernière. Ça permet de rectifier un peu le tir aussi et je trouve ça vraiment stimulant, car ça s'inscrit dans une démarche constructive et d'évolution et ça reste motivant aussi de se dire qu'on peut confronter notre vision du travail avec notre supérieur et continuer à apprendre. A la suite de ça, on peut aussi choisir nos formations, pendant l'année aussi, en fonction de nos besoins et de notre secteur d'action évidemment. Le lien des formations avec l'évaluation est intéressant car ça permet de dégager des pistes d'évolution qu'on ne voyait pas du tout, ça permet de prendre du recul et de remédier à certaines choses. Généralement, j'en fais minimum deux par an. On échange souvent nos réalités et c'est assez enrichissant.

**Question :** Que pensez-vous du contenu des formations ?

**Réponse :** Les formations sont souvent sur deux jours et je pense que je pourrais faire sans le premier jour car c'est souvent très théorique et je me rends compte que ce sont souvent les mêmes éléments qui reviennent donc je commence à avoir fait le tour. Ce qui m'intéresse plus c'est le deuxième jour où là, on va vraiment faire des cas pratiques, des ateliers et on va échanger. A ce niveau-là, je trouve donc que les formations sont à moitié utiles. C'est un truc que j'aimerais bien qu'on fasse ici, ce serait de faire venir un intervenant extérieur au sein de notre département par exemple, pour faire une journée de cas pratiques et donc avoir une personne qui nous recadre, qui nous permet de faire le recul sur notre travail. Ça améliore la qualité de travail de pouvoir faire un temps de recul comme ça.

**Question :** Ressentez-vous une bonne cohésion d'équipe au sein de l'organisation dans laquelle vous travaillez ?

**Réponse :** On est quand même un groupe assez soudé, au niveau du pôle insertion on voit les choses de la même manière, avec les mêmes idées en tête. On ne va pas tomber des nues en réunion par exemple car on tend vers le même but et donc on arrive souvent à des solutions logiques. Même avec les autres entités, on en ressort souvent avec quelque chose d'assez positif.

**Question :** Participez-vous aux processus de gestion de l'organisation ? de décision ?

**Réponse :** Oui on a des groupes de travail même si je sais que la démocratie participative est une notion centrale de l'économie sociale, au sein des Petits Riens ça on ne fait pas. Par exemple, on a parfois des réunions avec les cadres deux, trois fois par an mais ça reste structuré de manière verticale par contre au niveau des travailleurs c'est beaucoup plus horizontal notamment via la bonne ambiance au travail, on peut faire du transversal mais en termes de processus décisionnel, ça il y a très peu. C'est un peu parfois un souci que l'on peut rencontrer au niveau de travail : ça va être justement ce côté où l'on aura des groupes de travail qui vont être mis en place mais où le mandat ne sera pas forcément clair et qui pourra générer de la frustration même si en soit ça ne me dérange pas. Ce n'est pas toujours clair à tous les niveaux de compétence et des limites. Par exemple, depuis que je suis arrivé, on a un projet de fusion entre les départements RH et insertion qui n'est toujours pas fini et j'avais présenté ça en février au directeur général et finalement ma supérieure hiérarchique avait changé tout le projet et là je me suis dit que le cadre était mal fixé et que j'avais travaillé un peu pour rien. Ce qui a fait que je me suis retiré du projet.

**Question :** Vous trouvez ça stimulant de pouvoir participer à ces groupes de travail ?

**Réponse :** Oui car en plus c'est sur base volontaire donc on est vraiment avec des gens qui veulent faire avancer les choses, on n'est pas contraint et on peut travailler à l'amélioration de ce qui ne va pas toujours très bien donc je trouve assez finalement assez chouette qu'on nous laisse cette possibilité de donner notre vision à travers ces groupes. On est dans ce cas-là plutôt acteur que spectateur dans l'organisation et c'est aussi motivant, on peut changer certaines choses, tout n'est pas figé.

**Question :** Qu'en est-il des perspectives d'évolution (verticale et/ou horizontale) ?

**Réponse :** ça pourrait aller dans les deux sens car pour le moment comme on travaille à la fusion de département, comme je travaille beaucoup à la réinsertion et peu à la confection des partenariats, mon job pourrait évoluer plus de ce côté-là, c'est un peu dans les cartons que je puisse m'orienter plus dans un autre domaine. Après, il a aussi pas mal de mobilité interne, c'est quelque chose qui se fait beaucoup au niveau de la boîte, pour le moment je ne cherche pas trop à changer mais je sais que c'est possible si je le voulais.

**Question :** Pour quelles raisons justement, pourriez-vous penser à changer ?

**Réponse :** C'est quelque chose auquel j'ai déjà réfléchi comme je suis depuis trois ans dans ce poste-ci même si je n'en ai pas encore fait le tour pour moi mais je me dis d'abord que je vais faire un bilan professionnel pour voir où j'en suis, ce que j'ai acquis ici pour avoir une base de réflexion. Après je pense que dans les deux ans, j'envisagerais peut-être de changer car je n'ai pas envie de devenir vieux professeur et dire que c'était mieux avant. J'ai pas du tout envie de devenir comme ça en sachant qu'ici ce sera toujours des gens qui auront des problèmes, au chômage, etc.

## Annexe 12 : retranscription de l'entretien n° 10

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

**Réponse :** J'ai 29 ans, je suis là depuis un an et demi et je suis coordinatrice du centre horizon qui est un atelier de formation par le travail qui fait partie des Petits Riens et qui est un indépendant.

**Question :** Comment décririez-vous votre métier actuel ? vos activités ?

**Réponse :** Donc le centre horizon forme des stagiaires en électromécanique et récupération de gros électro ménagers donc ce sont souvent des gens qui ont un parcours un peu problématique et qui ont besoin d'une formation qui sont soit au chômage ou au CPAS et nous allons les suivre pendant un an. On fait partie des Petits Riens car à la base ça a été créé pour aider les hommes qui étaient dans notre maison d'accueil qui n'avaient pas de formation puis on s'est rendu compte que ça ne suffisait pas donc on a ouvert un centre de formation à l'emploi de manière générale donc on fait ça ici dans le bâtiment des Petits Riens, on est relié aux Petits Riens parce que je suis employé par les Petits Riens comme mon équipe et aussi parce qu'on travaille sur les électro ménagers qui ont été donnés aux Petits Riens donc c'est aussi tout le côté économie circulaire où ils réparent et revendent via les magasins mais à côté il y a tout le côté pédagogique avec des cours théoriques et pratiques et donc moi mon boulot c'est de m'occuper de mon équipe qui est composée de 3 formateurs qui sont donc des gens qui ont de l'expérience dans l'électromécanique, qui vont donner des cours théoriques et pratiques et faire le suivi, il y a aussi une prof qui donne des cours de math et de physique qui est très présente et une assistante administrative donc je m'occupe de mon équipe, du suivi des stagiaires qui ont des difficultés sociales et donc il y a tout un apprentissage autour de ça, c'est moi et mon équipe qui nous occupons de ça mais moi je vais plus faire des entretiens individuels avec eux, je vais faire un maximum pour réduire leurs difficultés extérieures pour que ça se passe le mieux en intérieur. Après, il y a aussi tout ce qui touche à la gestion des conflits, la médiation au quotidien et puis aussi tout ce qui est administratif ce qui est quand même assez lourd puisqu'on est un organisme subsidié, on ne fonctionne pas uniquement qu'avec l'argent des Petits Riens et donc on perçoit des revenus via Actiris, la COCOF, le fonds européen à qui on doit rendre des comptes donc je m'occupe de la gestion des partenaires aussi, les rapports d'activité, gérer les finances, les budgets ainsi que les projets, etc.

**Question :** Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ? De vos formations/études ?

**Réponse :** J'ai fait le droit et la criminologie et puis je suis arrivée chez les Petits Riens mais je n'ai pas commencé tout de suite dans ce poste-là car en fait j'ai d'abord commencé comme accompagnatrice insertion donc je m'occupais du volontariat en contrat de remplacement puisque ma collègue était en congé de maternité puis j'ai été envoyée vers les contrats en article 60 parce qu'une autre collègue partait en congé de maternité à la fin du premier contrat, donc je m'occupais de tous les articles 60 qui travaillaient dans nos magasins régionaux et de nos boutiques à Bruxelles et après ce sont devenus tous les statuts d'insertion donc les articles 60, les bénévoles, les contrats d'adaptation professionnelles, les peines de travail, tout ce qu'on peut imaginer comme contrat et puis ma collègue est revenue de son congé de maternité donc comme on avait de plus en plus de magasins, on a coupé son poste en deux où on se partageait le travail et depuis février, je suis devenue coordinatrice de l'atelier de formation.

**Question :** C'est votre première expérience professionnelle ?

**Réponse :** Non, donc après mes études, je suis partie à l'étranger travailler dans le domaine du droit et après je suis revenue et j'ai repris la criminologie et en sortant de criminologie, je suis directement venue chez les Petits Riens.

**Question :** Qu'est-ce qui vous a amenée vers les Petits Riens ?

**Réponse :** Concrètement, c'est tout à fait par hasard, je faisais mon mémoire sur la responsabilisation des détenus dans les nouvelles prisons en Belgique et donc ça parlait des différents dispositifs qu'on mettait en place dans les prisons et savoir si ça avait un effet plutôt d'autonomisation ou plutôt d'aliénation au système et j'ai regardé un peu au hasard pendant mon mémoire les annonces de jobs et j'ai vu cette annonce aux Petits Riens qui proposait de faire la gestion des sans-abris qui venaient aux Petits Riens car les hommes qui habitent la maison d'accueil doivent travailler soit à l'extérieur soit à l'intérieur et donc à l'intérieur, il y a quelqu'un qui les place qui fait partie de l'insertion aussi et ça parlait de responsabilisation justement et donc j'étais intéressée car c'était un peu en lien avec ce que j'étais en train de faire dans le cadre de mon mémoire. Donc j'ai postulé mais je n'ai pas été prise à ce poste-là mais bien pour le pôle volontariat et donc c'est comme ça que j'ai commencé ici. Donc c'est un peu un hasard pratique des choses mais la raison c'était vraiment que je m'intéressais à la responsabilisation car en criminologie, on s'intéresse à la criminalité mais aussi aux causes de celle-ci et là-dedans ce qui m'intéressait c'était le côté paupérisation, les gens qui sont en difficulté ce sont souvent ceux qui deviennent des criminels et lors d'un stage en prison, j'avais constaté que les grands psychopathes ou sociopathes il n'y en avait pas énormément mais que c'était beaucoup de gens qui ne parlaient pas français, qui sont démunis, qui sont parachutés dans un monde qu'ils ne comprennent pas et c'est ce qui m'intéressait le plus : voir qui sont réellement les criminels et puis je pense que le lien avec le travail et l'ancrage dans la société était important.

