

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL (UQAM)

*COMMENT MAINTENIR UN BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL QUAND ON EST
INTERVENANTE FÉMINISTE ?*

LES PRATIQUES DES TRAVAILLEUSES DANS LES CENTRES D'AIDE ET DE
LUTTE CONTRE LES AGRESSIONS À CARACTÈRE SEXUEL (CALACS)

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN TRAVAIL SOCIAL

PAR CAROLE BOULEBSOL

AVRIL 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [a] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche repose sur la collaboration et le soutien d'un grand nombre de personnes, qui à différents niveaux et moments, m'ont accompagnée dans son accomplissement et m'ont permis de le mener à terme.

Je remercie en priorité toutes les CALACSiennes, des Centres et du Regroupement québécois, pour la confiance qu'elles m'ont témoignée. Je suis très reconnaissante d'avoir eu le privilège de rencontrer les huit travailleuses qui ont pris le temps de réfléchir aux thèmes de la recherche à travers leurs expériences. Je ne peux pas les nommer pour des raisons de confidentialité, mais elles se reconnaîtront évidemment.

Je remercie aussi toutes celles qui m'ont éclairée pendant le processus en partageant avec moi leurs expériences passées ou actuelles au sein des CALACS. Je pense ici en particulier à Danièle Tessier, Emma Nys, Sylvia Fricard, Nathalie Duhamel, Mélanie Sarroino, Stéphanie Tremblay ou encore Maude Chalvin. Je remercie mon directeur de recherche, Henri Dorvil, ainsi que ma codirectrice, Danielle Desmarais, pour leur patience, leur rigueur et leurs bons conseils. Je remercie également Rachel Chagnon, Isabelle Marchand, Sandrine Ricci, Josianne Millette, Ève-Marie Lampron et Francine Descarries ainsi que les étudiant-te-s crois-ée-s au fil des séminaires et avec lequel-le-s j'ai eu grand plaisir à échanger. Je remercie Valérie Provost pour sa relecture, Jean-Loup Lansac pour son soutien et Josée Parenteau pour sa diligence. Je remercie le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), la Fondation de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), la Fondation Desjardins, la Faculté des sciences humaines de l'UQAM, le Service aux collectivités (SAC) de l'UQAM, l'Institut d'études et de recherches féministes (IREF) ainsi que le Réseau québécois en études féministes (RéQEF) pour leur précieux soutien financier pendant mes études.

Enfin, je remercie ma famille, Alexis, Ninalou, Marjolaine, Hervé, Ulysse, Amélie, Nicole D., Jean-Mi., Amandine, Rabah et Nicole B., ainsi que mes ami-e-s pour m'avoir supportée et encouragée dans la difficile conciliation travail-famille-études.

Je dédicace ce travail à la mémoire de Michèle Roy (1953-2014), féministe et CALACSiennne, qui a contribué à ma formation de militante et d'intervenante. Je porte dans mon cœur son enseignement pour toujours et je reconnais en elle la contribution des féministes radicales à la mise en place de réseaux de soutien et de lutte pour que cesse la violence des hommes envers les femmes.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I Problématique.....	4
1.1. Les Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS).....	5
1.1.1. Une initiative militante féministe.....	5
1.1.2. Des organismes communautaires autonomes et engagés.....	9
1.1.3. L'aide directe.....	12
1.1.4. La prévention.....	14
1.1.5. La lutte et la défense de droits.....	16
1.2. Les défis d'un travail militant.....	17
1.2.1. Les modes de gestion en transformation.....	17
1.2.2. Alliance du soutien et de la lutte féministes.....	19
1.2.3. Professionnalisation et institutionnalisation.....	21
1.2.4. Complexification des profils, augmentation des demandes et manque de ressources.....	23
1.3. Les intervenantes et leur santé mentale au travail.....	26
1.3.1. Les troubles de santé mentale au travail : un risque individuel et collectif.....	26
1.3.2. Les impacts possibles du travail sur la santé mentale.....	27
1.3.3. Les leviers de prévention.....	31
1.4. La question de recherche, ses objectifs et sa pertinence.....	35
CHAPITRE II Cadre théorique.....	
2.1. Repères tirés des perspectives féministes.....	38
2.1.1. L'approche féministe radicale.....	38
2.1.2. L'approche féministe intersectionnelle.....	42
2.1.3. L'organisation féministe du travail.....	44
2.2. Repères tirés de la psychodynamique du travail.....	49

2.2.1.	Une approche alternative	49
2.2.2.	La centralité du travail et l'intelligence des travailleuses.....	50
2.2.3.	Le travail prescrit et le travail réel.....	51
2.2.4.	Plaisir et souffrance au travail	52
2.2.5.	Le collectif de travail : de la reconnaissance et des règles de métier	53
2.2.6.	Stratégies et mécanismes de défense	56
2.3.	Vers un cadre d'analyse.....	59
2.3.1.	Convergence paradigmatique des ensembles théoriques.....	59
2.3.2.	Alliance des perspectives tirées des théories féministes et des théories psychodynamique pour penser l'intervention féministe comme métier.....	61
2.3.3.	Les CALACS : des collectifs de travail au service de la transformation sociale.....	64
CHAPITRE III Méthodologie de la recherche		67
3.1.	Fondements de la recherche.....	67
3.1.1.	Recherche féministe.....	67
3.1.2.	Recherche partenariale.....	69
3.1.3.	Recherche qualitative et compréhensive	71
3.2.	Méthode et instruments de collecte de données	72
3.2.1.	Entretiens semi-dirigés individuels.....	72
3.2.2.	Questionnaire sociodémographique.....	75
3.2.3.	Journal de terrain	75
3.2.4.	Population à l'étude, échantillonnage et recrutement.....	76
3.2.5.	Méthode d'analyse des données	77
3.3.	Restitution et diffusion des résultats.....	79
3.4.	Limites de l'étude	80
3.5.	Considérations éthiques.....	81
3.5.1.	Principes féministes de l'éthique en recherche.....	81
3.5.2.	Risques et avantages de la recherche.....	83
3.5.3.	Consentement et respect de la confidentialité	84
3.6.	Présentation des participantes.....	85

CHAPITRE IV Présentation des résultats	88
4.1. Soi et le travail	89
4.1.1. Être faite pour travailler dans un CALACS.....	89
4.1.2. Faire un travail en continuité avec ses expériences antérieures	92
4.1.3. Le chevauchement de la vie privée et de la vie professionnelle.....	94
4.1.4. Être, devenir et agir le féminisme.....	102
4.1.5. L'effet pathogène du travail.....	104
4.1.6. En résumé	106
4.2. L'organisation du travail.....	106
4.2.1. Une adaptation constante.....	106
4.2.2. Les conditions de travail	113
4.2.3. Les modes de gestion.....	118
4.2.4. Les moyens mis en place pour soutenir l'organisation du travail	123
4.2.5. En résumé	127
4.3. L'accomplissement du travail.....	128
4.3.1. L'art du métier féministe	128
4.3.2. La cohérence et l'utilité	132
4.3.3. Le sentiment d'appartenance	136
4.3.4. La reconnaissance.....	142
4.3.5. La transmission des connaissances.....	145
4.3.6. En résumé	151
CHAPITRE V Discussion.....	152
5.1. Rappel des objectifs de la recherche.....	153
5.2. La centralité du travail.....	153
5.2.1. Un engagement identitaire et politique.....	153
5.2.2. La subjectivité au service de l'intelligence créatrice et résistante	156
5.2.3. Le paradoxe du travail : du plaisir exaltant à la souffrance pathologique	158
5.3. L'organisation du travail : une prescription à rude épreuve	161
5.3.1. Les contraintes structurelles	161
5.3.2. Les pratiques organisationnelles diversifiées	163

5.3.3.	La culture organisationnelle	166
5.4.	Le collectif de travail : entre transmission, négociation et invention	169
5.4.1.	Les règles de métier : transmission et transformation d'une grammaire de métier.....	169
5.4.2.	Sentiment d'appartenance et reconnaissance.....	175
5.4.3.	Mécanismes et idéologies de défense	178
5.5.	En résumé	183
	CONCLUSION.....	185
	ANNEXE A Portrait de l'aide directe	191
	ANNEXE B Portrait des activités de prévention.....	192
	ANNEXE C Portrait des activités de mobilisatoïn et de concertation.....	194
	APPENDICE A Appel à participation.....	196
	APPENDICE B Formulaire de consentement	197
	APPENDICE C Shéma d'entretien	199
	APPENDICE D Questionnaire sociodémographique.....	201
	BIBLIOGRAPHIE	204

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CALACS	Centre d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel
CAVAC	Centres d'aides aux victimes d'actes criminels
CAVV	Centre d'aide pour les victimes de viol
CdP VSFF	Communauté de pratique en matière de violence sexuelle faite aux femmes et aux filles
DPJ	Direction de la protection de la jeunesse
GIRLS	Groupe d'intervenantes regroupant leur savoir
IPTQ	Institut de psychodynamique du travail du Québec
IREF	Institut de recherches et d'études féministes
IVAC	Indemnisation des victimes d'actes criminels
MCVI	Mouvement contre le viol et l'inceste
RQASF	Réseau québécois d'action pour la santé des femmes
RQCALACS	Regroupement québécois des Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel
UQAM	Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Cette recherche féministe, qualitative et compréhensive s'intéresse aux pratiques des intervenantes œuvrant dans les Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS) en lien avec la santé mentale au travail. Elle a été menée en partenariat avec le Regroupement québécois des CALACS (RQCALACS). Les CALACS sont des organismes féministes autonomes dont les activités se déclinent en plusieurs volets : le soutien direct, la prévention et la lutte politique, ce à quoi s'ajoute la gestion. Comme d'autres groupes communautaires, ils sont influencés par différentes contraintes structurelles et doivent continuellement s'adapter. Dans ce contexte, les travailleuses peuvent être exposées à différents risques psychosociaux. Cette recherche a pour objectif de comprendre les sources de plaisir et de souffrance que peuvent vivre les travailleuses ainsi que les pratiques qu'elles mobilisent pour maintenir un certain bien-être au travail. Pour cadrer l'analyse, des repères théoriques ont été identifiés puis articulés. Les perspectives féministes radicales et intersectionnelles campent à la fois les principes politiques et les pratiques qui influencent les Centres. L'approche de la psychodynamique éclaire les rapports intersubjectifs qui se jouent au travail en insistant, entre autres, sur la centralité du travail dans la construction identitaire et les mécanismes de régulation des activités. La collecte de données a été réalisée à l'aide de huit entretiens individuels semi-dirigés menés auprès d'intervenantes de CALACS distincts, situés dans sept régions du Québec. Elles ont été recrutées par l'intermédiaire du RQCALACS. Elles devaient travailler dans leur centre depuis au moins deux ans. L'analyse thématique du corpus a permis de dégager le lien fort que les intervenantes entretiennent entre soi et le travail ; la responsabilité de l'organisation du travail quant aux impacts sur la santé et le bien-être des travailleuses ; et enfin, la manière dont le travail est accompli concrètement au travers de l'intersubjectivité et des relations. Les CALACSIennes s'investissent beaucoup dans leur travail, qu'elles perçoivent comme politique, créatif et pertinent. Lorsqu'elles ne parviennent plus à préserver une cohérence de sens entre ce qu'elles souhaiteraient et ce qu'elles vivent en réalité, lorsqu'elles n'ont plus de moyens pour compenser les obstacles, elles sont à risque qu'une détresse s'installe. Si les Collectifs de travail sont assez forts et permettent des espaces de négociation, de réflexion et de valorisation, alors elles surmontent l'épreuve de travail, le plus souvent en retrouvant du sens.

Mots-clés : CALACS, intervention féministe, santé mentale, travail, pratiques

INTRODUCTION

Après avoir évolué une dizaine d'années en milieux féministes et institutionnels, j'ai décidé de reprendre des études en travail social afin d'acquérir de nouvelles connaissances et d'améliorer mes pratiques d'intervention auprès des femmes victimes de violence. Si mon travail m'a toujours passionnée, je l'ai souvent trouvé difficile pour ma santé mentale. Consciente de l'expertise développée dans les groupes de femmes au Québec, j'ai eu envie de rencontrer d'autres intervenantes pour m'inspirer de leurs pratiques. Je voulais m'outiller pour mieux comprendre l'impact de nos activités professionnelles sur notre bien-être et rendre compte des actions mises en place au quotidien pour préserver la santé mentale des travailleuses.

Ayant moi-même reçu de la formation en intervention et en analyse féministes de la part d'anciennes CALACSiennes, c'est assez naturellement que je me suis tournée vers les CALACS pour réfléchir à la question de la santé mentale au travail dans un contexte féministe de soutien et de lutte. Sans l'extraordinaire travail de recherche mené par Claudette Vandal à la fin des années 1990 sur l'intervention féministe dans les Centres et les écrits d'autres CALACSiennes, comme Chantal Robitaille et Danièle Tessier en 2010, il m'aurait été impossible de camper correctement cette recherche dans un contexte si particulier et encore trop peu documenté. Leurs travaux et leurs réflexions m'ont permis de mieux comprendre l'environnement, l'histoire et l'actualisation de ces ressources alternatives et pertinentes pour les femmes victimes ainsi que pour la lutte politique contre la violence des hommes envers les femmes. Non seulement elles ont été productrices de savoirs sur les pratiques, mais elles ont également été des modèles, en ce sens qu'elles sont des intervenantes qui ont mené des recherches et des réflexions théoriques diffusées au-delà des CALACS.