**Question :** Qu'est-ce qui vous motive à venir travailler au jour le jour ici ?

**Réponse :** Ce que j'aime par-dessus tout c'est le travail avec les stagiaires, leur suivi, les aider, la communication avec eux, les encourager car parfois ils n'ont plus travaillé depuis longtemps ou ils ont arrêté l'école très très jeunes et donc j'essaye de les valoriser, de leur montrer qu'ils peuvent atteindre un certain niveau de compétences par eux-mêmes. Ça j'aime beaucoup, je crois au projet de l'AFT, technicien c'est un boulot qui demande quand même beaucoup de rigueur et d'apprentissage mais qui est aussi en pénurie et qui est aussi très intéressant à apprendre même pour soi. Je trouve que le projet me tient quand même à cœur. A côté de ça, c'est quand même des collègues qui donnent aussi envie de venir travailler car on partage un projet commun, ça ce sont les raisons principales je dirais. Après, je dois dire, même si ça peut paraître minime, que je mets peu de temps à arriver au boulot le matin, c'est facile d'accès en voiture.

**Question :** Que pensez-vous de l'importance du salaire comme élément de motivation ?

**Réponse :** Toujours un peu, après comme on travaille dans le social, on s'attend d'office pas à un salaire mirobolant. C'est sûr qu'ayant fait des études de droit, je sais bien que je pourrais gagner pas mal d'argent en plus mais c'est clairement un choix que j'ai fait aussi consciemment en me disant que ce n'était pas vers l'argent que j'allais me tourner même si je voulais vivre convenablement. Quand j'ai commencé, j'avais un salaire beaucoup plus bas qu'actuellement et dans mes critères, savoir ce que je vais faire ou je ferais plus tard, évidemment que le salaire rentre en compte. On va pas se mentir, je suis quand même bien contente d'avoir eu cette augmentation et mon confort de vie s'en est vu amélioré en plus je ne pense pas que j'aurais voulu rester à mon ancien niveau de salaire éternellement car il faut être honnête, c'était une place qui ne nécessitait pas de master donc bon avec le nombre d'années que j'ai effectuées, j'avais quand même envie d'augmenter un peu mon salaire. Après, je ne vais pas dire que je suis innocente et que je ne pense pas du tout à l'argent, maintenant je ne veux pas

non plus augmenter énormément du moment que je puisse vivre confortablement. Je sais aussi que les salaires qu'on peut percevoir dans le social dépendent un peu de l'ASBL dans laquelle on est par exemple, si l'ASBL a des moyens et qu'elle n'utilise pas son argent, motiver les gens en offrant des meilleurs salaires, je trouve ça très important, notamment dans la rétention de l'emploi. Maintenant, je n'ai pas non plus envie que mon salaire impacte les actions sociales donc pour moi c'est juste un équilibre, ça doit rester en adéquation avec l'objet social de l'entreprise. Pour info, mon salaire est fixé par commission paritaire et donc il n'y a pas une grosse marge de manœuvre.

**Question :** Quels sont les éléments de satisfaction ou d'insatisfaction que vous pouvez retirer de votre travail ?

**Réponse :** Personnellement, ce qui est difficile dans mon emploi c'est que mon bureau est au sous-sol et je suis liée à des horaires très scolaires donc j'ai des pauses très figées et parfois ça peut paraître un peu embêtant. Pour moi le bâtiment aurait pu être mieux agencé, je trouve que mon environnement de travail aurait pu être mieux car on est dans un tout nouveau bâtiment et il y a des choses qui n'ont pas été pensées convenablement comme la lumière, etc. L'équipe change aussi beaucoup, depuis que je travaille ici, les ressources humaines ont connu deux directeurs et donc j'aimerais bien qu'on garde une équipe similaire sur le long terme car pour le moment, on ne peut faire aucun projet de fond car si j'envisage des projets pour mon centre, si au-dessus ça ne suit pas dans la continuité, ça n'aboutira pas à un certain moment. Il y a aussi parfois une certaine inégalité au niveau salarial car les gens qui arrivent plus tard que d'autres peuvent parfois négocier leurs salaires alors que d'autres n'ont pas eu cette possibilité. Même s'il y a un projet de transparence par rapport à ça, c'est comme pour les formations, certains secteurs ont accès à des formations, qui sont prévues alors que d'autres pas, il n'y pas un schéma précis mais c'est en cours au niveau de la direction car il faut aussi dire qu'on grandit assez vite et qu'on rattrape seulement notre retard sur ces aspects-là. Parfois j'entends d'autres entreprises qui ont des parcours de carrière mieux construits car ils ont investi plus de moyens là-dedans : dans les compétences, dans la valorisation du personnel. Au niveau de la satisfaction, je dirais que j'ai la possibilité de beaucoup parler avec mon supérieur hiérarchique, il est très disponible, le dialogue est ouvert, je peux tout dire facilement. J'ai aussi la chance d'avoir de très chouettes collègues, impliqués dans leur travail. Je dois aussi dire que les Petits Riens, ça bouge. Ça a des bons comme des mauvais côtés : les bons côtés c'est quand même une envie de progresser, d'évoluer.

**Question :** Comment qualifieriez-vous l'ambiance au travail ?

**Réponse :** Assez détendue, j'avais du mal au début mais tout le monde se tutoie. C'est très hiérarchisé et il n'y a pas beaucoup de gestion participative car je sais qu'il y a beaucoup d'ASBL qui commencent à fonctionner comme ça mais on n'y est pas et je pense que c'est un projet pour le futur. L'ambiance est aussi très variable d'un endroit à l'autre car j'ai pu travailler dans plusieurs endroits différents et dans les boutiques, mon premier bureau était rue Américaine alors que maintenant on est à Anderlecht. Ici, on est vraiment du côté usine donc voilà c'est très différent de vivre au milieu des ouvriers que de vivre dans un magasin au milieu des employés administratifs donc ça change selon l'endroit. Après, quand ça coince, ça peut prendre parfois des proportions énormes.

**Question :** Vous avez un exemple ?

**Réponse :** La directrice des ressources humaines avec qui ça ne s'est pas très bien passé, il y a une colère qui montait chez les ouvriers et qui a pris d'énormes proportions car tout le monde est confiné à travailler aux mêmes horaires, au même endroit tout le temps. Il faut aussi se rendre compte qu'il y a des ouvriers, des employés, des cadres, des bénévoles, des contrats d'insertion qui travaillent ensemble et cette diversité de profils est parfois problématique. Les gens restent souvent entre-eux et je trouve que c'est spécial et spécifique aux Petits Riens.

**Question :** Participez-vous aux processus de gestion de l'organisation ? de décision ?

**Réponse :** Au début, la position c'était d'être à fond pour la gouvernance participative et moi-même je trouvais que c'était un super concept mais alors je me demande si vu l'ampleur que prend maintenant l'entreprise si on est vraiment prêt à faire participer tout le monde parce qu'il y a des employés, des ouvriers, des résidents, des contrats d'insertion donc je ne pense pas qu'on soit encore prêt. Il y a des groupes de travail qui sont mis en place par rapport à ça et par exemple depuis pas longtemps, je fais partie de l'éco team qui vise un peu à sensibiliser tous nos salariés au tri des déchets, à la problématique de la mobilité via le co-voiturage et on a reçu un budget et on compte agir sur des petits pôles pour non seulement à trier mieux mais aussi que tout le monde comprenne ce qu'on fait chez les Petits Riens ainsi que pour le bien-être au travail de manière générale. On a aussi au sein du département RH des petites commissions qui travaillent sur des thématiques et des plans de formation et je trouve que c'est un bon système mais je trouve de nouveau qu'il faudrait qu'il y ait un suivi sur le long terme car je trouve toujours qu'on commence quelque chose puis qu'on l'arrête et ainsi de suite. Je trouve ça vraiment intéressant pour autant que ça soit réfléchi. Ce que je trouve dommage aussi c'est qu'actuellement il y a des réunions bisannuelles réservées aux cadres mais ça devient compliqué car on ne sait pas si les cadres sont sensés passer le relais à leurs collaborateurs sans savoir si l'information passera bien et partout. Je pense qu'il y a quelque chose à faire à ce niveau-là, notamment pour contrecarrer les rumeurs. Mon idéal, ce serait que la direction puisse consulter tout le monde donc par exemple, mettre tous les ouvriers dans une salle et leur présenter brièvement le bilan annuel ou le rapport d'activité et je pense que c'est un projet même si c'est énorme car il y a beaucoup de personnel dispatché un peu partout.

**Question :** Qu'est-ce qui pourrait vous faire dire que vous voudriez changer de boulot ?

**Réponse :** Sentir que j'ai fait le tour de la question, que je n'apprends plus rien. Sentir que je suis dans une routine, l'existence d'un nouveau projet ou peut-être quelque chose qui me rapprocherait encore plus de la criminologie pure donc le domaine pénitentier, IPPJ ou maisons de justice. Si j'ai envie de changer totalement de vie ou qu'on me mette trop d'obstacles ici.

**Question :** Ressentez-vous de la reconnaissance au travail ?

**Réponse :** Oui, surtout informelle mais je dois dire que j'en ai plus maintenant que quand j'étais accompagnatrice insertion car j'étais le rouage entre le côté économique pur et le social. Au quotidien, sinon il n'y a pas de grosse marque de reconnaissance, après je ne me sens pas dévalorisée.

**Question :** Est-ce que votre avis est pris en compte ? Qu'en est-il de la concertation ?

**Réponse :** un peu plus compliqué avec tous les changements de directeurs mais sinon je crois vraiment que je puisse dire des choses facilement même si je fais un tri aussi dans les combats que je veux mener. Après on est écouté mais tout n'entraîne pas une action non plus.

**Question :** Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail ?

**Réponse :** C'est encore un peu tôt car je suis dans ce nouveau rôle que depuis 5 mois donc je commence à peine à bien cerner ma fonction et à être autonome et faire mes propres projets donc je me dis que dans un an je pourrais peut-être faire un bilan mais pour le moment, c'est trop tôt pour parler d'accomplissement. Je suis encore un peu dans la découverte pour le moment.

**Question :** Comment se passe l'évaluation de votre travail ?

**Réponse :** On a une évaluation annuelle en fin d'année qui est un document commun pour tout le monde qu'on remplit généralement une semaine préalablement à l'évaluation où on s'évalue, où on

évalue notre supérieur hiérarchique, on met aussi nos points forts et points faibles ainsi que certaines cotations en fonction du respect des valeurs, etc. On inscrit aussi nos besoins en formations. On confronte après en tête à tête et à côté de ça on a des entretiens individuels toutes les deux semaines pour voir des points précis concernant le contenu du travail.

**Question :** L'organisation vous donne-t-elle accès à des formations ?

**Réponse :** Alors, nous c'est encore un cas particulier car on est subsidiés par la Febisp qui est un acteur de l'insertion socio professionnelle à Bruxelles et ils distribuent des enveloppes pour les travailleurs du domaine de l'ISP donc nous par année on a à peu près 1300-1400€ dispatchés dans mon équipe en fonction de nos besoins en formation. Cette année, par exemple, j'ai suivi une formation en gestion d'équipe qui a commencé quand je suis arrivée à mon nouveau poste. Avant ça, c'était les Petits Riens qui s'occupaient des formations à mon ancien poste et j'avais suivi des formations communes sur l'assertivité et la mise en activité sous contraintes. Je ne les avais pas forcément choisies, c'était plutôt imposé alors que l'autre j'avais pu la choisir.

**Question :** Trouvez-vous les formations adéquates à vos besoins/demandes ?

**Réponse :** Sur papier, je les trouvais toutes intéressantes mais dans les faits, je les trouvais un peu décevantes. J'attendais beaucoup de la gestion d'équipe donnée par Bruxelles formation qui est quand même réputée pour de chouettes formations en entreprise mais c'était beaucoup sur l'organisationnel, la gestion des priorités mais moi j'avais plus besoin de choses par rapport à l'humain. Pour les autres, je trouvais ça très théorique.

**Question :** Eprouvez-vous du plaisir à exercer votre travail ?

**Réponse :** Oui car je trouve que j'apprends encore beaucoup de choses pour le moment et c'est super intéressant car je peux découvrir le système actuel en Belgique, avec les partenaires, sur tout ce qui touche à la gestion d'équipe et j'espère que ça continuera en priant pour ne pas tomber dans la routine car j'ai besoin d'un travail diversifié pour rester motivée au travail. Le fait que mon travail soit diversifié et que je ne sache jamais de quoi sera fait ma journée fait aussi beaucoup, le fait que mon bureau soit au milieu de l'équipe fait que j'ai souvent des interactions avec mes collègues et que c'est très dynamique. Les tâches sont très variées et c'est vraiment important. C'est aussi ce que j'aime bien dans ce côté social : on est confronté à l'humain et donc on ne sait jamais à l'avance ce qu'il va se passer, on peut avoir des moments pénibles comme des chouettes moments.

**Question :** Comment décririez-vous la culture d'entreprise ?

**Réponse :** C'est dur à dire car l'entreprise est tellement diversifiée qu'installer une structure parmi tous ces gens c'est très compliqué. Je pense que si on confronte le quotidien des travailleurs sociaux de la maison d'accueil, celui des ouvriers au tri ou des gens qui gèrent les camions qu'on aura des problématiques différentes, ce sera très hétéroclite. Ici, par exemple, je dirais qu'il y a quand même un grand intérêt pour la mission première qui est l'aide aux personnes pauvres. Il y a aussi une chouette solidarité entre nous, une bonne collaboration je dirais.

**Question :** L'objet social est-il important à vos yeux dans votre travail ?

**Réponse :** Pour moi oui, à 100%. Je ne pourrais plus imaginer ne plus travailler dans le social car je n'imaginer pas ma vie sans ça. C'est compliqué à expliquer et je n'ai aucun à priori par rapport aux gens qui ne travaillent pas dans le social mais je ne pourrais pas travailler pour une boîte dans laquelle il n'y aurait pas un but derrière. Je ne pourrais pas travailler dans une boîte pour faire de l'argent et rapporter de l'argent aux actionnaires. Je peux comprendre que le quotidien dans le privé peut être

plus enrichissant, organisé mais je me dirais tous les matins : « Mais qu'est-ce que je fais de ma vie ? » donc pour moi c'est hyper important. Après le social, c'est large aussi pour moi : je pourrais tout aussi bien travailler dans le public en rapport avec le social, je ne cherche pas à rester spécifiquement dans l'économie sociale, je suis plus attachée aux valeurs rattachées à un projet qu'au secteur. Je ne suis pas une communiste non plus mais j'estime que le travail humain est quelque chose d'utile et j'essaye de diriger chacune de mes actions vers le but social. Je pense d'abord humain mais après le reste. La plupart des gens ici pensent comme moi.

**Question :** Seriez-vous prête à sacrifier une partie de votre salaire pour travailler dans l'économie sociale ?

**Réponse :** C'est compliqué à dire mais si par exemple, je devais lancer mon projet auquel je crois et que j'y crois, je pense que je serais prête à sacrifier mon salaire pour ça. Mais je pense que ce serait juste dans ce cas précis, si on me faisait ça ici je pense que je n'accepterais pas car ce n'est pas une nécessité à moins qu'on me prouve l'utilité de cette réduction de salaire. Par exemple, je ne pourrais pas être juriste.

**Question :** Ressentez-vous une bonne cohésion d'équipe au sein de l'organisation dans laquelle vous travaillez ?

**Réponse :** Donc j'ai un peu deux équipes, dans la première on est super soudés, j'ai travaillé avec eux depuis le début en faisant plusieurs postes où on m'a vraiment écolée, aidée quand j'avais besoin dans une super ambiance. On est aussi un groupe avec des valeurs idéalistes et on fait un peu tous partie de la même génération. Pour mon équipe de formateurs, là c'est un peu plus difficile même s'ils sont solidaires entre eux, après je suis leur supérieure donc c'est une relation différente.

**Question :** Pouvez-vous me parler un peu des perspectives d'évolution ?

**Réponse :** Donc depuis que je suis ici, j'ai quand même grimpé pas mal d'échelons car comme je te disais, je suis arrivée ici avec un contrat de remplacement qui devait durer trois mois puis on m'a mise sur un autre contrat de remplacement qui a débouché sur un CDI et puis encore un autre CDI où je suis maintenant donc pour moi c'est une évolution parfaite. Après maintenant c'est plus compliqué car au-dessus de moi il n'y a pas plus que mon coordinateur d'insertion et après c'est le directeur des ressources humaines donc c'est limité. Après ce n'est pas mal aussi et pour le moment je n'ai pas envie de changer même s'il n'y a pas un milliard de postes à pourvoir non plus. C'est différent du privé pour ça car les postes sont fixés en fait.

**Question :** L'organisation propose-t-elle des avantages comme le télétravail, un emploi du temps flexible, récupération des heures supplémentaires, etc. ?

**Réponse :** Alors on a le remboursement des frais de déplacement, les tickets de restaurant, les horaires restent fixes même si je ne dois pas compter mes heures mais je travaille en même temps que les heures d'ouverture du centre, j'ai une prime de cadre aussi. On ne peut pas récupérer les heures en tant que cadre par contre. A contrario, les ouvriers et les formateurs pointent.

## Annexe 13 : retranscription de l'entretien n° 11

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

**Réponse :** Donc j'ai 37 ans, j'ai commencé à travailler ici en 2010 donc ça fera bientôt 7 ans que je travaille ici et je suis responsable du volontariat. Au niveau de mes études, j'ai fait la philosophie à l'ULB, toute la licence car après j'ai fait criminologie aussi à l'ULB et ensuite j'ai fait l'agrégation.

**Question :** Comment décririez-vous votre métier actuel ? vos activités ?

**Réponse :** En gros, je m'occupe des personnes qui viennent donner du temps gratuitement donc sur le site de la rue américaine et le site ici à Anderlecht. Toutes ces personnes qui viennent donner du temps gratuitement ce sont des volontaires classiques je dirais mais aussi je m'occupe des gens qui ont des travaux d'intérêt général. En plus de ça, il y a aussi toute la partie entreprise qui veut faire une journée de boulot avec nous et les élèves des écoles qui viennent un peu découvrir dans le cas de retraite sociale par exemple. Ma fonction c'est de trouver la bonne place pour la bonne personne et ces personnes ont tous des profils très différents, ne serait-ce que dans mes volontaires classiques qui ont du temps à donner, j'ai aussi bien des grands-mères qui gardent leurs petits-enfants tel jour mais qui sont disponibles les autres jours que le jeune qui n'a jamais travaillé et qui veut voir le monde du travail. J'ai aussi des gens qui viennent d'hôpital psychiatrique en fin de séjour, ou des gens en liberté conditionnelle qui doivent être occupés. Ce sont donc des gens et des attentes très différentes et j'ai envie de dire que ça tombe bien car il y a de multiples choses à faire ici que ce soit administrativement ou logistiquement.

**Question :** Comment arrivez-vous à placer ces personnes-là dans une fonction par exemple ?

**Réponse :** Alors moi ce que j'utilise, c'est que je fais un entretien de découverte pour moi de la personne en face de moi et pour cette personne, de moi un peu mais aussi surtout de l'entreprise. Après je vois ce que la personne a envie de faire et ce qu'elle sait faire. C'est toujours une question d'équilibre, de donnant- donnant ici. Je fais deux entretiens minimum donc le premier que je viens d'expliquer et ensuite un autre entretien avec le chef de service pressenti où celui-ci explique son service, ses attentes, etc. Parfois si je sens que la personne ne sera pas forcément apte, je propose un essai pour voir un peu comme réagit la personne. La longueur dépend un peu du nombre de jours que la personne peut occuper. C'est ça mes moyens. Ensuite, un des enjeux c'est que le volontariat, ce n'est ni obligatoire pour la personne ni pour nous donc si ça se passe mal, il y a toujours moyen de discuter, de trouver des discussions et puis si on n'en trouve pas de stopper notre relation.

**Question :** Vous n'avez pas du mal à trouver des bénévoles ?

**Réponse :** Non, ça c'est quelque chose d'incroyable, en 2015 on a ouvert le centre ici à Anderlecht et nous on avait l'habitude d'avoir des volontaires qui venaient à Ixelles, on se disait que personne ne viendrait jamais ici. Finalement, je reçois des demandes tout le temps et je fais très peu de prospection moi-même sauf si un service a besoin d'un profil particulier et j'ai des demandes très souvent. C'est peut-être parce qu'on est connus, je ne sais pas, mais ça marche via tous les canaux : que ce soit le bouche à oreille, les services sociaux, l'association pour le volontariat. Je pense aussi qu'on est connus et reconnus dans ce secteur même si les gens ne sont toujours pas au courant de toutes nos activités.

**Question :** Est-ce que c'est votre première expérience professionnelle ?

**Réponse :** A la fin de mes études de criminologie, il y avait un stage à faire que je l'ai fait dans un service d'encadrement des mesures judiciaires alternatives et ça consistait à travailler au niveau communal, où en accord avec les maisons de justice on devait trouver des lieux pour effectuer les travaux d'intérêt général. J'ai donc fait ça à la commune d'Auderghem et j'ai travaillé à la maison de la prévention. Après le stage, j'ai été engagé là en contrat à durée déterminée en remplacement d'un congé maternité. Là-bas, je coordonnais l'équipe des assistants de prévention et sécurité puis j'ai fait la coordination générale du service pendant un an. Après comme je trouvais que c'était trop difficile pour moi de le faire, je suis partie et j'ai postulé à plusieurs endroits. Je suis arrivée ici en septembre 2010 par la suite. Je ne suis pas tombée par hasard dans ce secteur car à cette époque-là, j'avais fait un atelier actif de recherche d'emploi car j'avais jamais recherché du boulot. Je me souviens qu'on devait déterminer son job idéal et ça correspondait totalement à mon poste actuel : je voulais travailler avec des publics difficiles dans le social mais par contre la notion d'économie sociale je n'y pensais pas forcément.

**Question :** Qu'est-ce qui vous plaît dans votre travail ?

**Réponse :** Alors comme je suis passée de la commune d'Auderghem à ici, j'ai senti une très grande différence dans la motivation des gens au travail. Ici on a vraiment l'impression de travailler pour un but commun, ce que je ne ressentais pas forcément avant. C'est vrai que c'était dans le social aussi car la mission principale c'était d'améliorer le bien-être de la population de la commune mais je ne sentais pas cet élan vers un objectif commun. Ici, c'est toujours présent depuis que je suis arrivée et ce qui me motive encore plus, c'est les gens avec qui je travaille car je vois des gens de toute sorte et aussi parce que je dirais que les trajectoires ne sont pas nécessairement toutes tracées. On peut voir des gens avec qui on se dit que ce sera compliqué et au final ça marche. On se rend compte aussi que les trajectoires ne sont pas toujours aussi claires et linéaires que l'on croit.