Aussi, la recherche présentée s'intéresse aux pratiques mobilisées par les intervenantes des Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS) pour maintenir un bien-être dans un contexte de travail féministe en lien avec les agressions à caractère sexuel dont les femmes sont victimes. Elle vise à documenter le travail exercé et investi dans le contexte des CALACS, à comprendre ce qui, selon les travailleuses, est source de plaisir ou de souffrance en lien avec le travail et enfin à explorer les pratiques mobilisées par les intervenantes pour maintenir un équilibre en ce qui concerne leur bien-être au travail. L'étude est réalisée dans le cadre de la maîtrise en travail social avec une concentration en études féministes (IREF), sous la codirection de H. Dorvil et D. Desmarais et en partenariat avec le Regroupement québécois des CALACS (RQCALACS). Le présent mémoire rend compte de trois années de recherche sur ce sujet et se divise en cinq chapitres.

La problématique dresse le portrait de l'intervention féministe dans les CALACS, identifie les retombées possibles de ce type de soutien sur la santé mentale des travailleuses et dégage les quelques stratégies que ces dernières pourraient utiliser pour se protéger. Elle permet de mettre en lumière la pertinence scientifique et sociale de la démarche en insistant sur la considération des risques psycho-sociaux associés à l'activité professionnelle et en relevant l'intérêt d'écrire sur des pratiques dont la transmission passe le plus souvent par l'oralité et dont la mobilisation est parfois non-consciente.

Ensuite, le cadre théorique repose sur plusieurs concepts tirés des théories féministes et de la psychodynamique du travail afin de rendre compte du contexte particulier du travail dans les CALACS et de son lien avec la santé mentale des travailleuses.

Dans le troisième chapitre, la méthodologie choisie est présentée à partir d'une démarche compréhensive et qualitative influencée par une posture éthique féministe. L'analyse thématique est utilisée pour traiter les données tirées des entretiens semi-

dirigés menés auprès de huit CALACSiennes œuvrant depuis au moins deux ans dans un Centre.

Le quatrième chapitre présente les résultats de la recherche à travers trois grands axes, à savoir soi et le travail, l'organisation du travail et l'accomplissement du travail.

Ces résultats sont discutés dans le chapitre suivant, à la lumière des repères théoriques identifiés, et plusieurs pistes interprétatives sont proposées pour répondre à la problématique initialement identifiée.

En conclusion, je propose un regard à la fois critique et synthétique sur l'ensemble de la recherche. Je partage des pistes de réflexion et d'action qui pourraient continuer de penser et panser la santé mentale des travailleuses féministes en général et des CALACSiennes en particulier.

Comme la recherche partenariale présentée ici s'intéresse aux pratiques des intervenantes féministes, qui par définition sont des femmes, l'emploi du féminin pour désigner les travailleurs et travailleuses en général a été choisi pour alléger le texte, dès la deuxième partie du mémoire. Mais il est évident que les hommes qui travaillent en intervention sont également concernés par les questions de santé mentale au travail soulevées dans la recherche et qu'ils sont eux aussi amenés à élaborer et à mobiliser des pratiques pour maintenir leur bien-être.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Dans un premier temps, je présente les CALACS et le RQCALACS en revenant sur l'émergence de l'intervention féministe au Québec et sur la reconnaissance des CALACS comme organismes communautaires autonomes. Les Centres sont particuliers en cela qu'ils allient le soutien et l'intervention directe avec la lutte et la prévention à un niveau collectif. Les différents volets d'action sont présentés, dans leurs principes et leur actualité.

Dans un deuxième temps, j'identifie les différents défis qui influencent l'organisation du travail dans les CALACS et qui peuvent avoir un impact sur la qualité du bien-être des travailleuses.

Dans un troisième temps, j'expose les impacts possibles du travail sur la santé mentale des travailleuses à partir d'une typologie de troubles possibles et je partage quelques-unes des pistes de prévention identifiées dans la documentation scientifique consultée.

Dans un quatrième temps, je propose une lecture féministe de la santé mentale.

Dans un cinquième temps, je dégage la question principale, les objectifs de la recherche ainsi que sa pertinence scientifique et sociale.

1.1. Les Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS)¹

1.1.1. Une initiative militante féministe

Pour reprendre la généalogie proposée par Ricci *et al.* (2008) concernant les figures militantes féministes au Québec, un *féminisme sociopolitique* a émergé entre 1960 et 1980, puis *un féminisme en acte* s'est consolidé en s'orientant « vers l'intervention directe et les services d'aide et de soutien » autour de 1980-1995 (*ibid.* : 3). C'est dans ce contexte que les premiers CALACS sont mis en place par des militantes au début des années 1970, dans la foulée des mouvements antipsychiatriques et d'action communautaire qui marquent l'époque (Legault, 1983 ; Coderre et Hart, 2003). Constatant l'ampleur des violences des hommes envers les femmes, la mésadaptation tant du système de justice et des lois que des services dédiés aux victimes, elles décident de s'inspirer de modèles alternatifs pour inventer une nouvelle manière de penser et d'agir dans le contexte de la lutte et de l'intervention féministes (Vandal, 1997 ; Corbeil et Marchand, 2010 ; Robitaille et Tessier, 2010 ; Mouvement contre le viol et l'inceste (MCVI), 2018). Au Québec comme aux États-Unis ou ailleurs au Canada, elles ont été nombreuses à tenter de penser conjointement l'action politique, la théorisation et les pratiques féministes dans une volonté de changement social par la politisation (Lamoureux, 1990 ; Vandal, 1997 ; Corrin, 1997 dans Smyth, 2002, Côté, 2016).

Corbeil *et al.* (1983) présentent l'émergence de l'intervention féministe comme une action de soutien et de militance alternative pour les femmes face « aux stéréotypes sexistes reproduits par la société en général et plus particulièrement par la psychologie traditionnelle » (p. 80). Les femmes sont souvent culpabilisées, stigmatisées, voire psychiatisées à la suite d'un dévoilement d'agression (Vandal, 1997 ; Robitaille et Tessier, 2010). Les pionnières constatent plusieurs problèmes

¹ Afin d'alléger le texte, j'utiliserai les expressions « CALACS » ou « Centres » comme des

auxquels les femmes victimes d'agression à caractère sexuel sont confrontées tant dans les services psychosociaux que dans le système de justice:

Les féministes décrient le manque flagrant de ressources destinées aux femmes victimes de viol. Lorsque des éléments de preuve sont recueillis dans l'éventualité d'un procès, les victimes de viol sont examinées à l'institut de médecine légale et de la police scientifique (la morgue), dans des hôpitaux ou encore dans des cliniques privées. (Table de concertation sur les agressions à caractère sexuel de Montréal, dans MCVI, 2018)

À cette époque, comme encore aujourd'hui, elles se placent donc en opposition aux lectures individualisantes, infériorisantes et culpabilisantes qui dominent la compréhension des problèmes vécus par les femmes et influencent les discours, les représentations et les pratiques des professionnelles, des personnes politiques, de la population en général ; et même parfois des femmes victimes elles-mêmes (Vandal, 1997 ; Coderre et Hart, 2003 ; Corbeil et Marchand, 2007, 2010 ; Romito, 2005/2006 ; Salmona, 2014). Elles choisissent donc de se regrouper, de s'organiser et de se mobiliser, comme le rapporte Lamoureux (1990) :

Sans attendre que la société en vienne à reconnaître que la violence contre les femmes constitue un problème social et non un trait de comportement individuel, il s'agissait pour ces militantes d'imposer simultanément leur problématisation sociale et d'offrir des solutions de rechange aux femmes afin qu'elles puissent se sortir du cercle vicieux de la victimisation (p. 37).

Dans les années 1970, les outils et les modèles d'intervention féministe auprès des femmes victimes d'agressions sexuelles sont inexistantes au Québec et les pionnières vont devoir d'inspirer de différentes approches. Elles se sont d'abord appuyées sur les pratiques et la littérature américaines relatives au féminisme, mais aussi aux principes de la thérapie radicale et de l'antipsychiatrie (Legault, 1983) ainsi que sur la lecture sociopolitique du viol. Plus tard, elles vont également s'inspirer de ce qui se dit, se fait et s'écrit au Québec sur la violence conjugale (Vandal, 1997).

Dès 1973, plusieurs militantes se réunissent de manière informelle pour discuter et se mobiliser face au manque de ressources dont les femmes disposaient lorsqu'elles vivaient ou avaient vécu de la violence sexuelle (Vandal, 1997 ; Robitaille et Tessier, 2010 ; MCVI, 2018). La réunion d'une diversité de femmes montréalaises, de langues, de confessions, d'origines ethnoculturelles et de classes sociales variées aboutira à la création, en 1975, du Centre d'aide pour les victimes de viol (CAVV), aujourd'hui connu sous le nom de Mouvement contre le viol et l'inceste (MCVI). Après deux ans d'exercice, les travailleuses sont épuisées. Elles ont décidé de suspendre le soutien direct aux victimes pour prendre le temps de mieux s'organiser, de préciser leurs objectifs et les moyens de les atteindre (MCVI, 2018). Selon le bilan qu'elles effectuent en 1979, elles se retrouvent confrontées à différents enjeux, dont celui de l'alliance du soutien et de la lutte, dans un contexte où elles ne disposent pas de financement de base : « [I]l y avait toujours l'épineuse question : offre de services versus luttes et actions pour des changements politiques » (CAVV, 1979 dans MCVI, 2018). Cette même année, elles décident d'accueillir à nouveau les femmes et de tenter de maintenir leur volonté de transformation sociale par le biais des luttes politiques.

À la même époque, d'autres Centres sont créés, comme le CALACS Viol Secours à Québec (1976), le CALAS de l'Outaouais à Gatineau (1977) et d'autres à Châteauguay (1977), à Sherbrooke (1979), à Trois-Rivières (1979), à Chicoutimi (1983), mais aussi à Rouyn-Noranda (1983) ou encore Val-d'Or (1983), pour ne nommer que ceux-là (RQCALACS, 2014). À ce moment-là, les pratiques vont se transmettre entre les centres essentiellement de manière orale (Vandal, 1997). Actuellement, on compte une quarantaine de ressources de ce type au Québec, et en 2018, 26 d'entre elles étaient membres du Regroupement québécois des CALACS.

Ce dernier a vu le jour en 1979 afin d'offrir aux Centres membres « un lieu de soutien, d'échange, de ressourcement, de formation et de discussion en lien avec leur

mission » (RQCALACS, 2017a : 4). Pour ce faire, le RQCALACS s'est donné les objectifs suivants : « regrouper les CALACS pour offrir des espaces de réflexion et d'échange » ; « mobiliser des personnes et des groupes dans la lutte contre les agressions à caractère sexuel et la violence faite aux femmes » et « susciter des changements sociaux et politiques par le biais des instances publiques, des médias et des espaces citoyens » (*ibid.* : 4). Le Regroupement sert à créer des liens entre les CALACS à travers la province et à maintenir une cohésion et une action collective à des fins de lutte. Pour devenir membres, les CALACS doivent adhérer à la base d'unité explicitée dans un document que des représentantes des Centres ont mis plusieurs années à concevoir (RQCALACS, 2002). Ce document énonce les grands principes qui guident les actions des Centres. Il propose une analyse féministe des agressions à caractère sexuel ainsi qu'une définition de la gestion féministe dans les CALACS. Il rappelle également la mission, les objectifs et le fonctionnement du Regroupement (RQCALACS, 2002). C'est d'ailleurs cette analyse féministe transversale qui caractérise les CALACS et les différencie d'autres ressources mises en place par la suite, comme les Centres d'aide aux victimes d'actes criminels (CAVAC). En effet, l'analyse féministe radicale se trouvait au cœur des revendications de ces premières intervenantes (Vandal, 1997 ; Robitaille et Tessier, 2010) et continue aujourd'hui d'influencer la définition que les membres ont des agressions à caractère sexuel, à savoir

un acte de domination, d'humiliation, d'abus de pouvoir, de violence, principalement commis par des hommes envers des femmes et des enfants. Cet acte s'inscrit comme une forme de contrôle social en tentant de maintenir les femmes dans la peur et dans les rapports de forces inégaux. Agresser sexuellement, c'est imposer des attitudes, des paroles, des gestes à connotation sexuelle contre la volonté de la personne, et ce, en utilisant l'intimidation, la menace, le chantage, la violence verbale, physique et psychologique. L'agression à caractère sexuel fait partie d'une problématique plus large de la violence faite aux femmes » (RQCALACS, 2017a : 6).