**Question :** Vous voyez d'autre chose comme éléments de motivation ?

**Réponse :** Par exemple, actuellement je suis enceinte et c'est mon deuxième bébé et on me connaît très bien ici, je m'entends très bien avec mes collègues notamment avec mon chef. Je sais qu'on me connaît, qu'on me fait confiance et donc si un souci par exemple, je sais qu'on sera flexible. J'insiste aussi sur le fait qu'on n'est jamais agressé ici car même si on a un environnement de travail parfois compliqué dû au fait qu'on travaille avec plusieurs publics, tout se fait toujours dans le respect. On se rend compte qu'on sait faire quelque chose pour toutes ces personnes qui ont besoin d'un travail, d'une occupation pendant la journée, d'avoir un environnement social et voilà. Du coup, moi je n'ai pas une très grande pression alors que je dois quand même faire tourner mes équipes et remplir mes objectifs. J'aime bien aussi me dire que j'arrive parfois à donner du boulot à des gens qui ne peuvent pas en avoir d'habitude même si c'est du volontariat. Dans ce climat de crise, j'arrive à me sentir bien au travers de ce que je fais, c'est bizarre car on côtoie des gens en très grande détresse mais le fait d'arriver à une solution pour eux c'est très satisfaisant pour moi. Je ressens aussi un sens pour mon travail même pour les personnes qui n'arrivent pas à réintégrer le marché de l'emploi et qui resteront ici à faire du volontariat. Je me sens vraiment bien ici, je suis en accord avec ce que je pense, mes valeurs et je crois que si les services ne tournaient pas ça me ferait mal.

**Question :** Dans quelle mesure trouvez-vous important que le travail soit diversifié ?

**Réponse :** Je n'y ai jamais vraiment réfléchi mais je dirais sûrement oui. Même si le travail non diversifié peut sembler rassurant, je trouve ça un peu vide, enfin ça dépend. Après, je suis dans un environnement de travail où c'est diversifié car je travaille avec plein de personnes, de publics différents et j'ai des tâches jamais les mêmes.

**Question :** Le salaire est-il un facteur de motivation important pour vous ?

**Réponse :** Je serais presque obligée de dire non parce qu'il n'est pas énorme mais en même temps je ne trouve pas que je vive chichement ou que je me prive de choses dans ma vie de tous les jours, etc. Maintenant, je ne pense pas que ça soit ma considération première quand je travaille et je trouve même que ce serait indécent de gagner beaucoup avec ce que l'on fait. Ça ne m'empêche pas de vivre donc ça me va. Après, je trouve que travailler dans le social, c'est important et du coup faire des économies sur les salaires des gens du social, ce ne serait pas une bonne idée, ce serait plus juste qu'on soit mieux payé car on travaille dans le social. A côté, je trouve ça plus important d'avoir un travail avec du sens et dans lequel je me sens bien plutôt qu'avoir un gros salaire et un travail vide de sens.

**Question :** Seriez-vous prête à sacrifier une partie de votre salaire pour travailler dans le secteur social ?

**Réponse :** J'ai envie de dire que c'est ce que je fais déjà mais par la force des choses, le job me bottait bien à la base. Il y a aussi le fait que j'ai peur de ne pas retrouver le même élan que j'ai eu par rapport à mon boulot actuel en partant de mon ancien job. Je ne suis pas sûr qu'en visant un travail dans le privé par exemple où je gagnerais mieux ma vie me donne toujours cette envie, cet élan pour l'objet de l'entreprise ici. Je n'ai pas non plus de comparatif mais je sais par exemple qu'une collègue qui travaillait chez L'Oréal est venue ici et elle ne s'attendait pas à gagner si peu mais elle s'est confortée dans son choix.

**Question :** Quelles sont les valeurs importantes à vos yeux véhiculées au sein de l'organisation ?

**Réponse :** La première chose qui me vient à l'esprit et je pense que tout le monde essaye de mettre en place la valeur respect à tous les niveaux. Dans toutes nos relations, on prône cette valeur, on ne va pas commencer à dénigrer les gens car ils font des choses basiques à la base. C'est un facteur homogénéisateur, tout le monde est égo ici. On a parfois des grandes discussions sur les statuts car on a des résidents de maison d'accueil qui travaillent avec nous et donc on réfléchit à comment garder nos relations simples et honnêtes. Après, on n'est pas parfait, il y a toujours des défauts dans une grande structure comme la nôtre. On essaye de rester honnête et clair aussi, si on avait ici un scandale comme le Samusocial, je pense que j'en tomberais de ma chaise. Je ne peux pas affirmer qu'il ne se passe rien et tout ça mais je tomberais des nues et ça me rendrait malade si c'était le cas.

**Question :** Quels sont les éléments de satisfaction ou d'insatisfaction que vous éprouvez au quotidien ?

**Réponse :** Si je devais résumer je dirais, la liberté, la confiance qu'on me fait à tous les niveaux, pour choisir les gens ou pour un souci personnel. Le fait comme je disais tantôt d'apporter une solution aux gens, de les voir s'épanouir ici c'est une grosse satisfaction pour moi-même si je sais que de l'extérieur, les Petits Riens, ça peut paraître misérable mais c'est vraiment le cas chez nous. Les bonnes relations avec les collègues sont un plus aussi. Après, sur le négatif, ce serait le fait que les défauts des gens sont persistants et à un certain moment ça peut taper sur le système. Ce sera sûrement une des raisons pour lesquelles, je changerais de travail.

**Question :** Avez-vous déjà eu des difficultés à travailler au quotidien ?

**Réponse :** Une des grosses difficultés que j'ai pu ressentir quand je suis arrivée c'est que quand quelqu'un avait une lourde histoire, ça me minait très fort mentalement car je prenais les choses à cœur. Maintenant avec l'expérience, j'ai appris à gérer tout ça. Après, j'ai aussi parfois encore des soucis avec nos partenaires qui veulent placer des gens à tout prix alors que ça n'a pas de sens et ça c'est vraiment contreproductif. On accueille tout le monde chez les Petits Riens mais dans les faits, chez moi je ne peux pas accueillir tout le monde et je me retrouve parfois avec des services qui veulent occuper quelqu'un qui est inoccupable et c'est parfois aussi des écueils sur lesquels on doit réfléchir.

On doit souvent lutter avec des mesures de mises au travail comme les articles 60 car le but visé par les gens émanant du CPAS est là parfois pour percevoir leurs allocations alors que le but du volontariat ici n'est pas fait pour ça. C'est un gros facteur d'insatisfaction.

**Question :** Comment qualifieriez-vous l'ambiance au travail ?

**Réponse :** Je la qualifierai de bonne voire de très bonne. On est quand même dans un service où on a des soucis d'organisation pour le moment. On a eu deux directeurs qui ont été virés et ça mine un peu le moral mais d'un autre côté je vois que les relations entre les collègues restent bonnes et positives même si on sait qu'on est en pleine réorganisation. Je me sens toujours bien ici, les directeurs restent toujours accessibles, on n'est pas snobé par eux. Les volontaires entretiennent des bonnes relations avec nous aussi même si c'est différent qu'avec mes collègues employés. Les relations sont cordiales et vraies, c'est très convivial, informel.

**Question :** Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement ?

**Réponse :** Je dirais oui car j'ai revu mes objectifs à la baisse. Au départ, je croyais vraiment que le but était de travailler à créer une société plus juste, etc. Je me suis dit que j'allais changer vraiment les choses et après je me suis demandé si on n'était pas plus une entreprise de gestion. Maintenant je suis un peu entre les deux dans ma vision, on n'est pas que dans une gestion des cas difficiles, de personnes en détresse et je sais que grâce à nous certains arrivent à tirer leur épingle du jeu même si ce n'est pas tout le temps le cas. Je suis passée d'une vision un peu idéaliste à une vision réaliste de l'entreprise. On ne peut pas non plus quantifier objectivement nos résultats.

**Question :** Participez-vous aux processus de gestion de l'organisation ? de décision ?

**Réponse :** La dernière chose sur laquelle on nous a demandé notre avis c'était via une adresse internet, un peu comme une boîte à idées pour recueillir tous nos avis et après ça allait au comité de direction où ils comptaient travailler sur des propositions basées sur nos avis. Donc c'était participatif pour moi et je pense qu'après ça allait un peu tomber à l'eau et apparemment la procédure suit encore son cours maintenant. Après je dois être honnête et dire que ce n'est pas super participatif ici dans la gestion mais moi ça ne me dérange pas car même si je trouve ça bien parfois, le faire tout le temps et à tous les niveaux ça mettrait le bazar. Je trouve aussi que certaines décisions ne sont pas de mon ressort donc que mon avis ne soit pas pris en compte, je trouve ça logique.

**Question :** L'organisation propose-t-elle des avantages comme le télétravail, un emploi du temps flexible, récupération des heures supplémentaires, etc. ?

**Réponse :** Des chèques-repas, le remboursement des frais de déplacement essentiellement. Au niveau du télétravail, ce n'est pas implanté dans mon service de manière officielle même si dans d'autres je sais que ça existe. C'est plus au niveau de mon coordinateur que ça se fait et il veut qu'on évite d'en faire car notre travail se fait surtout ici, en rencontrant les gens, etc.

**Question :** L'organisation vous donne-t-elle accès à des formations ? Des perspectives d'évolution (verticale et/ou horizontale) ?

**Réponse :** Au niveau des formations, on s'est rendu compte que comme on faisait partie de l'équipe RH et que c'était un peu informel, qu'il fallait que ça soit plus systématique en fonction des demandes. Donc en gros si je veux une formation, je dois la demander en fin d'année à mon évaluation. J'avais par exemple demandé une formation en médiation mais comme je n'avais pas eu de réponse directe, j'avais un peu laissé tomber. Les dernières formations que j'ai eues, ça m'a été proposé par

l'entreprise. Après je trouve que les formations c'est toujours à prendre pour pouvoir évoluer et apprendre d'autres compétences pour par exemple postuler ailleurs dans l'entreprise.

**Question :** Et qu'en est-il des perspectives d'évolution ?

**Réponse :** Monter en grade ce serait compliqué car les postes sont fixes mais changer totalement de poste, ça pourrait être possible. Personnellement, je n'ai pas d'énormes perspectives car je n'ai pas envie de changer totalement de boulot mais il y a des possibilités.

## Annexe 14 : retranscription de l'entretien n° 12

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

**Réponse :** j'ai 58 ans et 36 années d'ancienneté à la mutualité et je suis chef de service adjointe au service indemnité.