Si les CALACS ont vu le jour, c'est donc avant tout pour répondre à la mission que ces féministes s'étaient donnée, c'est-à-dire offrir une alternative de soutien aux femmes victimes et lutter contre les violences sexuelles et sexistes en les reconnaissant comme leviers de domination exercés sur les femmes par les hommes. Fatiguées d'être relayées au second plan pour penser leurs propres conditions d'existence et conscientes des discriminations et des violences collectivement subies, elles ont décidé de se réunir et de placer la parole des femmes au centre de leur analyse et de leur intervention. Elles ont à cœur de ne pas reproduire des rapports de pouvoir entre elles ou avec les femmes soutenues (Corbeil *et al.*, 1983 ; Vandal, 1997 ; Robitaille et Tessier, 2010). Ici, l'intervention féministe revêt un double sens. Elle renvoie d'une part à l'aide directe apportée aux femmes victimes, et d'autre part, à tous les volets d'action et d'organisation féministe (prévention, lutte, organisation et gestion).

1.1.2. Des organismes communautaires autonomes et engagés

Les CALACS comme le RQCALACS sont des organismes communautaires autonomes mis en place par des femmes à la fois concernées et affectées par le problème social (Duperré, 2014) que représentent les violences sexistes et les agressions à caractère sexuel en particulier. En proposant une lecture critique et politique du viol et de toutes les autres formes d'agression à caractère sexuel, elles décident de s'attaquer aux réalités objectives qui contreviennent au bien-être des femmes, et s'inscrivent ainsi dans la tradition des organismes communautaires autonomes du Québec :

La situation est jugée et perçue subjectivement comme étant anormale et « intolérable » (Lamoureux *et al.*, 2002 : 252) en contraste avec les normes sociales en vigueur (Dumont, Langlois et Martin, 1994 ; Dorvil et Mayer, 2003). De plus, on croit qu'on peut améliorer l'état des choses par la mise en œuvre de programmes d'intervention (Dorvil et Mayer, 2003). Les problèmes sociaux mobiliseront au premier chef les personnes qui en sont affectées et qui

sentent qu'elles peuvent avoir une prise sur la situation (Alinsky, 1976). (Duperré, 2014 : 195-196)

Les CALACS et leur Regroupement constituent en ce sens une communauté d'intérêts où les membres partagent à la fois les mêmes préoccupations, des besoins et des valeurs communes. Cela autorise la mise en place et la valorisation d'un projet collectif et d'objectifs à atteindre (Doucet et Favreau, 1991 dans Duperré, 2014). Pour être membres du Regroupement, les CALACS doivent être, entre autres choses, non mixtes, c'est-à-dire qu'ils peuvent être désignés comme des « groupe[s] autonome[s] de femmes », dans la mesure où

[l]es personnes détenant le leadership so[nt] exclusivement des femmes ce, afin que les femmes puissent développer une analyse et mener des luttes qui leur sont propres. Le personnel salarié, l'intervention (individuelle et de groupe), les instances décisionnelles [...] et les représentations sont des domaines qui sont exclusivement occupés par des femmes (RQCALACS, 2002 : 25).

Si les premières militantes se sont engagées bénévolement, la charge de travail ainsi que la nécessité de pérenniser et de développer les Centres les ont conduites à revendiquer auprès du gouvernement un soutien financier. Les Centres seront d'abord reconnus par le ministère des Affaires sociales en 1982 et leur financement de base sera ensuite amélioré à partir de 1993, sans qu'il soit pour autant ajusté à la hauteur des besoins et des demandes grandissantes (Groupe de travail sur les agressions à caractère sexuel, 1995 dans Boulebsol et Sarroino, 2018).

Les principales valeurs identifiées pour guider les actions du Regroupement et de ses membres sont l'égalité, le respect et la solidarité. La première renvoie à la volonté de partager les pouvoirs entre travailleuses, militantes et femmes soutenues « par la mise en place de structures inclusives et de mesures adaptées » (RQCALACS, 2017a : 5) qui se doivent de reconnaître la diversité des femmes et de prendre en compte les différents systèmes d'oppression qui agissent sur leur vie. La seconde valeur partagée

rappelle la nécessaire reconnaissance de l'autonomie et de l'identité de chacun des Centres membres du Regroupement. La troisième évoque l'« engagement mutuel des instances et des membres animés d'un esprit de coopération dans la recherche du bien commun visant l'égalité et la justice sociale » (*ibid.*).

La vie associative des CALACS du Regroupement repose sur différentes instances. Premièrement, l'une des instances décisionnelles est la Collective. Elle représente une alternative au Conseil d'administration classique :

Les membres réunis prennent des décisions de manière consensuelle sur les grandes orientations annuelles, le mode de fonctionnement et le processus de décisions. L'équipe des travailleuses est intégrée à la Collective. Ce lieu de rencontre est formé d'une représentante administrative pour chaque CALACS membre. (RQCALACS, 2017a : 9)

Ensuite, une assemblée générale annuelle est organisée afin de permettre « l'évaluation des activités et du rapport financier du Regroupement pour l'année qui se termine, [...] la planification des activités ainsi que [...] les prévisions budgétaires de l'année qui débute » (RQCALACS, 2002 : 46). Les représentantes des CALACS membres y participent et votent.

Enfin, plusieurs comités de travail sont mis en place de manière intégrée ou *ad hoc* pour accompagner le Regroupement dans la réalisation de son mandat et plus précisément de ses plans d'action. Actuellement, il existe trois comités permanents auxquels siègent des représentantes de CALACS distincts et des membres de l'équipe de travail du RQ. Le premier est le *Comité exécutif*. Il a pour mandat d'assurer la gestion des ressources humaines et financières ainsi que l'administration du Regroupement en supervisant et en évaluant, entre autres, la structure organisationnelle et le fonctionnement interne (RQCALACS, 2017a). Le second est le *Comité analyse des enjeux* qui accompagne les CALACS et le Regroupement dans la prise de position politique commune par l'analyse critique, par exemple, des

différentes versions de la *Stratégie gouvernementale en matière de lutte contre les violences sexuelles*. Il a pour mandat de produire des documents de référence, lesquels sont ensuite discutés et partagés par l'ensemble des CALACS. Enfin, le troisième est le *Comité communication et vie associative*. Il sert à coordonner, de manière stratégique et inclusive, les actions publiques menées par les CALACS et à assurer le développement des liens entre les Centres par l'entremise, par exemple, de l'organisation du congrès annuel qui rassemble la grande partie des CALACSIennes (*ibid.*). Comme je l'ai dit plus haut, il y a également des comités dédiés à des enjeux spécifiques, comme c'est le cas du *Comité-conseil Mouvement pluriel contre les violences sexuelles*, qui regroupe des organismes partenaires (œuvrant en violence conjugale, droits des femmes autochtones, des personnes réfugiées et immigrantes, etc.). Il vise, entre autres choses, la mise en place d'une politique d'accessibilité qui assurera l'inclusion de toutes les femmes, dans une perspective intersectionnelle, c'est-à-dire avec

[U]ne préoccupation pour les droits des femmes davantage discriminées et des femmes autochtones en tâchant de tenir compte de comment les lois, politiques, programmes et services publics sont, peuvent être, porteurs d'oppressions et de discriminations (RQCALACS, 2008: 6 dans Robitaille et Tessier, 2010 : 159).

1.1.3. L'aide directe²

L'aide directe est offerte gratuitement aux adolescentes et aux femmes ayant vécu une agression à caractère sexuel. Qu'elle se réalise par le biais de rencontres individuelles, de groupes ou encore par la tenue de cafés-rencontres, elle s'inscrit dans la tradition de l'intervention féministe telle que développée au Québec. Les intervenantes des groupes de femmes s'efforcent d'adopter en pratique une approche anti-oppressive (Coderre et Hart, 2003 ; Desgagnés, 2012 ; Pullen-Sansfaçon, 2013).

² Voir l'annexe A pour consulter une liste non exhaustive des différentes activités d'aide aux victimes possibles dans les CALACS.

Elle se réalise à partir de principes comme l'*empowerment*, qui « considère l'ensemble des facteurs influençant la prise de pouvoir des personnes » (Lemay, 2007: 168), ou encore la recherche d'un rapport égalitaire, la reconnaissance du vécu de violence des femmes, la considération pour les impacts de cette violence et la volonté de briser le cycle de la victimisation (Corbeil et Marchand, 2007, 2010 ; Coderre et Hart, 2003 ; Robitaille et Tessier, 2010). Il s'agit de permettre aux femmes de développer un regard critique tant sur leur propre expérience de violence que sur la violence envers les femmes en général, de collectiviser les vécus, de déculpabiliser les femmes et de les encourager à se mobiliser et à se conscientiser. Les fondements de l'intervention féministe dans les CALACS se sont basés sur les enseignements de la thérapie radicale pensée par des activistes comme Simard (1986) :

L'intervention féministe est plus qu'un ensemble d'objectifs, d'outils et de stratégies. Être intervenante féministe, c'est d'abord être femme et féministe ; avoir une lecture féministe du vécu des femmes, questionner l'organisation sociale patriarcale ; développer des réflexes féministes dans le quotidien ; et agir pour obtenir des changements dans les institutions sociales. Elle rappelle que l'intervention féministe rejette la notion d'infériorité des femmes, l'idée que les problèmes des femmes sont de source individuelle et la notion de relation thérapeutique hiérarchique (dans Vandal, 1997 : 33).

L'intervention porte beaucoup sur les conséquences des agressions sur la vie des femmes et contribue à identifier leur détresse ou leur désorganisation non pas comme un manquement individuel ou la marque d'une faiblesse, mais comme une stratégie d'adaptation et une réaction (normale) face au vécu de violence (anormal). Les travailleuses les accompagnent, comme des guides (Robitaille et Tessier, 2010), dans leur cheminement et les soutiennent dans la compréhension de leur vécu. Elles visent ainsi « à redonner aux femmes et aux adolescentes du pouvoir sur leur vie » (RQCALACS, 2017a : 7). Selon les besoins des femmes, elles auront parfois à les soutenir dans des démarches judiciaires ou pour l'obtention, par exemple, d'une indemnité à titre de victimes d'actes criminels (IVAC). Les intervenantes adaptent le

soutien en fonction des profils, des expériences et des situations des femmes. Les femmes soutenues sont au centre de la démarche, elles identifient elles-mêmes leurs objectifs et les délais dans lesquels elles aimeraient les atteindre, dans la limite du nombre de rencontres disponibles.

Les intervenantes abordent beaucoup le sentiment de culpabilité en tentant de déconstruire les mythes et les préjugés dont les femmes sont victimes et qu'elles intériorisent parfois. Elles travaillent à transmettre de l'information juste sur les conditions d'exercice de la violence sexuelle, notamment pendant l'enfance. Selon les plus récentes statistiques compilées par le Regroupement, 46,5 % des femmes rencontrées dans les Centres en 2016-2017 ont attendu plus de 11 ans après l'agression avant de demander du soutien, alors que pour 26 %, elles l'ont fait en moins d'un an. Pour la majorité (68 %), les agressions ont eu lieu alors qu'elles étaient mineures, et 46 % de ces situations résultaient d'un inceste, c'est-à-dire que l'agresseur était soit leur père, leur beau-père, leur grand-père, leur oncle, leur cousin ou encore leur frère (RQCALACSa, 2017). Par ailleurs, dans 92 % des situations, les femmes connaissaient leur-s agresseur-s, lesquels sont dans l'écrasante majorité des hommes (97 %) (*ibid.*).

1.1.4. La prévention³

Comme je l'ai mentionné, l'analyse féministe en vigueur dans les CALACS s'inspire initialement des penseuses féministes radicales américaines qui ont théorisé la socialisation sexiste comme un conditionnement à l'acceptation et à la banalisation des agressions à caractère sexuel (Griffin, 1972 ; Brownmiller, 1975 dans Vandal, 1997). Elles souhaitent ainsi faire contre-pied aux représentations sexistes traditionnelles qui « servent à construire les rapports hommes-femmes et engendrent

³ Voir l'annexe B pour consulter une liste non exhaustive des différentes activités de prévention possibles dans les CALACS.

des rapports de domination » (Robitaille et Tessier, 2010 : 150-151). C'est pourquoi l'un de leurs volets d'action est consacré à la prévention et vise « l'élimination des conditions sociales favorisant l'émergence et la perpétuation des agressions à caractère sexuel commises envers les femmes et les adolescentes » (RQCALACS, 2002 : 36).

Elles veulent défaire les préjugés et les mythes qui subsistent sur les violences à caractère sexuel en proposant une gamme d'activités de sensibilisation et d'information destinées aux intervenant-e-s, professionnel-le-s, mais aussi aux jeunes et à la population en général (Robitaille et Tessier, 2010 ; RQCALACS, 2017a). Les CALACSiennes interviennent par exemple dans les institutions d'enseignement secondaire, collégial ou universitaire par le biais d'ateliers et de programmes ou encore par la tenue de kiosques d'information. En 2016-2017, elles ont rejoint 30 860 étudiant-e-s à travers la province, ce qui constitue une nette augmentation en comparaison avec les années précédentes (RQCALACS, 2017a). À cela s'ajoutent près de 6 500 professionnel-le-s et intervenant-e-s issu-e-s des réseaux institutionnels (médical, policier, judiciaire) et des milieux communautaires (groupes de femmes, groupes de défense de droits et de soutien pour les personnes en situation de handicap, groupes en lien avec la santé mentale, etc.) (*ibid.*).

Depuis l'octroi d'un financement non récurrent par Condition féminine Canada et le ministère de l'Éducation supérieure et de la Recherche scientifique, le RQCALACS a poursuivi une collaboration avec l'Université du Québec à Montréal (UQAM) afin de développer une série d'ateliers de prévention que tous les CALACS membres pourront utiliser en milieu scolaire. Il s'agit du programme « Empreinte, agir ensemble contre les agressions à caractère sexuel » (RQCALACS, 2017a : 19).

1.1.5. La lutte et la défense de droits⁴

La lutte et la défense de droits s'inscrivent en complémentarité avec les autres volets et marquent la volonté de changement social vers une égalité de fait entre les hommes et les femmes. Pour ce faire, les représentantes des CALACS siègent à différentes tables de concertation, locales, régionales et nationales. Elles participent aussi à des actions collectives de défense de droits comme la *Journée d'action contre la violence sexuelle faite aux femmes* ou encore *Les 12 jours d'action contre la violence envers les femmes*, pour donner ces deux exemples. Elles prennent la parole publiquement lors de rassemblements ou dans les médias et déposent régulièrement des mémoires et avis aux différents paliers gouvernementaux afin d'améliorer les politiques et les lois entourant ces questions (RQCALACS, 2017a ; Boulebsol et Sarroino, 2018).

Les violences sexuelles sont un appareil de contrôle patriarcal et leur banalisation s'inscrit, pour les CALACS, dans la culture du viol. Cette notion insiste sur les « liens entre le viol, le harcèlement, les agressions sexuelles avec la culture de la société où les crimes sont commis » (Robert, 2013 dans RQCALACS, 2014 : 6). Cette culture est en partie influencée par un système de références sociales et médiatiques, tributaire d'une longue histoire politique. Elle façonne les représentations collectives au travers desquelles « (...) les violences sexuelles trouvent des justifications, des excuses, sont simplement banalisées, ridiculisées, moquées, tolérées, voire acceptées » (*ibid.*). En 2018, la lutte reste pertinente puisque les femmes continuent d'être agressées sexuellement, qu'elles ne sont pas toujours bien reçues quand elles dévoilent la violence et que leur accès à la justice demeure difficile.

Dans la dernière année, les CALACS membres ont mis en place plus d'une quarantaine d'initiatives de mobilisation et ont contribué à presque soixante-dix

⁴ Voir l'annexe C pour consulter une liste non exhaustive des différentes activités de mobilisation et de concertation possibles dans les CALACS.

activités en collaboration avec d'autres groupes de femmes. La lutte et la défense de droits sont également opérationnalisées par l'intermédiaire des recherches que les CALACS et leur Regroupement initient ou auxquelles ils participent avec d'autres partenaires, comme celles menées sur les enjeux rencontrés par les femmes victimes qui décident de témoigner en ligne ou encore sur l'accès des femmes à la justice (Frenette *et al.*, 2018), la traite et l'exploitation sexuelle ou, plus récemment, sur les violences sexuelles en contexte universitaire (Bergeron *et al.*, 2016).

1.2. Les défis d'un travail militant

1.2.1. Les modes de gestion en transformation

De manière générale, la coordination ou la direction des organismes communautaires est assurée par des intervenantes plutôt que par des personnes spécifiquement formées à la gestion ou à la direction, comme c'est plus souvent le cas dans les milieux institutionnels et publics (Fournier et Gervais, 2014). Cela s'explique, entre autres, par la volonté originelle de ces groupes de se former à partir d'un postulat de *par et pour* afin de transformer les relations de pouvoir au niveau social, mais également au niveau local, entre les personnes impliquées dans ladite organisation communautaire. Chacune est encouragée à participer à tous les aspects de la vie interne des Centres et de leurs leviers organisationnels. Ce sont des espaces d'action et de réflexion collective qui sont aussi pensés comme

[d]es lieux d'apprentissage de la démocratie et de la participation citoyenne, notamment en suscitant la participation des membres – quelle que soit leur condition – au conseil d'administration de l'organisme, ce qui implique un apprentissage des rouages et du fonctionnement d'une organisation (Fournier et Gervais, 2014 : 220).

Il est courant que les groupes tentent de faire converger leur style de gestion et le processus décisionnel qui lui est inhérent avec leur mission, leurs valeurs et leurs

raisons d'être (Fournier et Gervais, 2014). Initialement, les CALACS se sont développés selon un mode de gestion et de fonctionnement dit en collective « par conviction politique et souci de cohérence », se voulant « compatibles avec les valeurs du féminisme » (RQCALACS, 2002 : 26). Déjà en 2002, alors que les CALACS finissaient de réviser leur base d'unité, les membres constataient la difficulté grandissante de maintenir le mode de gestion en collective tel que initialement adopté :

Force est de constater que notre environnement économique, social et politique s'est considérablement transformé et qu'il a eu un impact direct sur notre organisation du travail et notre gestion : gestion par projet, régionalisation et localisation de plusieurs politiques ou programmes gouvernementaux, multiplication des dossiers et des représentations, spécialisation des tâches, etc. (*ibid.*)

Plusieurs auteur-e-s rapportent que la formalisation et la bureaucratisation de l'organisation des groupes communautaires ont effectivement pour effet que ces derniers peuvent de moins en moins s'adonner à des pratiques de gestion alternative, qui demandent à la fois temps et formation. Parmi eux, nous disent Fournier et Gervais (2014), il y a Eric Shragge (2006) qui « remet en question la capacité des groupes de maintenir leur radicalité lorsqu'ils sont de plus en plus structurés et financés par l'État ; pour lui il y a un risque de dérive » (p. 235). De plus, le financement par projet et non plus seulement à la mission demande d'articuler la gestion de projet à la volonté de gestion plus globale et à une vision holistique de l'organisation communautaire.

Aujourd'hui, plusieurs Centres ont adopté d'autres modèles (Boulebsol et Sarroino, 2018), comme la cogestion et la gestion participative (voir le chapitre consacré au cadre théorique). Certains ont choisi la mise en place d'une coordonnatrice ou encore celle d'un Conseil d'administration plutôt que d'une Collective pour servir d'instance décisionnelle. Conscientes que leur modèle de base est soumis à différentes

influences tant internes qu'externes, les membres se sont engagées, quelle que soit l'évolution des modes de gestion au sein des Centres ou du Regroupement, à maintenir une « volonté de tendre le plus possible vers un modèle synonyme de démocratie et d'égalité » (RQCALACS, 2002 : 26).

1.2.2. Alliance du soutien et de la lutte féministes

Les intervenantes soutiennent des femmes traumatisées à des degrés différents par les violences subies et par leurs conséquences physiques, psychologiques et sociales (Vandal, 1997 ; RQCALACS, 2014 ; Salmona, 2014). Elles luttent également pour que ces conséquences ne soient pas banalisées et que ces violences cessent. Mais aux vues des situations dans lesquelles les femmes se trouvent, il n'est pas toujours évident d'allier dans l'intervention le souci d'un changement à la fois individuel et collectif :

Il est difficile d'effectuer un travail de conscientisation sociopolitique dans un contexte où la majorité des femmes se présente sous le choc d'un événement traumatique récent en proie à une grande détresse émotionnelle et psychologique suite à des années de violences ou d'agression répétées. [...] Le travail d'intervention conscientisant reste généralement plus difficile à mettre en œuvre [...], il implique l'appropriation par les femmes d'une analyse critique de la société patriarcale et la mise en action d'un engagement social. (Robitaille, Tessier, 2010 :161-162)

Ainsi, elles priorisent une lutte *par et pour* les femmes à travers l'ensemble des volets d'action, dans un esprit collectif qui recherche une conscientisation individuelle et sociale. Cela représente tout un défi. Elles refusent de dépolitiser le soutien et espèrent que ce dernier contribue à politiser les femmes. Il est toujours important pour elles de revendiquer en parallèle la lutte contre le sexisme et les autres systèmes d'oppression à travers leurs mobilisations.

J'ai mentionné plus tôt que le premier CALACS avait cessé, pendant une certaine période, d'offrir du soutien aux femmes afin de mieux réfléchir à ses priorités et aux conditions de maintien de l'alliance entre le soutien et la lutte féministes, de la considération pour les vécus individuels et collectifs. Cette tension a également été repérée en 1997 par Vandal, puis en 2010 par Robitaille et Tessier, selon qui les CALACS continuent de se demander comment maintenir l'équilibre entre « l'écoute et la réponse aux besoins des femmes », « l'analyse sociale féministe » et « l'engagement social des femmes » (p. 166). Depuis leur création, les CALACS ont tenté de sensibiliser l'État à cette nécessaire lecture en l'encourageant à reconnaître les discriminations et les violences spécifiques que les femmes vivent et à financer les initiatives qui visent à transformer la société par la mise en place de rapports égalitaires.

Dans les années 1990, l'expertise des CALACS a commencé à être davantage reconnue par différents ministères, notamment par leur mention explicite dans les orientations gouvernementales en matière de lutte contre les violences envers les femmes et par l'identification claire des rapports sociaux de sexe à l'intérieur d'une dynamique de domination sexiste (Boulebsol et Sarroino, 2018). Ils ont également été consultés à plusieurs reprises, notamment pour contribuer au Groupe de travail sur les agressions à caractère sexuel mis en place par différents ministères, entre 1993 et 1995 (*ibid.*).

Mais les CALACSiennes remarquent que depuis une vingtaine d'années, l'analyse féministe se fait plus discrète dans les propositions gouvernementales. Les CALACS ne semblent plus être autant considérés comme les fers de lance en matière de prévention et de lutte, mais davantage noyés dans un ensemble de ressources, ce qui contribue à la dépolitisation des représentations et des discours entourant les violences sexuelles au Québec (*ibid.*). Les CALACSiennes sont préoccupées par les attaques contre le mouvement et le discours féministes, qui sous-entendent qu'il

s'agit là d'analyses dépassées puisque l'égalité entre les hommes et les femmes serait atteinte, mais aussi que les féministes seraient responsables de « la crise existentielle des garçons et des hommes » (Robitaille et Tessier, 2010). Elles font face au foisonnement des discours masculinistes et antiféministes, à l'individualisation des problèmes sociaux et à l'analyse des agressions à travers la seule recension des épisodes de victimisation, en dehors de la considération pour leur réelle ampleur et les contextes sociaux discriminants dans lesquels elles se produisent (Romito, 2005/2006 ; Lamoureux, 2008 ; Brossard, 2008 ; Robitaille et Tessier, 2010 ; Turgeon, Thibaudeau et Daigneault, 2014 ; Dupuis-Déri, 2015 ; Boulebsol et Sarroino, 2018).

1.2.3. Professionnalisation et institutionnalisation

La tendance à l'institutionnalisation des groupes communautaires autonomes et, en parallèle, à la professionnalisation des intervenantes risque d'avoir plusieurs impacts sur les groupes comme les CALACS, dont celui de dépolitiser leurs actions. Cette transformation s'explique par différents facteurs, comme les contextes politiques et les ressources financières dont disposent les organismes, mais aussi par l'évolution des profils et des formations des intervenantes qui y travaillent.

À ce sujet, Lamoureux (1990) relève plusieurs défis en lien avec le glissement du militantisme vers celui de l'intervention (financée). Parmi eux, elle note le clivage entre les pratiques militantes féministes et les politiques : « [I]l y a tout un monde entre l'analyse politico-sociale de la problématique des femmes battues, par exemple, et les solutions concrètes possibles pour les femmes. » (p. 39) Un second enjeu concerne spécifiquement la professionnalisation, ou quand « le thème de lutte devient un emploi » et que « le service, de moyen qu'il était dans une problématique sociale de lutte féministe, a tendance à devenir une fin en soi (Hilton, 1989 : 326) » (Lamoureux, 1990 : 39). Cela sous-entend qu'en continuant de financer des services

sans s'attaquer aux enjeux qui les rendent nécessaires, on ne parviendra pas à mettre un terme aux inégalités. On perd de vue la volonté de transformer les rapports sociaux. À la limite, on s'y adapte, mais on ne s'y attarde plus. D'ailleurs, dans les pratiques elles-mêmes, « la place grandissante de l'intervention individuelle axée sur le vécu émotionnel des femmes » (Robitaille et Tessier, 2010 : 163) se fait remarquer, au détriment de la mise en lumière des vécus collectifs influencés par les structures sociales.

Dans les CALACS, comme dans d'autres groupes communautaires autonomes, la professionnalisation est également influencée par le profil et les parcours des intervenantes. Le Réseau québécois d'action pour la santé des femmes (RQASF, 2011) caractérise la professionnalisation par « l'arrivée [...] de nouvelles employées souvent plus jeunes et plus scolarisées que les anciennes, qui n'ont pas vécu les luttes féministes des 20 à 30 dernières années et ne sont pas toujours familières avec l'approche et l'intervention féministes » (p. 158). Cela occasionne parfois des tensions au sein des groupes : les militantes à l'emploi depuis plusieurs années questionnent le positionnement féministe et politique des nouvelles employées, souvent formées à l'université. Ces dernières disposent de connaissances différentes, bien que complémentaires (*ibid.* : 66). La professionnalisation n'est pas *en soi* toujours négative, puisqu'elle s'accompagne également d'expertises (Robitaille et Tessier, 2010) et de manières de faire qui enrichissent l'intervention féministe. Toutefois, elle risque d'entraîner un glissement qui peut dénaturer la lecture politique des CALACS, marque de leur pertinente distinction.