**Question :** Vous pouvez me détailler un peu vos activités ? Votre service ?

**Réponse :** Alors, le service indemnité s'occupe d'attribuer aux personnes qui sont malades un revenu de remplacement. Dans mon service, tu as donc quatre équipes : tu as la cellule médicale qui enregistre tout ce qui est certificats médicaux qui rentrent et qui sont le relais entre les assurés et les médecins conseils. Ils reçoivent aussi les communications, les documents pour incapacité, etc. Tu as aussi la cellule d'incapacité primaire. Donc dès que le certificat médical est approuvé par le médecin conseil, il y a tout un système informatique qui se met en route derrière et qui va rechercher les informations à la banque carrefour que ce soit au niveau de l'employeur ou du chômage. A la suite, des documents s'en vont et au niveau chômage on a des flux continus. Quand tout ça rentre, cette équipe est chargée de s'occuper du dossier, de voir les droits d'allocation, le montant, etc. Après la personne est payée. On traite aussi tous les autres cas comme les changements de mutualité, etc. La dernière cellule c'est la cellule anti-cumul qui va surveiller et corriger si besoin est les montants qui ont été octroyés aux personnes, ils vont parfois devoir récupérer certains montants car l'affilié a vu sa composition de ménage changer ou alors parce qu'ils ont un C4. A côté de ça, on a toute une gestion qui se fait en rapport avec les créanciers car il faut savoir que tu as des personnes qui ont des dettes à l'extérieur. Parfois, on est obligé de saisir sur leurs indemnités. En plus de ça, on a parfois affaire aux médiateurs ou aux administrateurs provisoires. Il y a aussi le secteur des réadaptations professionnelles parce que quand on est en invalidité ou en incapacité et qu'on ne peut plus recommencer son métier actuel, il y a l'occasion de se diriger vers un autre métier. Je m'occupe aussi de tout ce qui est tribunaux c'est-à-dire que par exemple si tu as une personne qui a été remise apte par le médecin conseil ou par l'INAMI et qu'elle n'est pas d'accord, dans les trois mois cette personne peut demander recours au tribunal du travail et si c'est fondé, on doit recalculer toutes les indemnités pour toute la période litigieuse, etc. Je m'occupe aussi des rapports INAMI c'est-à-dire que quand des gens sont pris à travailler alors qu'ils ne peuvent pas à cause de leur incapacité ou qui cohabitent et qui ne peuvent pas. Dans ce cas-là, je m'occupe de récupérer des indemnités. Tu dois savoir que quand on est en incapacité de travail et qu'on veut retravailler en temps partiel, il faut en faire la demande au médecin conseil et si celui-ci estime que ça correspond, la personne peut travailler. Sans autorisation, on doit récupérer toutes les journées non déclarées. Je traite parfois avec l'INAMI pour qu'ils renoncent à la récupération de certaines indemnités dans ce type de prestation. Je traite aussi les sanctions INAMI.

**Question :** Et à côté de ça, vous faites de la gestion ?

**Réponse :** En plus de tout ça, je fais bien sûr du management d'équipe : je rencontre mes équipes, je fais les évaluations, on fixe des objectifs et on vérifie s'ils sont atteints, etc. Bien sûr, j'assiste aussi à des réunions d'information car on dépend de l'union nationale de Bruxelles en plus des formations à Namur. Je participe parfois à des interventions, des réunions entre différentes mutuelles mais avec les mêmes niveaux de poste et on échange nos expériences et nos points de vue sur toute sorte de thèmes. Ces formations sont plus ou moins obligatoires à mon niveau mais il y a aussi d'autres

formations que je qualifierais d'amélioration, que je peux demander via le catalogue qu'on reçoit une fois par an. Je peux en demander n'importe quand pendant l'année.

**Question :** Quelles études avez-vous suivies ?

**Réponse :** Au niveau de mes études, je suis aide-comptable. J'aurais bien voulu continuer mais j'ai dû aller travailler assez vite.

**Question :** C'est votre première expérience professionnelle ?

**Réponse :** Ce n'est pas mon premier travail, j'ai travaillé au tout début chez un assureur à Mouscron pendant trois ans et entre-temps, j'ai passé des examens dans des ministères, mutualités, etc. Je postulais dans ce genre de postes-là car je visais surtout la stabilité de l'emploi. C'est ce que je cherchais au début même si ce n'est plus du tout le cas maintenant dans le marché de l'emploi actuel. Donc je suis arrivée à la mutualité via un concours de circonstances car à la base j'avais passé l'examen pour être rédacteur à l'administration communale de Tournai et j'avais réussi. Seulement à l'époque, il fallait être chômeur mis au travail. Entre-temps, j'ai quitté mon boulot à Mouscron et j'ai été travailler pendant six mois dans une entreprise de textiles à Templeuve en tant que remplacement. Après, un jour à la maison j'ai reçu une réponse pour travailler à la mutuelle et je ne l'ai plus jamais quittée.

**Question :** vous avez toujours travaillé aux indemnités ?

**Réponse :** Au début, j'ai travaillé dans le domaine des soins de santé et même si j'aimais bien ce que je faisais, je me suis trouvée plus utile après aux indemnités car j'avais plus de contacts avec les affiliés. Le fait que je me retrouve dans mon domaine des chiffres aux indemnités m'a beaucoup plu. C'est vraiment le contact avec les gens et le fait de travailler avec les chiffres et la gestion qui m'ont motivée. Le fait de se sentir utile en aidant les affiliés fait aussi beaucoup. On se rend compte qu'avec le fait que la réglementation change, les gens en sont un peu victimes. On est dans une période où on veut réduire le droit aux indemnités et les périodes d'invalidité. On doit aussi leur expliquer et ce n'est pas toujours facile vu la précarité.

**Question :** Participez-vous aux processus de gestion de l'organisation ? de décision ?

**Réponse :** Oui on a souvent des groupes de travail qui sont organisés sur différents thèmes et il y a aussi des réunions qui se font le soir avec une grande assemblée à Namur, on appelle ça les assises. On se penche sur la qualité du service rendu à nos affiliés, sur le bien-être du personnel et de l'affilié et tout ce qu'on peut faire pour améliorer la qualité du travail. On a aussi un projet, le projet horizon qui est basé sur tout ça. Après je ne participe pas aux conseils d'administration, surtout depuis la fusion où on est très nombreux. Il faut être membre pour y assister.

**Question :** Qu'est-ce qui vous motive dans votre fonction ?

**Réponse :** Je dirais que ce qui me motive au jour le jour c'est quand même l'utilité de mon métier, de pouvoir au maximum satisfaire l'affilié, dans les meilleurs délais, avec un travail de qualité. Pouvoir booster l'équipe parce que je sais que ce n'est pas toujours évident de rester motivé au travail. D'ailleurs ce qu'on a installé chez nous et que je ne trouve pas trop mal c'est qu'avant on avait les communications en direct alors que maintenant on a ce qu'on appelle les call-backs : on s'engage à rappeler la personne dans les 24h. Ce qui fait qu'on sera plus pro-actif pour répondre à l'affilié et ça permet de le satisfaire plus rapidement. Je trouve ça aussi chouette car on a un bon retour de notre travail et ça influe positivement sur l'ambiance de l'équipe car avant, les affiliés étaient beaucoup plus mécontents et ça impactait négativement l'humeur dans l'équipe. A un moment donné, on se bouffait presque le nez ici. C'est beaucoup plus serein et c'est une bonne chose.

**Question :** Comment qualifieriez-vous l'ambiance au travail ?

**Réponse :** On a une bonne ambiance même si tout n'a pas été toujours rose. Il faut aussi se dire que depuis la fusion, on a des gens qui viennent de beaucoup plus loin pour venir travailler et qui sont finalement contents de travailler ici par rapport à leurs anciens locaux. Après, il est quand même question de faire du télétravail donc je pense que ça les arrangera. On testera ça en octobre. Après au niveau de l'ambiance, on a bien sûr toujours des gens qui râlent mais c'est normal. Pour te donner un exemple, ici c'est tutoiement et on s'embrasse pour se dire bonjour quand on arrive. Les contacts avec les médecins conseils sont pas toujours évidents car ils ont une autre direction par rapport à nous mais en général, ça se passe bien.

**Question :** Et du côté négatif ?

**Réponse :** Un autre petit côté négatif parfois sur l'ambiance en général c'est les délais car maintenant on a des indicateurs à compléter toutes les semaines et qui vont nous dire tous les jours si au niveau du suivi on est dans les temps ou pas. Si les indicateurs sont rouges, la direction demande des comptes derrière donc ça met un peu la pression. Et ça c'est pour tous les domaines de la mutualité, pas seulement mon service.

**Question :** Vous voyez d'autres éléments de motivation ?

**Réponse :** Je dirais d'avoir un rôle d'utilité sociale et l'amour de mon métier. Je prends quand même ça à cœur et si j'ai un dossier qui prend du retard, ça me fait quelque chose. Etre au service de l'affilié et arriver à une solution pour lui c'est l'élément qui me motive le plus. On a parfois des gens qui sont dans des impasses incroyables et arriver à quelque chose c'est chouette. Le retour qu'on a par rapport à ça est très important aussi, si j'ai un affilié qui n'est pas content, ça va jouer sur mon humeur. Je vais essayer de tout faire pour l'aider. Ça me donne un malaise même si parfois on ne sait pas toujours faire quelque chose pour l'aider. Pour te donner un exemple, la dernière fois j'ai aidé une affiliée qui avait du mal et j'ai trouvé une solution et elle m'a dit : « si je vous avais en face de moi, je vous embrasserais » et ça fait plaisir. Après, j'ai aussi eu des cas où des gens étaient presque à la rue et ce n'était pas facile. On a aussi beaucoup de choses qui nous sont imposées niveau légal et on doit travailler avec, tout le secteur est touché, au niveau des médicaments, de la kiné, etc.

**Question :** Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement au travers de votre travail ?

**Réponse :** Oui bien sûr et j'ai vraiment du mal quand on ne peut pas rembourser un affilié. Je m'implique beaucoup dans mon travail et je le vois bien dans les formations où mon gros problème est d'apprendre à dire et de me détacher un peu par rapport aux problématiques que je rencontre. Je m'entends aussi très bien avec ma collègue qui est la chef de service et je me réalise dans la façon avec laquelle elle traite ses responsables parce qu'elle est toujours à notre écoute, le jeudi on a une réunion d'équipe où chacun peut échanger son point de vue, nos problèmes par rapport au management, au niveau des gens, du travail, ce que l'on peut améliorer. Après je ne dis pas que je voudrais aller jusqu'à ma pension car je commence à avoir de plus en plus dur à accepter les situations dramatiques que je peux apercevoir pendant mes échanges avec les affiliés en plus de la fatigue après tout. Je ne me vois pas aller jusqu'à 65 ans, je serai en prépension à 59 ans donc l'année prochaine en mars.

**Question :** Avez-vous déjà eu des difficultés à effectuer votre travail ?

**Réponse :** Non rien de spécial à part comme je l'ai déjà dit, le fait de répondre négativement aux affiliés, ne pas pouvoir les aider à cause de la législation, etc. C'est vraiment pesant dans notre secteur car on ne fait jamais ça de gaîté de cœur. On est parfois aussi en face de personnes qui sont de mauvaise foi et ce n'est pas toujours évident de travailler avec ce genre de personnes-là.