Il s'agit donc pour les CALACSIennes de rester vigilantes et de s'assurer de transmettre aux nouvelles travailleuses les fondements de leur intervention ainsi que les objectifs et moyens de leurs luttes. Pour ce faire, les travailleuses reçoivent en général une formation de base à leur arrivée avec, pour contenu, des informations relatives à la problématique des agressions à caractère sexuel selon une analyse

féministe, aux principes et outils de l'intervention féministe ainsi qu'en lien avec le fonctionnement alternatif des CALACS et du Regroupement (RQCALACS, 1997).

1.2.4. Complexification des profils, augmentation des demandes et manque de ressources

À leurs débuts, les CALACS répondent essentiellement à des demandes de soutien formulées par des femmes récemment agressées. Les militantes ont mis en place des lignes d'écoute 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ainsi que des services d'accompagnement médico-légaux et du soutien de crise (Vandal, 1994 ; Kinnon, 1981 ; Vance, 1976 dans Vandal, 1997). Progressivement, dans les années 1980, à ces demandes se sont ajoutées celles de femmes qui venaient chercher du soutien plusieurs années après que les événements se soient passés. La clientèle s'est diversifiée et les centres ont accueilli de plus en plus de femmes victimes d'inceste et d'agression sexuelle pendant l'enfance (RQCALACS, 1994, 1993, 1992 ; Vandal, 1994 ; De Koninck et Savard, 1992 dans Vandal, 1997 :16). Ces dernières n'avaient pas vraiment besoin d'être accompagnées dans d'autres services et les suivis demandaient généralement plus de temps. Les intervenantes ont ainsi dû repenser les méthodes et les objectifs du soutien qu'elles proposaient au fur et à mesure que les besoins des femmes se diversifiaient et qu'elles prenaient conscience de la pluralité des expériences. Depuis les années 2000, elles ont également ouvertement adopté une approche intersectionnelle⁵ afin d'adapter leurs pratiques à leur volonté d'inclusion (Boulebsol et Sarroino, 2018).

Dans un récent document (2014), intitulé *Portrait critique de l'état des services offerts aux femmes victimes de violence : réalités alarmantes, ressources insuffisantes*, le Regroupement relève les réalités et les besoins des femmes autochtones, lesbiennes ou bisexuelles, des immigrantes, de celles souffrant de

⁵ Voir le chapitre 2 consacré au cadre théorique.

problèmes de santé mentale, de celles qui sont en situation de handicap ou des femmes pauvres, qui sont toutes plus à risque de vivre des agressions à caractère sexuel. Ainsi, elles tentent d'adapter leurs approches aux différentes réalités socioculturelles et de prendre en compte l'influence de problématiques connexes, comme des problèmes de santé mentale ou de consommation (Robitaille et Tessier, 2010 ; RQCALACS, 2014). La mise en place de soutien adapté et de stratégies pour assurer une plus grande accessibilité demande beaucoup d'investissement en termes de ressources humaines, matérielles et financières. Or, les CALACS n'en ont pas toujours les moyens, malgré leur ambition. À cela s'ajoute une considérable augmentation des demandes dans les dernières années, d'une part, parce que les CALACS sont de plus en plus connus par la population et d'autre part, parce que les femmes sont de plus en plus nombreuses à vouloir aborder leur vécu de violence sexuelle. Si la démocratisation des réseaux sociaux et le plus grand accès à Internet ont eu un impact sur le renforcement des préjugés à l'égard des violences sexuelles, cela a également permis la prise de parole dans les espaces publics (virtuels ou non) par les femmes victimes (Boulebsol et Sarroino, 2018). C'est d'ailleurs ce que les CALACS constatent :

Les événements récents de dénonciations et de dévoilement d'agressions sexuelles via les réseaux sociaux démontrent l'ampleur de la problématique et nous obligent à adapter nos services d'intervention, à mettre à jour nos programmes de prévention et à dédoubler nos énergies dans nos actions de lutte. Bref, notre tâche ne cesse de s'alourdir, et ce, sans ajouts de ressources humaines et financières. (RQCALACS, 2014 : 7)

Dans les dernières années, des campagnes de mobilisation sont apparues suite à la médiatisation de certains cas d'agression sexuelle. Je pense ici au lancement de #AgressionNonDénoncée (en anglais (#BeenRapedNeverReported)) ou encore de #MoiAussi (en anglais #MeToo), qui ont contribué à rendre visibles les témoignages des femmes victimes, leurs expériences suite à des dévoilements et leur difficile accès à la justice. Cela a également été l'occasion pour plusieurs de réaliser qu'elles avaient

vécu des violences et qu'elles pouvaient demander du soutien. À titre d'exemple, dans la dizaine de jours qui ont suivi le lancement de la campagne #MoiAussi, les membres du Regroupement ont observé une augmentation des demandes de suivi, qui sont passées de 100 % à 533 %, selon les Centres (RQCALACS, 2017b).

Or, le financement actuel des CALACS ne permet pas aux Centres d'assurer un développement ou de répondre adéquatement aux demandes formulées tant par les femmes que par les organismes qui demandent du soutien ou de la formation. La limitation des services par manque de ressources engendre plusieurs difficultés. Des femmes doivent parfois attendre six mois avant de recevoir du soutien et en 2016-2017, onze des CALACS membres du Regroupement avaient une liste d'attente (RQCALACS, 2017b ; Boulebsol et Sarroino, 2018). Paradoxalement, le manque de financement oblige également certains CALACS à fermer en été. L'impossibilité d'implanter de nouveaux Centres dans des régions éloignées en contraint d'autres à couvrir d'immenses territoires, ce qui demande aux travailleuses d'effectuer de longs trajets pour rejoindre les femmes (*ibid.*) Le manque de financement fragilise enfin les conditions de travail des intervenantes et limite tant le maintien à l'emploi que l'embauche de nouvelles travailleuses. Selon le Regroupement (2017b), la précarisation met en péril le fonctionnement des Centres :

[C]ette situation crée une forte pression sur les équipes de travail en place, qui accumulent des heures supplémentaires et une grande charge émotionnelle en lien avec leur travail d'intervention et les piètres conditions dans lesquelles elles doivent exercer celui-ci. [...] Si plusieurs Centres ont documenté [...] la nécessité d'embaucher de nouvelles travailleuses, d'autres insistent sur l'urgence d'offrir des conditions de travail respectables pour les intervenantes qui cumulent des contrats à temps partiel sans aucune sécurité d'emploi à long terme. [...] Tout en travaillant dans l'urgence des demandes, [les équipes] doivent faire face au roulement du personnel et dédier du temps au recrutement, à la formation et à la supervision de nouvelles contractuelles. (p. 23)

1.3. Les intervenantes et leur santé mentale au travail

1.3.1. Les troubles de santé mentale au travail : un risque individuel et collectif

Le RQASF (2011) a mené une recherche auprès de 75 groupes membres, dont plusieurs CALACS. L'objectif de l'étude était de documenter et de comprendre l'impact des différents changements de clientèles sur le travail des organismes, sur l'organisation des ressources et sur la qualité du bien-être au sein des organismes. Parmi ces impacts, le rapport a permis d'identifier l'alourdissement du travail ainsi que le sous-financement des organismes alors que les demandes de soutien augmentent et se diversifient, poussant les groupes à pallier le désinvestissement de l'État et à adapter leurs approches. Les travailleuses des groupes de femmes se disent débordées par la surcharge de travail. Le sentiment d'impuissance, associé à un grand investissement affectif et au cumul de fatigue, peut mener à différents problèmes de santé mentale. Parmi les faits saillants de l'étude du RQASF, les chercheuses relèvent quelques statistiques :

- dans 82 % des organismes communautaires de femmes, les travailleuses se sentent impuissantes devant l'impossibilité d'apporter une aide complète à certaines participantes ;
- dans 71 % des organismes, les travailleuses se sentent dépassées par le travail à accomplir ;
- dans 60 % des organismes, les travailleuses éprouvent des difficultés à composer avec la surconsommation de médicaments des participantes (animation de groupe difficile, vie interne perturbée) ;
- de nombreuses travailleuses s'épuisent et les congés de maladie se multiplient dans les organismes (p. 109).

Ainsi, il est établi que la réalité du milieu communautaire peut engendrer différents impacts sur la qualité de l'environnement de travail et sur la santé mentale des travailleuses, les poussant parfois à arrêter de travailler sur une plus ou moins longue période. Les troubles de santé mentale au travail ont des impacts sur les individu-e-s

mais aussi sur l'organisme et plus largement sur la société. Ils engendrent différents coûts à la fois symboliques, matériels et économiques. La souffrance en lien avec le travail peut quant à elle engendrer plusieurs risques psychosociaux (Combalbert, 2010), dont de forts taux d'absentéisme (Corbière et Durand, 2011 ; Dorvil, Kirouac et Dupuis, 2015), des suicides (Brillon, 2013) et même des morts directement causées par le travail (Zawieja, 2015). Elle peut également être une source de stigmatisation pour la travailleuse qui a dû interrompre ses activités pour des raisons de santé mentale et qui compte réintégrer son milieu de travail, car les troubles de santé mentale au travail sont encore tabous ou mal vus (Doucet et Moreau, 2014 ; Dorvil, Kirouac et Dupuis, 2015). Paradoxalement, à cause de l'exposition à la souffrance des autres, certaines travailleuses vivent des expériences qui peuvent se révéler positives, certains « vécus émotionnels » renforçant le bien-être, l'estime de soi ou encore l'espoir en l'avenir (Desmarais, 2000).

1.3.2. Les impacts possibles du travail sur la santé mentale

Plusieurs « entités de fatigue », pour reprendre l'expression de Zawieja (2015), peuvent servir à décrire les impacts possibles du travail sur la santé mentale des travailleuses en contexte d'intervention et d'action communautaire auprès de victimes et de personnes vulnérables. On parle de traumatismes secondaires au sens large pour désigner toutes les manifestations de détresse suite à une exposition indirecte à un événement traumatisant vécu par une autre personne, par opposition aux traumatismes primaires, qui touchent les victimes directement concernées (Chrestman, 1995 ; Moulden et Firestone, 2007 ; Baum, 2016). Il existe des degrés divers de souffrance ou de plaisir, comme il existe une variété de contextes au sein desquels les personnes sont amenées à vivre des expériences de détresse ou de bien-être (Desmarais, 2000). Je tenterai de dresser un portrait succinct des principaux troubles associés à la santé mentale qui sont identifiés dans la littérature, à savoir

l'état de stress post-traumatique, l'épuisement professionnel ou *burn out*, la fatigue de compassion, le traumatisme vicariant et enfin, la résilience vicariante.

Il est possible que les intervenantes des CALACS soient exposées directement à de la violence ou à des événements traumatisants dans leur milieu de travail. Elles sont donc à risque de vivre un état de stress post-traumatique. Il s'agit d'un trouble anxieux d'intensité variable qui se définit par le vécu subjectif de la peur suite à un traumatisme extrême ou à une succession de microtraumatismes (Zawieja, 2015). Ici, la personne vit une grande peur en lien avec sa sécurité et son intégrité, suite à au moins un événement qui lui fait craindre la mort. Une étude menée par Jung *et al.* (2008) rapporte la présence de symptômes de stress post-traumatique et de troubles de santé mentale chez des femmes survivantes de la prostitution ainsi que chez les militantes qui les accompagnent dans des ressources féministes et qui sont exposées au récit des violences vécues par les premières. Si les femmes victimes démontrent un taux plus élevé de symptômes de stress post-traumatique que les activistes, ces dernières souffrent tout de même davantage de problèmes de santé mentale que le groupe témoin.

Si la distinction entre l'état de stress post-traumatique et l'épuisement professionnel (ou *burn out*) n'est pas toujours évidente à faire, on peut toutefois stipuler que l'épuisement professionnel apparaît, pour sa part, en dehors d'un événement traumatique précis (Zawieja, 2015). Par ailleurs, il qualifie toujours un état dépressif en lien avec le travail (Figley, 1995 ; Maslach, 1982 dans Sabin-Farrell et Turpin, 2003). Cela dit, toutes les travailleuses sont exposées à un risque d'épuisement professionnel (Dorvil, Kirouac et Dupuis, 2015). Cette condition n'est pas systématiquement associée aux relations interpersonnelles au travail (Baum, 2016), ni aux métiers de la relation en particulier (Doucet et Viviers, 2016a). L'épuisement professionnel correspond à l'impact de l'écart entre les attentes de la travailleuse et la réalité du travail, ce qui provoque une souffrance typique (Kirouac, 2015). Pour

Zawieja (2015), la définition proposée par Schaufeli et Enzmann (1998) reste la plus consensuelle à ce jour. Il s'agit d'un état d'esprit négatif, ressenti sur une période assez longue, caractérisé par un épuisement psychologique et physique, de l'anxiété et une perte graduelle d'énergie. Cela dit, le concept d'épuisement professionnel est remis en cause par plusieurs chercheurs et chercheuses, car il ne permet pas de rendre compte de la dimension subjectivement vécue du travail. Sa nature est plus descriptive et rejoint une logique de causalité au travers des seules dimensions « pathogènes » (Benner, 1995 dans Alderson, 2004 : 264).

Si l'épuisement professionnel est compris comme un processus qui évolue de manière lente, la fatigue de compassion peut apparaître quasiment d'un jour à l'autre, sans qu'il soit possible d'en identifier les signes en amont (Perreault, 2006 ; Zawieja, 2015 ; Baum, 2016). Les personnes qui travaillent en contexte de soin, d'intervention ou de soutien sont exposées à une plus grande variété de stress et de troubles en lien avec le travail, lesquels entretiennent, le plus souvent, différents degrés de corrélation les uns avec les autres (Jenkins et Baird, 2002 ; Truchot, 2004 ; Perreault, 2006 ; Moulden et Firestone, 2007 ; Zawieja, 2015 ; Baum, 2016). Cela se produit par la relation de soutien elle-même, qui est basée sur l'empathie et qui vise ainsi à comprendre profondément l'expérience de l'autre ainsi que son rapport au monde (Wilson et Brwynn, 2004 dans Hernandez-Wolfe *et al.*, 2015). Selon Figley (2002), l'empathie est l'une des principales ressources nécessaires pour soutenir les personnes traumatisées, car c'est ce processus qui amène à comprendre l'expérience racontée. C'est également par son biais que l'on peut à son tour être traumatisé-e (Sabin-Farell et Turpin, 2003 ; Brillon, 2013 ; Hernandez-Wolfe *et al.*, 2015). Pour Figley (2002), c'est le prix à payer par celle qui soutient. La fatigue de compassion provoque un épuisement tant physique qu'émotionnel (Brillon, 2013). Elle se caractérise par un affaiblissement des capacités à éprouver de l'empathie, une baisse d'optimisme et une plus faible compassion (Zawieja, 2015). Au-delà des contextes professionnels de l'intervention, elle peut être vécue par la famille, une proche

aidante ou toute autre personne ayant une relation significative avec une personne souffrante (Brillon, 2013 ; Zawieja, 2015).

Contrairement à la fatigue de compassion, le traumatisme vicariant (ou traumatisation vicariante, ou encore syndrome vicariant) est considéré comme un risque professionnel, car ce terme n'est utilisé que pour nommer l'impact possible d'une relation en contexte de travail (Collins et Long, 2003 ; Perreault, 2006 ; Puvimanasinghe *et al.*, 2015). Il résulte d'un processus cumulatif suite à l'exposition répétée à des contenus traumatiques (Schauben et Frazier, 1995 ; Pearlman et Saakvite, 1995 dans Sabin-Farrell et Turpin, 2003 ; Perrault, 2006 ; Bober et Regehr, 2006 ; Zawieja, 2015). Cela implique des modifications au niveau des perceptions relatives à l'ordre du monde, à la spiritualité, à sa valeur propre, à ses besoins psychologiques, à ses croyances, etc. (Saakvitne et Pearlman, 1996 dans Sabin-Farrell et Turpin, 2003 ; Bober et Regehr, 2006 ; Puvimanasinghe *et al.*, 2015). Parfois, le système émotionnel et cognitif est perturbé, ce qui peut causer des images intrusives ainsi que des réactions physiques pouvant être associées aux symptômes des traumatismes primaires (Blair et Ramones, 1996 dans Sabin-Farrell et Turpin, 2003 ; Brillon, 2013). Le traumatisme vicariant peut apparaître chez l'intervenante qui travaille auprès des victimes d'agression sexuelle ou de personnes ayant vécu des traumatismes liés à la guerre ou à la migration, par exemple (Splevins *et al.*; 2010), mais également chez celles qui interviennent auprès des agresseurs (Moulden et Firestone, 2007). Des chercheuses qui travaillent sur les violences avec un accès à du matériel traumatique peuvent également vivre une forme de traumatisme vicariant (Coles et Mudaly, 2010). Le syndrome vicariant, selon le RQASF (2011), est « plus grave que le stress secondaire que l'on peut vivre lorsque l'on veut aider une personne souffrante, et ses effets physiques et psychologiques sont dévastateurs » (p. 94). Par exemple, certaines intervenantes « s'identifient à la femme en détresse alors que d'autres s'en détachent complètement et doivent s'abstenir de travailler avec elle » (*ibid.*).

Enfin, la notion de résilience vicariante rend compte des conséquences positives possibles du travail auprès de personnes traumatisées : par exemple, le maintien de la motivation, la préservation de l'espoir en un changement ou un monde meilleur, la capacité de développer un nouveau regard sur ses propres difficultés à la lueur du parcours des victimes, etc. (Splevins *et al.*, 2010 ; Hernandez-Wolfe *et al.*, 2015 ; Puvimanasinghe *et al.*, 2015). Bien que cette notion entretienne des liens avec celle de traumatisme vicariant, les deux concepts ne fonctionnent pas de manière systématiquement complémentaire (Hernandez-Wolfe *et al.*, 2015 ; Puvimanasinghe *et al.*, 2015). La résilience dont font preuve les victimes, c'est-à-dire la capacité à dépasser un événement traumatique et à se (re)construire ensuite, peut influencer le rapport que l'intervenante entretient avec le monde, mais aussi avec son travail et ses valeurs (Splevins *et al.*, 2010 ; Hernandez-Wolfe *et al.*, 2015). Ainsi, la résilience vicariante concerne spécifiquement l'impact positif possible du travail auprès de personnes traumatisées.

Les notions présentées plus haut désignent les effets potentiels du travail sur la santé mentale des personnes. Chaque notion met l'accent sur une particularité, bien qu'elles partagent, sur le plan nosologique, nombre de points communs (Jenkins et Baird, 2002 ; Rhéaume, 2006a). D'ailleurs, les termes sont parfois utilisés de manière interchangeable. Dans tous les cas, ils évoquent une souffrance ou une résilience par empathie (Splevins *et al.*, 2010 ; Hernandez-Wolfe *et al.*, 2015 ; Puvimanasinghe *et al.*, 2015).

1.3.3. Les leviers de prévention

Plusieurs des études consultées traitent de la santé mentale au travers d'un prisme pathogène. Les questions préventives soulevées dans cette perspective « renvoient globalement aux capacités de l'individu à s'adapter aux exigences de l'environnement au moyen de ressources personnelles et du soutien de son entourage

(Estryn-Behar, 1997) » (Alderson, 2004b : 261). Ce postulat néglige parfois le contexte organisationnel et son interaction avec la nature du travail (Davezies, 1993). Il ne prend pas assez en compte l'expérience vécue subjectivement par les travailleuses ni le contexte professionnel et social dans lequel elles évoluent. Comme Kirouac (2007) l'explique dans le cadre de sa recherche de maîtrise sur les enjeux sociopolitiques de l'émergence de l'épuisement professionnel, la « responsabilisation » et la « psychologisation » à outrance en lien avec l'analyse courante des troubles de santé mentale au travail mettent de côté la responsabilité organisationnelle ainsi que la dimension sociale de l'activité professionnelle (p.73-74). Pourtant, c'est dans l'organisation du travail et le vécu intersubjectif que nous pouvons à la fois saisir les risques de détresse chez les intervenantes et les pratiques qu'elles élaborent pour y faire face.

Plusieurs leviers de prévention ont été identifiés dans la documentation scientifique à partir du repérage des différentes caractéristiques et de l'identification des sources de stress que subissent les travailleuses. Des actions et des stratégies peuvent être mises en place de manière complémentaire tant aux niveaux individuel et collectif qu'au niveau de l'équipe de travail ou de l'organisation elle-même (charge de travail, flexibilité des horaires, supervision ou rencontre d'équipe, formation continue, etc.) (Richardson, 2001 ; Truchot, 2004 ; Perreault, 2006 ; RQASF, 2010 ; Kleim et Westphal, 2011 ; Zawieja, 2015). La mise en place de pratiques collectives permet d'éviter d'individualiser des problèmes qui ne sont pas propres aux personnes, mais aux situations de travail, dans un contexte historiquement et culturellement situé (Estryn-Behar, 1997 ; Alderson, 2004b ; Kirouac, 2007, 2012, 2015 ; Zawieja, 2015).

Dans sa réflexion sur la traumatisation vicariante et la santé mentale des intervenant-e-s, Perreault (2006) identifie trois catégories de déploiement de stratégies de protection et de prévention. Les premières sont d'ordre personnel et se rapportent entre autres à « des compétences en matière de gestion des conflits, de

capacité à entrer en connexion avec les autres et [à l']aptitude à gérer ses émotions » (p. 50). Les secondes se situent au niveau organisationnel et impliquent que le groupe de travail se donne les moyens et les espaces de reconnaissance des risques inhérents à l'activité de travail. Enfin, les stratégies de type professionnel, comme la formation, la supervision ou l'intervision, seront encouragées par « une philosophie de codéveloppement et de collaboration au sein de l'équipe de travail » (p. 51). Si l'approche communément proposée de la santé au travail est intéressante quant à la description de facteurs de risque et à la proposition de leviers de prévention, « elle apparaît moins aidante pour éclairer la relation dynamique et qualitative » (Alderson, 2004a : 264) entre les stressseurs, l'environnement et l'état de santé des travailleuses. Comme mentionné, elle ne permet pas de comprendre l'expérience de travail subjectivement vécue.

Pour faire face à la souffrance, les groupes de femmes identifient plusieurs stratégies, dont quelques-unes ont été rapportées dans l'enquête du RQASF (2011). Par exemple, « disposer d'un espace pour que l'équipe échange, se consulte ou se défoule est essentiel » et plusieurs trouvent des moyens pour « pour ventiler, exprimer leurs émotions et échanger de l'information entre collègues. Ce temps de défoulement et d'échanges est bénéfique pour la santé des travailleuses » (p. 95).

Dans son travail d'analyse sur les pratiques d'intervention dans les CALACS en 1997, Vandal fait état de plusieurs points que j'aimerais mettre en exergue. Elle remarque notamment que les intervenantes rapportent avoir besoin de parler avec leurs collègues des modalités de soutien dans un contexte où les populations et leurs besoins évoluent, ce qui leur demande également d'adapter leurs approches :

[D]e plus en plus, les intervenantes manifestent le besoin d'échanger sur l'intervention, de partager leur vécu d'intervenantes, d'avoir des discussions de fond, de transmettre certaines de leurs expériences, de donner et de recevoir du support. (p. 145)

Elle remarque par ailleurs que malgré les ambitions des travailleuses, les stratégies collectives ne sont pas toujours suivies et d'autres priorités les relèguent au second plan :

Généralement, il est difficile de trouver du temps pour maintenir ce type d'encadrement et de soutien. Même lorsqu'un centre planifie une rencontre régulière pour parler spécifiquement d'intervention (par exemple une rencontre par mois), les travailleuses sont souvent contraintes de la laisser tomber parce qu'elles sont prises dans le feu roulant du quotidien et la surcharge de travail. (*ibid.*)

Dans sa recherche, elle fait tout de même mention de différentes initiatives mises en place par quelques-uns des centres. Par exemple, dans un CALACS, les intervenantes utilisaient une « boîte à évacuer » dans laquelle elles pouvaient déposer des textes relatifs aux défis rencontrés dans l'intervention (*ibid.* : 146). D'autres CALACS ont mis en place « un comité d'intervention, constitué de travailleuses et de membres de la collective intéressées » (*ibid.*), qui se réunissait tous les huit mois pendant une demi-journée afin de « permettre un partage sur l'intervention et [de] supporter les intervenantes ». C'était l'occasion de s'adonner à des tempêtes d'idée, mais aussi de discuter des situations (« discussion de cas ») et d'aspects éthiques. Comme le rapporte encore Vandal (1997), il est également arrivé que quatre centres organisent des rencontres de discussion autour des questions relatives à l'intervention :

[L]es intervenantes avaient joliment appelé ce groupe les « GIRLS » pour « groupe d'intervenantes regroupant leur savoir » (une journée aux six semaines) ; une partie de la journée était consacrée à des questions générales et la suite se concentrait sur les « difficultés et [les] limites » dans l'intervention. Après deux ans de fonctionnement, le groupe s'est arrêté. Un centre a décidé d'aller chercher une supervision externe assurée par une psychologue en pratique privée : elles y abordaient la confidentialité, et les situations difficiles (« études de cas »). (p. 147-148)

Ce sont donc quelques-unes des pratiques collectives que Vandal a su repérer, mais je remarque qu'elles sont essentiellement liées au volet de l'aide directe. Qu'en est-il

pour tous les autres aspects du travail qui peuvent avoir une influence sur la santé mentale ? Qu'en est-il de ces pratiques alors que vingt années se sont écoulées depuis le travail pionnier de Vandal (1997) ?