**Question :** Ressentez-vous de la reconnaissance par rapport à votre travail ?

**Réponse :** Oui on en reçoit souvent par rapport à notre travail et c'est quelque chose qui reste somme toute assez important pour nous. D'un autre côté ça m'ennuie car parfois on me demande comment ils vont faire quand je ne serai plus là pour te dire. Tu sens qu'il y a une réticence à mon départ et ça c'est gratifiant. Mon chef me fait aussi entièrement confiance même si elle doit car elle est souvent à l'extérieur, je prends un peu son rôle. Je me mets aussi beaucoup la pression et ils le savent, c'est pourquoi je suis assez libre et qu'on m'accorde beaucoup de confiance.

**Question :** Dans quelle mesure le salaire est-il un facteur de motivation important pour vous ?

**Réponse :** Le salaire chez nous ne représente rien si tu veux car ça se joue surtout en fonction de l'ancienneté et il n'évolue presque plus vu que je suis presque au niveau le plus haut. Après je trouve le système de salaire plus assez actualisé. Quand j'ai rejoint la mutualité, ça restait un point important quand même, je ne vais pas mentir. On fonctionne par système de catégorie et à un moment donné la première catégorie était tellement basse, qu'on a rehaussé d'une catégorie alors que c'est le salaire par catégorie qu'on devait rehausser. Après je trouve que je suis quand même bien payée par rapport à mon travail, c'est plutôt gênant quand un jeune à un poste plus haut de toi gagne moins que toi. Les salaires ne signifient plus grand-chose chez nous en fait. Après le salaire ne fait pas tout, pour te donner un exemple, on a une personne récemment qui travaille au call-center et qui travaillait dans une banque et qui a justement quitté la banque parce que ça ne lui plaisait pas alors qu'elle avait fait de belles études mais elle voulait aller plus dans le social. Elle disait que la mutualité correspondait beaucoup plus à ses attentes et à ses valeurs. Moi quand je suis partie du privé, j'ai gagné plus donc ça dépend vraiment mais je visais surtout la stabilité de l'emploi.

**Question :** Comment se passe l'évaluation de votre travail ?

**Réponse :** Alors, c'est ce qu'on appelle le SAF, le système d'accompagnement à l'évaluation où on a toute une série d'objectifs dont on a parlé au début et elle me cote par rapport à ça avec des commentaires. Et dans les objectifs, tu as une partie par rapport aux formations pour voir ce que tu as demandé, si tu les as suivies et ce que tu en as retiré.

**Question :** Vous avez accès au télétravail ?

**Réponse :** Comme je disais tantôt, on va lancer ça en octobre avec une équipe test, surtout dans notre service où on sera plus sollicité étant donné que nous on a un suivi de scan si tu veux et donc finalement avec ça, on peut travailler un peu partout avec un ordinateur.

**Question :** Vous étiez demandeur au sein du service ?

**Réponse :** Pas forcément, c'était surtout au niveau de la délégation syndicale qu'ils se sont penchés là-dessus car il faut refaire les bureaux ici et donc ils avaient trouvé ça comme solution aussi étant donné qu'on est assez nombreux.

**Question :** L'organisation propose-t-elle d'autres avantages en plus du télétravail qui est prévu dans le futur ?

**Réponse :** Des frais de déplacement, des chèques repas, on va aussi avoir une prime ici au mois de septembre, on a aussi des chèques cadeaux en décembre. On peut aussi faire jusqu'à 10h de boni sur la semaine mais on ne peut pas faire plus. Comme on a un horaire libre de 7h30 à 9h, de 12h à 14h et de 16h à 17h30 c'est libre mais on doit quand même assurer une permanence téléphonique jusqu'à 17h. Pour les heures supplémentaires payées, on avait été concertés et on pouvait choisir chacun ce qui nous convenait le mieux.

**Question :** Qu'en est-il des perspectives d'évolution ?

**Réponse :** Donc jusqu'à un certain niveau, le niveau C tu dois passer des examens, ce qu'on appelle le test in basket. Tu dois passer un examen oral. En ce qui concerne les postes au-dessus, il y a une école des cadres, graine de talent, qui est une formation que l'employeur offre pendant six mois et qui après une série de tests donne une certification à vie si c'est réussi. Après ça, ils doivent encore passer des examens dans tous les services et c'est ceux qui auront les meilleurs résultats qui seront pris. Pour changer de service, c'est plus flexible et tu dois en faire la demande à la direction.

## Annexe 15 : retranscription de l'entretien n° 13

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

**Réponse :** Alors j'ai 47 ans et ça fait 8 ans et demi que je travaille ici et ça fera 9 ans en décembre. Mon poste, je suis responsable administrative en gros.

**Question :** Pouvez-vous me parler de l'organisation dans laquelle vous travaillez actuellement ? (Le domaine d'activité, les spécificités de l'organisation, ses valeurs, le projet)

**Réponse :** Alors, la ressourcerie c'est une entreprise d'économie sociale donc en fait on est un magasin de seconde main et on est très actif dans la réutilisation de biens. On fonctionne de deux manières : soit on va chercher chez des clients ou soit les clients nous déposent leurs biens ici qui doivent être réutilisables et en bon état. Généralement, on les trie, on les lave, surtout la vaisselle par contre on ne lave pas le textile, on lave aussi les bibelots. A côté de cette réutilisation de biens, on a un tout autre volet qui est l'insertion et donc les personnes qui émanent du CPAS mais qui n'ont plus de droit au chômage viennent ici pendant soit un an, un an et demi ou deux ans et à la fin de leur contrat chez nous, ils retrouvent leur droit au chômage. C'est un rôle très important au final, on a engagé ici une jeune coach qui est madame X et qui suit en fait les personnes tout au long de leur contrat et qui à la fin de leur contrat les aiguille et les met en contact avec madame Y et avec les différentes formations qu'ils peuvent y avoir et qui cherchent avec eux du travail. Pour résumer, on a donc un volet de réutilisation, un volet d'insertion et un volet aussi de mis à bas prix c'est-à-dire qu'on donne la possibilité aux gens d'acheter des choses mais qui sont à un prix très bas et le but c'est que tout le monde puisse acheter parce qu'il faut dire que dans la société de consommation dans laquelle on est, on aime acheter alors on trouve important de permettre d'acheter des biens de seconde main qui ont une vie après.

**Question :** Et donc les personnes qui travaillent ici, peuvent-elles à la fin avoir un contrat à temps plein ?

**Réponse :** ça dépend mais généralement quand on recrute quelqu'un et qu'on fait passer une offre d'emploi et qu'on a un poste vacant, on essaye de recruter de manière interne. Par exemple, ici la caissière, elle a commencé en article 60 et finalement on l'a engagée. Pareil pour la responsable textile ou le chauffeur. Généralement, on essaye d'intégrer les gens qui sont ici depuis déjà un petit moment tout simplement parce qu'on les connaît et donc si ce sont des bons éléments, on préfère aller les chercher en interne car on connaît leur façon de travailler, on la connaît mais après tout est une question de subsides, de subventions et tout ça donc parfois ce n'est pas possible de les engager. Pour te donner encore un exemple, la caissière qui est à Ath, ça faisait trois ans qu'elle n'avait plus travaillé et on a été la rechercher. Au final, si on a quelqu'un dans la tête qui peut convenir, à ce moment-là on reprend contact avec la personne, on va un peu la repêcher si elle n'a pas encore d'emploi et si elle rentre toujours dans les conditions des plans parce que parfois ils ont travaillé et ils ne rentrent plus dans les conditions et donc ça c'est compliqué parfois.

**Question :** Vous êtes arrivée comment ici ?

**Réponse :** Tout bêtement, j'ai vu une offre d'emploi sur le Forem, j'ai postulé et puis voilà. J'ai apporté mon cv et puis un entretien d'embauche et puis monsieur X m'a appelée pour me dire que j'étais engagée.

**Question :** Vous recherchiez spécifiquement dans ce secteur ?

**Réponse :** Je ne connaissais absolument pas la ressource. Je dois dire qu'il y a 9 ans de cela, ce n'était pas encore très connu comme concept. C'était beaucoup plus connu en Flandres parce que ça démarre de là. Par ici, on n'était pas dans la région depuis très longtemps car je suis originaire de Mons et là-bas je n'en avais jamais entendu parler. Je ne connaissais pas du tout le principe, je n'avais jamais entendu parler de ça. Je suis donc arrivée ici, ça fait presque 9 ans.

**Question :** C'est votre première expérience professionnelle ?

**Réponse :** Non, j'avais déjà eu d'autres emplois avant. J'ai commencé quand j'ai fini mes études, dans une fiduciaire, dans un bureau comptable pendant trois ans et après j'ai fait des petits boulots car j'ai été enceinte donc j'ai dû arrêter de travailler. Après ça a été intérim sur intérim mais ça n'a jamais débouché sur un contrat fixe et finalement je suis arrivée ici où ça a été ma plus grande durée. J'espère que ça va durer encore longtemps.

**Question :** Quelles études avez-vous suivies ?

**Réponse :** Alors, j'ai fait un graduat en comptabilité et une licence en sciences commerciales et financières. J'ai par contre été engagée ici avec mon graduat pas avec ma licence car comme je n'ai pas présenté mon mémoire je n'ai pas mon diplôme, je n'ai que la candidature et ici elle ne me sert à rien.

**Question :** Quelles sont les activités liées à votre fonction ?

**Réponse :** J'ai commencé à la caisse au tout début puis ça a été un mi-temps bureau et un mi-temps à la caisse ce qui était vachement compliqué parce qu'à midi je devais arrêter ce que je faisais au bureau pour aller m'occuper de la caisse. Ce n'était pas facile et puis après j'ai été au bureau tout le temps où je seconde mon responsable qui est le coordinateur pour Lessines et Ath. J'ai plusieurs fonctions donc je traite tout ce qui est comptabilité c'est-à-dire que je prépare toute la comptabilité mais je ne l'encode pas car on a une fiduciaire externe qui s'en occupe et donc je note sur les factures, le compte dans lequel elle doit l'encoder et je traite tous les extraits de compte pour que la personne n'ait plus qu'à encoder. Ça c'est la première partie de mon job et c'est aussi moi qui envoie les prestations des engagés au secrétariat social, c'est aussi moi qui envoie les différentes prestations des articles 60 aux différents CPAS concernés, je prends aussi la place du coordinateur s'il n'est pas là pour gérer tout le magasin : mettre les prix, chercher des caisses, etc. C'est beaucoup plus diversifié que ça mais dans la journée il peut y avoir dix choses tout à fait différentes. Par exemple, hier il y avait une coupure de courant et bah c'est moi qui m'en occupe. En gros, ça concerne tout ce qui est gestion de magasin, tout l'administratif et aussi la gestion du personnel. On fait jamais vraiment deux fois la même chose même si certaines tâches reviennent souvent de manière périodique mais les journées ne sont jamais les mêmes. C'est vraiment très divers en fait.

**Question :** Vous préférez avoir un travail diversifié ?

**Réponse :** Oui, j'aime bien en plus c'est très enrichissant car j'ai pas mal de responsabilités donc je trouve ça vraiment bien.

**Question :** Qu'est-ce qui vous motive tous les jours à venir travailler ?

**Réponse :** Alors d'abord je dirais l'ambiance qui est très familiale, chaleureuse, les patrons qui sont vraiment à l'écoute et avec qui on peut discuter de tout et de rien que ce soit de la vie privée, de nos problèmes, ils sont vraiment très à l'écoute. Aussi bien au niveau humain qu'au niveau du travail en lui-même. L'ambiance joue quand même beaucoup. Puis il y a aussi le fait de justement coacher les

gens, de savoir qu'on joue un rôle dans leur avenir puisque c'est quand même une réinsertion donc on doit leur donner des règles, leur donner des points de repères pour qu'ils puissent être prêts à travailler ailleurs après. Je trouve que c'est un aspect vraiment important car c'est vrai que si l'exemple ne vient pas d'en haut, si nous ils ne nous voient pas travailler et qu'on ne fait rien, si on se balade dans le magasin tout le temps, eux ils vont avoir une image d'un travail qui n'est pas important. C'est vraiment quelque chose qu'on doit leur inculquer : de pointer à l'heure, de pointer le matin, de pointer le midi, de pointer le soir, d'arriver à l'heure le matin, de ne pas être tout le temps malade pour un petit rhume ou un ongle cassé ou pour dire de ne pas venir. C'est vraiment tout ce suivi que j'apprécie dans ce métier en plus de la partie administrative évidemment mais ça c'est ma formation qui le veut comme ça parce que j'adore tout ce qui est chiffres et tout ce qui est papiers. Je n'avais jamais eu avant le côté gestion de personnel et ça c'est très valorisant car c'est un peu comme une deuxième famille en fait. C'est donner une partie de soi, vraiment s'investir, les suivre au jour le jour et être à leur écoute, je trouve ça très passionnant ce volet social. Après cet aspect-là, j'ai envie de retenir le fait de faire avancer le projet de l'entreprise pour qu'elle puisse grandir toujours plus et perdurer. Il faut savoir que quand j'ai commencé ici à la base, il n'y avait que le site de Lessines alors que maintenant on a Ath, on a Tournai, on a Froyennes et on a Mouscron. On a aussi deux points vélos donc on voit vraiment que ça grandit de plus en plus et je trouve ça chouette dans la mesure où ça permet derrière d'engager des gens.

**Question :** Quelle est pour vous l'importance du salaire dans la motivation au travail ?

**Réponse :** Je vais dire que je préfère toucher moins et avoir un boulot gratifiant et pas stressant plus que de toucher un salaire de ministre et avoir un boulot stressant. Ici, on n'est pas stressé, comme dans tout boulot évidemment, il y a du travail mais c'est du bon stress, le stress est indispensable et donc je préfère toucher moins et avoir un boulot qui me permette de m'épanouir plutôt qu'un boulot super stressant. Moi j'ai vu mon mari travailler dans des jobs super stressants et je me suis dit que jamais je ne voudrais faire comme ça, je préfère limite ne pas travailler car ça peut vite devenir une catastrophe au niveau personnel voire familial. Après, le salaire est important pour tout le monde mais moi ce n'est pas pour ça que je viens travailler. Je ne choisirais pas un travail en fonction de son salaire par exemple. Je préfère choisir en fonction de la qualité de vie à ce moment-là. Je pense qu'une fois qu'on a goûté à l'économie sociale, on a du mal à aller voir ailleurs au final car c'est tout un esprit, c'est tout un ensemble, c'est comme une famille. On ne sait pas l'expliquer tant qu'on n'y a pas travaillé. C'est un peu comme une entreprise familiale et qu'on veut faire chacun avec son petit grain de sable, chacun avancer et pousser plus loin. Je le ressens comme ça.

**Question :** Vous avez connu le privé donc vous savez un peu comparer les situations

**Réponse :** Exactement, j'ai travaillé dans le privé et mon mari y est toujours depuis 18 ans et j'ai vu le plaisir qu'il avait de travailler chez certains et la difficulté qu'il avait de travailler chez d'autres. Ce que j'aime aussi ici c'est que le but n'est pas de faire de l'argent, au contraire on investit dans le capital humain.

**Question :** Avez-vous déjà eu des difficultés à travailler ?

**Réponse :** Non, aucune.

**Question :** Quelles sont les valeurs prônées pour vous au sein de l'organisation ?

**Réponse :** Ce qui me vient là comme ça c'est beaucoup le social et l'humain évidemment. La transparence aussi car rien n'est réellement caché. En disant la transparence je mets dedans tout ce

qui est l'intégrité, l'honnêteté c'est-à-dire que tout est clair, moi j'ai la vue sur tout et c'est ça qui est vraiment très gai car il n'y a vraiment rien de caché.

**Question :** Quelles sont les parties prenantes avec lesquelles vous travaillez ?

**Réponse :** Alors, il faudrait demander au responsable pour avoir plus de détails mais on travaille évidemment beaucoup avec les CPAS pour l'aspect insertion, le fonds européen et la région wallonne, pour le reste je ne les connais pas. On travaille avec beaucoup de CPAS, on en a déjà 6 ou 7 vu qu'on emploie des articles 60. En plus de ceux-là, on a aussi toutes les peines alternatives donc au lieu de faire une peine de prison, les gens viennent se réinsérer ici. On a aussi des bénévoles et des jeunes de L'IPPJ. On reçoit aussi parfois des personnes qui sont en stage d'insertion via le Forem.

**Question :** Vous ressentez un sentiment d'accomplissement au travail ?

**Réponse :** Oui parce que le travail est très enrichissant car je me sens vraiment à ma place ici, c'est très gratifiant et en plus on bénéficie de beaucoup de confiance de la part de nos responsables et directeurs. C'est cette confiance qui est très importante car quand on se sent épaulé et qu'on se sent apprécié avec une telle confiance au quotidien, c'est vraiment gratifiant. Je n'ai pas quelqu'un qui me dit quoi faire ou quoi que ce soit, je suis autonome dans mon travail. Puis le fait de remettre nos articles 60 sur les rails, de les réinsérer joue beaucoup. Le fait que l'entreprise grandisse de plus en plus est super motivant aussi et rassurant aussi.

**Question :** Vous êtes combien de personnes à travailler ici ?

**Réponse :** Alors ici on doit être une petite trentaine, chacun est un peu polyvalent dans l'équipe administrative, quand quelqu'un n'est pas là, on prend ses activités.

**Question :** Participez-vous aux processus de gestion de l'organisation ? de décision ?

**Réponse :** Alors tout ce qui est gestion au quotidien comme mettre une certaine personne à une certaine place ou envoyer des camions pour aller réceptionner des choses le matin plutôt que le midi ou donner du matériel sur un autre site, oui mais pour tout ce qui plus haut c'est totalement séparé. Il n'y a que mon directeur ici qui fait partie du conseil d'administration et de l'assemblée générale. On a par contre des réunions de staff qui regroupent tous les coordinateurs des différentes ressourceries et là j'en fais partie en tant que responsable administrative mais ça ne va pas plus haut.

**Question :** Vous pouvez faire remonter certaines choses ?

**Réponse :** Oui on est quand même concerté pour tout ce qui touche à la gestion quotidienne, nos soucis ou problèmes, surtout pendant les réunions de staff. C'est juste pour les grandes décisions stratégiques qu'on n'est pas forcément impliqué.

**Question :** L'organisation propose-t-elle des avantages comme le télétravail, un emploi du temps flexible, récupération des heures supplémentaires, etc. ?

**Réponse :** Alors on reçoit des chèques repas, le remboursement des frais de déplacement du domicile au lieu de travail et il y a aussi des frais de déplacement professionnel c'est-à-dire que si je vais à Ath comme je vais le faire tout à l'heure, je remplis une feuille « frais de kilomètres » et ça m'est remboursé avec mon salaire à la fin du mois. On peut également récupérer les heures supplémentaires sous forme de congés

**Question :** Comment se passe l'évaluation de votre travail ?

**Réponse :** Alors je n'ai eu qu'une évaluation depuis que je suis ici, ce n'est donc vraiment pas systématique. Ça a déjà été planifié mais ça n'a jamais été fait même si je pense que comme mon responsable travaille avec nous ici, l'évaluation coule d'elle-même, elle est continue. On ne ressent pas forcément le besoin de se voir pour ça même si ça serait bien quand même après il n'a pas toujours le temps non plus.

**Question :** L'organisation vous donne-t-elle accès à des formations ?

**Réponse :** Oui, si j'en ai besoin, je vais demander et on organise ça. Le responsable du service accorde une grosse importance à ça. La dernière à laquelle j'ai assisté c'était sur l'absentéisme pendant deux jours à Namur et c'était vraiment intéressant et pertinent dans notre domaine. Il n'y a pas de soucis et je trouve ça chouette qu'on nous laisse le choix.

**Question :** Qu'en est-il des perspectives d'évolution ?

**Réponse :** Aller plus haut, ce serait difficile car il n'y a que mon responsable donc c'est fixé. Je veux dire que je ne peux plus monter au niveau de la fonction mais par contre au niveau du travail et des tâches, je pourrais changer ça oui. Dans le titre, je ne peux pas aller plus haut. C'est vrai qu'au niveau du contenu, ça pourrait évoluer, ça arrive souvent. Par exemple, j'ai repris une partie du travail de ma collègue qui est malade depuis six mois et même si c'est difficile au début, c'est assez enrichissant car on ne se cantonne pas toujours aux mêmes choses.

## Annexe 16 : retranscription de l'entretien n° 14

**Question :** Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

**Réponse :** Donc j'ai 33 ans, je suis chez les Petits Riens depuis deux ans, un tout petit plus de deux ans et ma fonction actuelle c'est que je suis directeur du magasin central ici à Bruxelles.

**Question :** Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ? De vos formations/études ?

**Réponse :** Concernant mon parcours, j'ai fait des études de commerce à l'ICHEC, je suis sorti de là en 2006 si mes souvenirs sont bons. Après j'ai commencé mon parcours professionnel chez carrefour dans une centrale d'achat où j'étais acheteur de marchandises pour un rayon spécifique pour tous les carrefours de Belgique. C'était un travail très bureautique et après un an et demi voire deux ans, j'en ai eu un peu marre car je sentais que j'avais besoin de plus de travail d'équipe, plus de terrain et donc j'ai pris un peu le temps de chercher et je me suis retrouvé chez Décathlon, le magasin de sport, où j'ai travaillé pendant cinq ans en tant que responsable de rayon où effectivement c'était beaucoup plus axé sur le travail d'équipe, le travail de terrain, ce que je recherchais. Après cinq ans passés là-bas, j'avais fait un peu le tour et je me suis remis en question par rapport ce que je voulais réellement, le sens que je voulais donner à mon travail aussi car même si j'adore le sport, j'aime bien aussi savoir où va l'argent qui est fait, le sens derrière le projet et comme j'avais fait le tour de mon métier, j'ai décidé de changer en très bons termes avec mes responsables. J'ai pris le temps de réfléchir à tout ça et ma réflexion a vite été de me tourner vers un secteur plus social, où il y avait un sens derrière le boulot que je faisais. Le côté social, le côté alimentaire m'ont attiré car on parle maintenant beaucoup de tout ce qui est circuit court et tout ça donc j'étais vraiment dans cet état d'esprit-là. C'est vrai que les Petits Riens faisaient partie des entreprises dans lesquelles j'avais envie de travailler et aussi surtout parce que j'avais des contacts d'anciens collègues qui travaillaient ici et qui m'en parlaient très positivement. J'ai donc commencé chez les Petits Riens il y a deux ans mais je n'étais pas encore sur ce poste-ci, j'étais dispatcher collect donc c'était gérer toute la logistique par rapport aux camions qui allaient vider les bulles à vêtement, qui vont chercher les dons chez les particuliers donc voilà c'est comme ça que je suis rentré et de par mes aptitudes commerciales et mon ancien boulot. Puis j'ai eu une opportunité en interne pour faire plus un rôle commercial du coup je me suis lancé, l'arrivée de ma petite fille a un peu chamboulé tout ça. Je suis là depuis le mois de septembre.