1.4. La question de recherche, ses objectifs et sa pertinence

Selon le RQASF (2011), santé mentale et maladie mentale sont des termes encore trop souvent perçus comme allant de pair, de telle manière que l'on conçoit parfois dans le langage commun la santé mentale comme l'absence de maladie mentale. Aussi, je retiens la définition féministe apportée par le RQASF (2011), qui associe la santé mentale « à l'idée d'une quête d'équilibre dans son rapport à soi et aux autres » et invite à « laisser la liberté à chaque personne de définir ses propres modalités » (p. 22). Si j'ai identifié les différents impacts potentiels (négatifs-souffrance et positifs-plaisir) du travail sur la santé mentale des intervenantes ainsi que les possibles stratégies de prévention illustrées dans la littérature consultée, il est important pour moi de ne pas céder à une analyse positiviste de ces questions. L'intérêt ici n'est pas tant de dépister des maladies mentales et de développer des modèles universels de prévention applicables en toute situation (Vassal, 2005). Il s'agit plutôt de saisir le rapport subjectif et intersubjectif que les intervenantes entretiennent avec le travail et de comprendre comment elles parviennent à se protéger de ses effets délétères en maintenant un équilibre fragile entre plaisir et souffrance (Dejours, 1993 dans Alderson, 2004 ; Rhéaume, 2006a ; Dejours 2008).

Cette recherche propose donc de répondre à la question suivante : *comment les intervenantes féministes des CALACS maintiennent-elles un bien-être au travail ? En d'autres mots, quelles sont les pratiques qu'elles mobilisent pour faire face à la souffrance inhérente à leur travail ?*

L'objectif principal consiste à explorer les pratiques mobilisées par les intervenantes pour maintenir un équilibre en ce qui a trait à leur santé mentale au travail, dans un contexte de lutte et d'intervention féministes. Pour ce faire, j'entends également explorer avec elles ce qui est source de souffrance et de plaisir d'un point de vue subjectif en lien avec l'intervention féministe. Cet objectif peut se décliner en trois axes : documenter le travail exercé et investi dans le contexte des CALACS, comprendre ce qui est source de souffrance et de plaisir en lien avec le travail et explorer les pratiques mobilisées par les intervenantes pour maintenir un équilibre en ce qui concerne leur bien-être au travail. Aussi, l'étude répond à la volonté de documenter le travail exercé et investi par les intervenantes féministes dans le contexte des CALACS. Il s'agit de mieux comprendre leurs pratiques sans avoir comme but premier de « définir le souhaitable et le désirable [ou d']en légitimer le bien-fondé » (Nélisse, 1997 : 141). Je souhaite surtout dresser un portrait exploratoire dans une perspective compréhensive (Alderson, 2004b), puisque les pratiques de prévention en lien avec la santé mentale des CALACSIennes n'ont encore jamais été comparées et discutées au sein des CALACS de manière formelle.

Par ailleurs, la recherche vise à créer des occasions de partage de connaissances entre les travailleuses des CALACS, par le biais de la restitution et de la diffusion des résultats. Les informations recueillies pourraient aussi être profitables à d'autres intervenantes qui travaillent auprès des femmes victimes de violence, par exemple en milieu institutionnel (Rinfret-Raynor, 1992 ; Guyon, Nadeau et Simard, 1981 ; Larouche, 1987 ; Bourgon et Corbeil, 1990 ; Rinfret-Raynor *et al.*, 1991 dans Corbeil et Marchand, 2010). Plusieurs approches théoriques ont permis de consolider les éléments qui soutiennent les pratiques d'intervention (Vandal, 1997 ; Corbeil, 2001 ; Corbeil et Marchand, 2007, 2010 ; Coderre et Hart, 2003 ; Denis, 2003 ; Harper, 2013 ; Harper et Kurtzman, 2014) ou de prévention (Robitaille et Tessier, 2010 ; Bergeron, Girard et RQCALACS, 2014). Parallèlement, les conditions d'exercice des interventions sont moins étudiées, bien que cela corresponde aux besoins identifiés

par les travailleuses (Vandal, 1997 ; RQCALACS, 2014). Ces pratiques, c'est-à-dire le savoir, le savoir-être et le savoir-faire développés (Leplay, 2004 : 90), n'ont été que peu étudiés. La question du « comment », non pas celui « prescrit » par les modèles féministes, mais le « comment » « réel » au jour le jour et en situation, mérite d'être mis en lumière (Vandal, 1997 ; Corbeil et Marchand, 2010 ; RQASF, 2011).

CHAPITRE III

CADRE THÉORIQUE

Afin de mieux comprendre les pratiques élaborées par les intervenantes pour maintenir un bien-être au travail dans un contexte de soutien et de lutte contre les agressions à caractère sexuel, il m'apparaît intéressant de rappeler l'influence des approches radicale et intersectionnelle sur les CALACS, leur analyse des situations vécues par les femmes, leurs pratiques et leur organisation.

Ensuite, la perspective de la psychodynamique du travail (PDT) permet d'appréhender le plaisir et la souffrance inhérents au travail selon un point de vue critique. Elle propose de saisir le fonctionnement d'un collectif de travail et les conditions de l'élaboration des règles de métier.

Ces deux approches théoriques ont l'avantage et le point commun de placer la parole et l'expérience vécue des personnes et leur analyse de la situation au centre de la réflexion. Nous verrons, grâce au cadre d'analyse que propose leur alliance, que féminisme et psychodynamique adoptent des paradigmes convergents qui permettent de penser les actions féministes des CALACSiennes comme un métier et les équipes comme des collectifs de travail au service d'une transformation sociale, tant à l'interne des Centres qu'au plan plus global des rapports de pouvoir.

2.1. Repères tirés des perspectives féministes

2.1.1. L'approche féministe radicale

Au moment où les CALACS sont créés, les intellectuelles et militantes féministes sont fortement influencées par l'approche radicale (Descarries, 1998 ; Vandal, 1997 ; Romito, 2005/2006 ; Robitaille et Tessier, 2010 ; Mensah, 2007). Portée par plusieurs courants (matérialiste, socialiste, autonomiste et lesbien), cette perspective a permis de conceptualiser le patriarcat en plaçant les rapports sociaux de sexe dans des

dynamiques de domination, où les hommes discriminent et violentent les femmes pour tirer des privilèges de leur exploitation (Descarries, 1998). L'une des forces de l'analyse radicale est d'avoir vu dans la psychiatrisation des femmes le reflet d'un déni et d'un mépris concernant la valeur des femmes comme êtres humains autonomes et souverains (Morgan, 1992 dans Romito, 2005/2006). Elles ont critiqué, tant dans les sciences médicales que dans les sciences sociales, la production de discours et de pratiques sexistes et andocentristes, incapables de rendre compte de l'expérience vécue des femmes (Descarries, 1998 ; Corbeil et Marchand, 2010). Ainsi, elles ont théorisé ces expériences à partir du vécu direct des femmes, en accordant une place importante au point de vue situé de ceux et celles qui produisent les savoirs et les pratiques (Harding et Hintikka, 1983 dans Descarries, 1998). Face au mépris, elles souhaitaient également valoriser les savoirs féminins et encourager l'appréciation des femmes comme groupe.

L'approche féministe radicale, notamment par les travaux des matérialistes, a ainsi permis de façonner le concept de patriarcat. Celui-ci « désigne une structure sociale dans laquelle les hommes détiennent le pouvoir, ce qui se traduit, plus simplement encore, par le pouvoir des hommes » (Romito, 2005/2006 : 62). Le pouvoir des hommes s'est installé et développé de par la répartition arbitraire des droits et devoirs des individu-e-s en fonction de leur genre, c'est-à-dire en fonction de la construction sociale des sexes qui instaure ensuite des rapports sociaux de sexe. Romito (2005/2006) offre un résumé intéressant de l'idéologie patriarcale, qu'elle présente comme « la subordination des femmes comme naturelle, légitime et souhaitable, [qui] contribue à rendre acceptable ou invisible à celles qui sont dominées la réalité de la domination (Delphy et Leonard, 1984 ; Noizet, 1996 ; Mathieu, 1991) » (p. 63). L'approche radicale vise donc à politiser cette subordination pour la rendre culturelle plutôt que naturelle afin de la renverser. Elle demande à analyser les armes et les outils auxquels le patriarcat a recours pour maintenir le groupe des femmes en position d'infériorité et d'exploitation.

Ces postulats serviront de base à l'analyse des violences sexuelles, alors pensées comme un acte de pouvoir et de domination, de subordination des femmes par les hommes (Vandal, 1997 ; Robitaille et Tessier, 2010 ; Salmona, 2013). Comme l'écrit Cantin (1997), les violences et les discriminations dont les femmes font l'objet reposent sur « les structures sociales, politiques, économiques et religieuses [qui] ont conféré aux hommes un statut supérieur à celui des femmes et contribuent, par des mécanismes de renforcement mutuel, à la perpétuation de cette inégalité » (dans Denis, 2003 : 9). Les agressions sexuelles ne doivent donc plus être pensées sous l'angle de la psychologie de l'individu, mais de la sociologie politique des groupes : « [L]es agressions à caractère sexuel sont la manifestation de comportements liés au système dans lequel nous vivons. » (RQCALACS, 1993 : 6 dans Vandal, 1997 : 82)

Dans cet ordre d'idées, tous les hommes, violents ou non, tirent des avantages ou des privilèges des violences faites aux femmes puisque ces violences renforcent un système dans lequel ils dominent comme groupe (Cantin, 1997 dans Denis, 2003 ; Romito, 2005/2006 ; Salmona, 2014). Les différentes formes de violence sont alors conçues comme des instruments de contrôle et de terreur et non comme des accidents ou comme les conséquences d'actes déviants. Selon Pickup (2010), la violence envers les femmes « est utilisée en tant qu'arme destinée à punir les femmes ayant osé faire un pas hors des limites dans lesquelles on les a confinées en tant que femmes, et dans le but de leur inculquer la peur à la seule idée de franchir ce pas » (dans Romito, 2005/2006 : 50). La violence sexuelle en tant que violence sexiste exercée majoritairement par des hommes sur des femmes (et des enfants) engendre des répercussions sur les victimes, sur les femmes en tant que groupe ainsi que sur l'ensemble de la société. Salmona (2013) précise d'ailleurs que « la violence est un privilège, elle est l'apanage d'une société inégalitaire qui distribue des rôles de dominants et de dominés, et qui attribue ensuite à chacun une valeur en fonction de la place qu'il occupe dans le système hiérarchique imposé » (p. 151).

Puisque la violence est utilisée comme une arme, les féministes inspirées du courant radical s'organisent pour la combattre, et ce, tant au niveau de la défense des droits que du soutien des femmes entre elles. Elles vont d'ailleurs s'appuyer sur les apports de la thérapie radicale pour développer leurs propres pratiques de soutien (Vandal, 1997). Sturdivant (1980) présente la thérapie féministe « comme une philosophie de traitement : “une nouvelle école de thérapie caractérisée par l'intégration consciente de l'idéologie féministe dans la conceptualisation de la nature et [du] processus thérapeutique (p. 21-22)” » (dans Vandal, 1997 : 48). Une partie de l'intervention repose sur la conscientisation, qui « consiste à “changer de point de vue” sur soi et sur sa réalité » (Breton, 1999 dans Lemay, 2007 : 172). L'intervention est en conséquence « axée sur la reconnaissance du potentiel des femmes et la reprise de pouvoir sur leur vie » (Corbeil et Marchand, 2010 : 9). Elle « se caractérise par le recours à l'expérience privée comme base d'une analyse politique et un terrain possible pour l'action, une fois qu'elle a été collectivisée par le partage d'une situation commune » (Koninck *et al.*, 1994 : 158). Le soutien vise à briser le cycle de la victimisation vécu individuellement et collectivement (Corbeil et Marchand, 2007 ; 2010). Ainsi, selon Robitaille et Tessier (2010), l'intervention féministe dans les CALACS est un outil de conscientisation critique sur les rapports sociaux de sexe. Il se déploie en trois principes :

Premièrement, il s'agit de favoriser la prise de conscience par les femmes de l'oppression sociale qu'elles subissent en lien avec la violence qu'elles ont vécue dans le but de susciter des changements sociaux. Deuxièmement, cette approche promeut l'établissement de relations égalitaires entre l'aidante et l'aidée et, troisièmement, elle cherche à mettre en lumière les forces et les acquis des femmes en les considérant comme des actrices aptes à résoudre leurs problèmes et à trouver des solutions. (p. 166)

Bien qu'elles soient soucieuses d'instaurer des rapports égalitaires avec les femmes soutenues, les intervenantes féministes « reconnaissent qu'il existe un certain déséquilibre entre [elles] et la cliente, déséquilibre que l'on ne peut nier. Cependant,

en restant consciente de ce déséquilibre et en le nommant, il devient possible de le diminuer » (Coderre et Hart, 2003 : 197 dans Mensah 2007 : 109) et de tenter de diminuer les risques d'une reproduction d'oppression. Assez vite, les féministes cherchent ainsi à réfléchir, d'une part, aux rapports de pouvoir qui peuvent exister entre les femmes et, d'autre part, à la nécessaire reconnaissance de la pluralité des expériences des femmes, en pensant ces dernières à la fois comme un groupe hétérogène et un groupe social, en cela qu'elles vivent des oppressions communes par le seul fait qu'elles sont femmes. Déjà dans les années 1990, ces questions habitent les intervenantes féministes. Bourgon et Corbeil (1990), quant à elles, rappellent les limites de l'analyse féministe produite par des blanches éduquées : « [N]os pratiques ont servi à imposer une vision normalisante du monde à des femmes qui avaient des vécus et des visions différentes des nôtres. » (dans Vandal, 1997 : 39)

2.1.2. L'approche féministe intersectionnelle

Les concepts de rapports sociaux de sexe et de système patriarcal restent pertinents aujourd'hui pour éclairer le sexisme qui affecte les femmes, tant en ce qui concerne l'histoire et l'actualité des violences que les discriminations (Romito, 2005/2006). Cela dit, cette perspective peut être enrichie par la prise en considération de l'articulation du sexisme avec les autres systèmes de domination, dans sa dimension transversale et dynamique, comme nous invitent à le faire les différentes réflexions que l'on retrouve sous le thème de l'intersectionnalité (Daune-Richard et Devreux, 1992 ; Szczepanik *et al.*, 2010 ; Kergoat, 2012 ; Galerland et Kergoat, 2014).