**Question :** En quoi consiste votre fonction actuelle ?

**Réponse :** Dans le cadre de ma fonction, je suis responsable de tout le site ici à la rue Américaine, indépendamment de la maison d'accueil. C'est principalement la gestion commerciale, la gestion humaine et puis tous les aspects logistiques, sécurité du bâtiment. On va dire que le principal c'est vraiment les aspects commerciaux et humains qui vont de pair. J'anime des équipes ici où il y a plus ou moins 120 personnes qui travaillent dans le magasin, ce ne sont pas tous des équivalents temps plein car j'ai aussi des personnes qui sont là deux voire trois jours semaine. Il y a donc cinq services de vente : on a les meubles et la librairie au rez-de-chaussée, il y a le magasin de vélos, le textile, le baby et en plus de ça on a aussi deux services de support à la vente donc tout ce qui est logistique et accueil et expérience client. Pour chaque pôle dans le bâtiment il y a toujours un responsable qui est un employé et quand ce sont de grosses équipes, ils ont un adjoint qui a aussi un statut d'employé. Maintenant, au sein des équipes, comme je parlais de gestion humaine, au-delà des employés qui sont à des postes clés on travaille vraiment avec cet objectif de réinsertion et donc on a une multitude de statuts au sein

de nos équipes : on a des articles 60, on a tout ce qui est bénévoles qui ont une part importante au sein de l'entreprise de manière générale, presque 50% du personnel. Il faut savoir qu'au niveau des bénévoles on a souvent des profils différents, ça peut être des pensionnés qui sont autonomes ou des bénévoles qui sont plus dans la précarité qui viennent pour avoir un peu d'argent et de contact social. On a aussi tous les résidents de la maison d'accueil qui doivent s'impliquer en ayant une activité. On a aussi tous les TIG, toutes les personnes qui doivent faire des travaux d'intérêt général qui sont souvent des gens qui ont fait des petites bêtises et qui doivent prêter de 10 à 200 heures de travaux d'intérêt général. Tout ça pour dire qu'au sein des équipes on a une diversité des statuts, une mixité sociale et culturelle qui fait tout le charme des équipes et des Petits Riens mais qui au jour le jour demande pas mal d'attention. Que ça soit au niveau travail ou autre. Il y a donc tous les objectifs de vente au travers de cette gestion humaine à gérer et puis au-delà de ça je pense que si tout le monde se sent bien, le reste doit suivre. On n'a pas des exigences commerciales et de performance forcément élevées mais ce sera plutôt autour du cadre donc tout ce qui concerne les absences, les retards, la communication, etc. C'est un message très important ici car on cherche à lutter contre tout ce qui est exclusion sociale et pour lutter justement contre ça il y a deux choses principales qu'on vise c'est l'accès à un logement et à un travail. Il faut que toutes ces personnes puissent obtenir ce cadre de travail. En gros c'est mon boulot au jour le jour.

**Question :** Qu'est-ce qui vous motive dans votre fonction ?

**Réponse :** Ce qui me motive à venir travailler tous les jours, c'est le sens qu'il y a derrière mon boulot et ce que j'en retire personnellement. Voilà, je pense que j'ai eu mes précédentes expériences professionnelles par le passé et je pense que jusqu'à maintenant je me sens bien dans un boulot où je me lève avec envie et avec plaisir et que je crois que ce qui me motive vraiment un maximum c'est cette ambiance et ce côté très humain que je recherchais à la base et que je retrouve vraiment ici. J'ai pu aussi comparer avec mes anciens jobs dans le privé et un jour s'est posée la question du sens derrière tout ça ce qui fait que je me suis retrouvé ici car il y a cette ambiance que je retrouve au sein des équipes et au-delà de ça, je parlais de tout ce personnel en réinsertion, c'est quand même des personnes qui sont plus atypiques que l'on peut avoir dans un parcours classique au niveau du privé. Ça demande aussi beaucoup plus d'attention et de dialogue et c'est quelque chose dans lequel je me sens très bien et que je recherche et qui me motive au jour le jour. Je pense qu'on est ici un peu tous pour les mêmes raisons au niveau des employés : on recherche la même chose et ça se ressent au niveau des relations qu'on peut avoir avec les autres services.

**Question :** Vous voyez d'autres éléments de motivation ?

**Réponse :** C'est aussi au niveau des Petits Riens en général, c'est vrai qu'on reste une ASBL, une entreprise d'économie sociale et donc on conserve quand même tout ce côté entreprise dans ce secteur avec nos trois piliers qu'on délimite : la collecte, le tri et la vente. Et ce qui est motivant là-dedans, c'est qu'on est libre pouvoir tester des choses, lancer des projets, on est complètement autonome et on met aussi pas mal en avant le droit à l'erreur. On sait que ce sont ces erreurs qui permettront de continuer à nous construire et à côté il y a aussi le côté où il reste encore tout à faire. L'entreprise grandit très rapidement, parfois trop vite et donc on doit parfois savoir amener certaines solutions, avoir des idées ou créer des choses donc c'est aussi tout cet aspect-là que je trouve très intéressant. Cette liberté d'action qu'on peut avoir est très enrichissante.

**Question :** Qu'en est-il de l'importance du salaire par rapport à votre motivation au travail ?

**Réponse :** Je pense qu'il ne faut pas se voiler la face, on est tous là aussi pour avoir un salaire, on a tous une vie privée donc voilà on a tous besoin d'avoir de l'argent à la fin du mois. Après je pense que tout

le monde peut se dire que s'ils partaient d'ici et rejoignent une entreprise privée, ils gagneraient forcément plus. Maintenant je savais pertinemment bien qu'en me dirigeant vers le secteur social, je n'avais pas à espérer gagner de l'or en barre mais clairement j'ai mes limites aussi quand on m'a fait une proposition salariale. Je visais un minimum salarial aussi à atteindre car je dois vivre à côté mais je pense que c'est un choix entre un confort de vie pécuniaire qu'on peut avoir dans le privé ou alors essayer de faire un peu un équilibre et gagner ce qu'on perd en argent, du confort professionnel. Je ne pense pas que j'aurais ce confort de vie professionnelle dans un autre boulot par exemple. Au-delà de l'entreprise ici, je pense que c'est aussi devenu dans l'air du temps de se questionner par rapport à sa carrière, au sens auquel on veut y donner et c'est un choix qu'on fait sans regret et je pense que la plupart des gens qui sont ici ne le regrettent pas. C'est marrant mais je peux prendre un exemple, récemment on a recruté quelqu'un parce qu'on a un responsable qui partait bientôt et en entretien, au moment d'aborder le salaire, sur les trois personnes que j'ai vues, deux étaient en accord avec ça et la troisième trouvait que ce n'était pas possible. Pour moi c'est un choix de vie au-delà du choix de l'argent.

**Question :** L'organisation propose-t-elle des avantages comme le télétravail, un emploi du temps flexible, récupération des heures supplémentaires, etc. ?

**Réponse :** Au niveau employés, on a des chèques-repas, tout ce qui est transport qui est remboursé, l'assurance groupe, hospitalisation après un an d'ancienneté. Au niveau commercial, on va fonctionner un peu avec un système comme dans le privé c'est-à-dire qu'on va avoir des primes en fonction des résultats et ça concerne juste les directeurs et les responsables adjoints. On a des prix sur le magasin aussi. Au niveau du télétravail, j'ai la liberté de le faire mais ça ne se justifie pas tellement car ma présence est presque obligatoire, après je peux en faire occasionnellement si besoin. Pour la flexibilité des horaires, je suis un peu lié aux horaires du magasin mais après on reste flexible dans le sens où selon certains événements justifiés, on peut s'arranger comme lors d'une visite chez le médecin.

**Question :** Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans votre milieu de travail ?

**Réponse :** Oui, je suis là depuis deux ans maintenant et j'ai eu le temps de me poser et d'y réfléchir après c'est un peu au cas par cas pour les autres. J'ai tout le temps eu des postes à responsabilité avec des animations d'équipes donc on en retire rapidement quelque chose que ça soit au niveau humain ou accomplissement professionnel car on a la liberté d'action, le droit à l'erreur. On a aussi la satisfaction d'avoir des retours derrière que ça soit des directeurs, des équipes ou des clients.

**Question :** C'est important pour vous la reconnaissance au travail ?

**Réponse :** Oui c'est primordial et c'est super motivant de voir qu'on respecte votre travail et qu'il est estimé au niveau clientèle ou de votre équipe. Même les retours négatifs me permettent de m'améliorer au jour le jour.

**Question :** Comment se passe l'évaluation de votre travail ?

**Réponse :** Alors on a des entretiens par exemple avec les équipes au niveau quotidien mais au-delà de ça, on essaye d'avoir des entretiens mensuels, qu'on appelle des entretiens de suivi des objectifs qu'on s'est fixé au niveau humain, commercial, etc. Moi personnellement, j'ai avec mon responsable une évaluation pour débriefer de la situation actuelle, où on en est dans la gestion du magasin, les problèmes, etc.

**Question :** L'organisation vous donne-t-elle accès à des formations ?

**Réponse :** C'est plus poussé au niveau du département des ventes justement où on a de base toute une série de formations programmées sur l'année sur le secteur de la vente donc on en a en interne sur tout ce qui est caisse par exemple et alors sinon on n'a pas mal de formations données par Actiris. Après on a aussi beaucoup de demandes surtout au niveau de nos responsables sur tout ce qui est social, mixité sociale et culturelle. On essaye chaque année d'en faire une par rapport à cette problématique-là. Cette année par exemple, je regarde pour faire d'ici la fin d'année, une formation sur l'interculturalité. Au-delà de toutes ces formations générales, il y a aussi tout ce qui est des formations personnelles par rapport aux langues, etc. On a un organigramme pour décider un peu tout ce qui touche aux formations.

**Question :** Participez-vous aux processus de gestion de l'organisation ? de décision ?

**Réponse :** Alors pour tout ce qui touche aux assemblées générales ou comités de direction non. C'est mon directeur commercial qui y participe après s'il y a un sujet sur lequel je dois me prononcer, j'y suis invité. Après au niveau de l'organisation en général, on a tous un mot à dire et on sera entendu même si ce ne sera pas toujours pris en compte. On reste une petite structure où tout le monde se connaît très bien et où il n'y a aucune barrière hiérarchique à proprement dit, on peut aller voir son supérieur pour lui parler de n'importe quel sujet facilement.