Ainsi, l'approche intersectionnelle, initiée par des féministes afro-américaines, réfère à un ensemble de théories et de notions variées, à l'intérieur de cadres d'analyse hétérogènes, tantôt pour réfléchir sur les différents systèmes d'oppression et leur imbrication, tantôt pour rendre compte de la coexistence de différentes individualités (Harper et Kurzman, 2014). L'intersectionnalité, selon Harper (2013), sert « à

comprendre comment le genre interagit avec la “race”, l’ethnicité et la classe pour façonner les expériences des personnes qui vivent des inégalités et des problèmes sociaux » (p. 49). Par extension, l’approche intersectionnelle a également permis de considérer les autres formes de marginalisation, comme le capacitisme, c’est-à-dire la discrimination d’une personne sur la base qu’elle vit en situation de handicap, et d’en tenir compte dans les revendications collectives.

Il importe ainsi de ne pas tomber dans une analyse homogénéisante des conditions de vie des femmes, comme si elles ne composaient et ne se reconnaissaient que dans cette appellation/condition (Anthias, 2014). Cela est d’autant plus vrai si le groupe des femmes reste théorisé à travers un prisme blanc, hétérosexuel et bourgeois, comme cela a été fortement reproché au mouvement des femmes (majoritaires) (Hamrouni et Maillé, 2015). Le défi est donc de reconnaître qu’il n’existe pas un seul modèle féministe ou une seule réalité féminine, tout en considérant néanmoins une identité de groupe social, ce que certaines ont nommé un « féminisme solidaire », capable de penser et de représenter le *nous femmes* :

[L]e féminisme solidaire se caractérise par une volonté conceptuelle et stratégique d’élaborer un discours et des pratiques féministes qui tiennent compte non seulement des rapports sociaux de sexe comme facteur de division et de hiérarchie, mais aussi de leur imbrication avec les autres rapports sociaux de division et de hiérarchie (race, classe, impérialisme, etc.) dans la co-construction et la reproduction des clivages entre les femmes et les hommes et entre les femmes elles-mêmes. (Szczepanik *et al.*, 2010 : 190)

Enfin, ces réflexions nous invitent également à la nécessaire reconnaissance des rapports de pouvoir qui existent aussi entre les femmes et à l’incontournable articulation théorique entre l’individuel et le social, l’expérience subjective et les violences structurelles. Par ailleurs, ces regards théoriques ont également un impact sur l’organisation des pratiques en intervention féministe (Harper et Kurzman, 2014). Les intellectuelles, les intervenantes et les militantes constatent qu’elles ont besoin de

repenser certains de leurs outils et d'adapter plusieurs de leurs approches pour rejoindre et soutenir les femmes dans leur diversité (Ricci *et al.*, 2008 ; Girardar, Jung et Magar-Braueuner, 2014 ; Lacharité et Pasquier, 2014). Enfin, l'intersectionnalité implique la considération du sens investi par les individus dans l'expérience vécue et reconnaît l'importance de sa compréhension, sans le problématiser en fonction d'un autre, érigé en modèle de référence (Harper, 2013). À ce sujet le Regroupement québécois des CALACS déclarait ceci en 2010 :

Nous comprenons qu'il y a intersection entre le patriarcat et d'autres contextes d'oppression, de discrimination et d'exclusion. Ces contextes sont le capitalisme, le néocolonialisme, le sexisme, le racisme, l'« hétérosexisme », le « capacitisme », l'âgisme et le « classisme ». Ces différents systèmes de discriminations agissent l'un sur l'autre simultanément. L'intersection de ces contextes est propice à l'exploitation des femmes et favorise les agressions à caractère sexuel et les violences sexuelles. [...] Il en résulte aussi des inégalités entre les femmes et nous nous engageons à lutter contre celles-ci. (p. 1, dans Boulebsol et Sarroino, 2018, p. 54-55).

2.1.3. L'organisation féministe du travail

En tant qu'organisations communautaires, les CALACS s'inscrivent dans une tradition féministe influencée par des modèles théoriques, politiques et éthiques (Hardina, 2002 dans Duperré, 2014). Cet ensemble de références se reflète dans les pratiques organisationnelles, professionnelles et personnelles qui y ont cours :

Les groupes de femmes s'appuient sur la création de structures non hiérarchiques qui visent l'égalité entre toutes les actrices du groupe. Un fonctionnement antibureaucratique permet un partage horizontal du pouvoir au sein des équipes de travail et des instances formelles de l'organisation. Ces groupes se préoccupent constamment de la place et du rôle des membres de l'organisme. Ils entretiennent un rapport au travail salarié qui se caractérise par un contrôle sur le processus de travail par les travailleuses [...], une humanisation des relations de travail, et des valeurs de collégialité et d'équité (Fournier et Gervais, 2014 : 225-226).

Ces préoccupations impliquent donc un regard critique sur l'organisation du travail et les rapports de pouvoir entre femmes. Flynn Saulnier (1996) note que plusieurs groupes de femmes héritiers du féminisme radical proposent de repenser le pouvoir en mettant de l'avant

1) la capacité d'encourager les autres à passer à l'action ; 2) la répartition de la force et de l'efficacité à travers l'organisation ; et 3) la capacité à aider les autres à développer pleinement leur potentiel, par opposition à une forme d'énergie limitée et utilisée pour contrôler ou dominer les autres. Le modèle du féminisme radical implique une structure démocratique qui prend état des habiletés et des contributions diverses des personnes, qui promeut le partage d'informations plutôt que la rétention de celles-ci, qui encourage les personnes à développer leurs habiletés par le biais d'activités comme le partage des tâches et qui valorise la force des femmes plutôt que de mettre l'accent sur leurs « faiblesses » (p. 47 ; traduction libre⁶).

Dans l'organisation féministe du travail, on trouve la considération essentielle pour les conditions sociales d'existence des femmes, ce qui implique la prise en compte de la conciliation travail-famille dans l'aménagement des tâches et du temps de travail (Vandal, 1997). D'ailleurs, dans de nombreux groupes de femmes, « la vie privée et les émotions sont parties prenantes de la vie de l'organisme » (Fournier et Gervais, 2014 : 229). D'un point de vue structurel, on observe également une volonté de penser l'organisation en tenant compte des rapports de pouvoir entre les femmes. Il s'agit de se donner les moyens de penser le travail et d'agir en valorisant les femmes, leur créativité et leur force, tout en visant l'instauration de rapports égalitaires. Ainsi, les fondements féministes à l'origine des théories et des pratiques des intervenantes influencent la culture organisationnelle des CALACS. Fournier et Gervais (2014)

⁶ « It reconceptualizes power as : 1) the ability to move other to action ; 2) strength, and effectiveness distributed throughout on organization ; and 3) the ability to help others fully develop their potential, as opposed to a finite form of energy used to control and dominate other. A radical feminist model incorporates a democratic structure, which acknowledges differential skills and contributions of people, shares rather than withholds information, and encourages people to expand their skills through such activities as job sharing, and incorporates women's strengths instead of focusing on their "deficiencies". » (Flynn Saulnier, 1996 : 47)

définissent la culture organisationnelle comme un levier de structuration formelle d'un groupe qui influence « la division du travail, la place et les rapports entre les personnes, la répartition du pouvoir ainsi que des valeurs, les croyances, les référents culturels et symboliques ainsi que les idéaux des [travailleuses] » (p. 225).

En 2006, Relais-femmes (Deshaies *et al.*, dans Fournier et Gervais, 2014) a élaboré une typologie pour distinguer les grands ensembles de pratiques qui caractérisent les différents groupes communautaires au Québec. Ici, les CALACS reposent sur les pratiques qui visent la transformation sociale, de par l'analyse critique des rapports sociaux qui engendrent des « inégalités structurelles » (*ibid.* : 223). Il s'agit là d'idéaltypes dont la réalisation concrète peut être difficile, voire éloignée de ce qui semble convenu. Cela s'explique par le contexte contemporain de l'action communautaire, qui se doit de négocier avec la réorganisation souvent insuffisante des réseaux institutionnels de la santé et des services sociaux, l'augmentation des demandes de soutien par les personnes et le manque de financement de base dont souffrent bon nombre de groupes qui ne sont plus à même d'avoir les moyens adaptés pour répondre à leur mission et à leur volonté de changement collectif (Fournier et Gervais, 2014).

Que la coordination d'un organisme soit portée par une ou deux personnes, de manière collaborative ou non avec l'équipe ou complètement en collective, elle implique un certain nombre de tâches et de responsabilités. La gestion communautaire fait appel, selon Mintzberg (1984 et 2006 dans Fournier et Gervais, 2014), à trois principaux rôles ainsi qu'à un ensemble de compétences. La ou les personnes en charge de la gestion remplissent un rôle en lien avec les relations interpersonnelles. Il s'agit d'assurer un climat propice à la collaboration, à la cohésion dans l'équipe de travail et à la résolution des conflits qui pourraient apparaître dans ce contexte. La coordination va également assurer le rôle du transfert de l'information et des connaissances non seulement au sein de l'organisme, en

explicitant, par exemple, les liens entre les différents dossiers ou volets, mais aussi à l'extérieur du groupe, en représentant ses intérêts auprès de diverses instances externes (subventionnaire, représentant-e-s politiques, tables de concertations, etc.). Souvent, la coordination joue également le rôle de porte-parole, que ce soit au niveau médiatique ou politique. Enfin, elle implique la prise de décision et la planification du travail, en lien avec des contraintes externes, comme le manque de financement, ou des obstacles internes, comme des conflits inhérents aux pratiques de travail. Elle implique « la gestion des ressources humaines et [la] répartition équitable des ressources matérielles » ainsi que « la congruence entre la gestion des ressources et la mission de l'organisme » (Jessler *et al.*, 2004 dans Fournier et Gervais, 2014 : 231).

Dans le cas des CALACS, nous avons vu qu'initialement, ces organismes prônaient un fonctionnement basé sur un mode de gestion plus horizontal que vertical (Fournier et Gervais, 2014) par la mise en place d'une gestion participative, d'une cogestion ou encore d'une gestion en collective⁷. Dans le modèle classique vertical, les positions hiérarchiques engendrent des distinctions dans les pouvoirs et les responsabilités. Ce modèle ne repose pas sur une grande implication des salariées quant à l'organisation du travail, aux grandes orientations ou encore à leur opérationnalisation. C'est un modèle davantage axé sur les résultats que sur le processus, avec un souci d'efficacité. En général, le conseil d'administration n'a pas de contact, sinon très ponctuel, avec l'équipe de travail. Dans l'instance décisionnelle, l'équipe est essentiellement représentée par la direction générale, qui a pour tâche principale la gestion locale et administrative, sans volonté de changement collectif et sans véritable consultation des personnes impliquées, qu'elles soient porteuses ou destinataires des actions de l'organisme (Fournier et Gervais, 2014).

⁷ voir la section 1.2.1. sur les modes de gestion en transformation

Le modèle de gestion participative se veut hybride et se caractérise par son caractère plus démocratique de par le « partage des pouvoirs et une transformation des rapports sociaux afin qu'ils soient plus égalitaires et respectueux des contributions de toutes [...] » (Fournier et Gervais, 2014 : 227). Il est question d'encourager et de préserver l'implication concrète de toutes les personnes impliquées, et ce, par différents moyens. Par exemple, cela demande que du temps soit réservé à ces fins : « [O]n instaure une atmosphère de travail axée sur la participation dans le but d'accroître la conscience et la connaissance des rôles et des responsabilités des diverses instances et des personnes les composant. » (*ibid.*) Ici, la personne qui est en charge de la coordination a un rôle qui se distingue de celui des autres. Son statut lui confère une certaine imputabilité et l'équipe peut participer au processus décisionnel de manière régulière et concertée. Fournier et Gervais (2014) ajoutent que ce modèle « favorise le sentiment d'appartenance, l'autonomisation individuelle et collective, offre une intervention qui valorise l'expérience et collectivise les difficultés [...] » (p. 227).

Le modèle de cogestion implique un rapport hiérarchique équivalent entre l'équipe de travail et le conseil d'administration (ou la collective). Toutefois la nature des décisions qui appartiennent à l'un et à l'autre diffère. Le conseil d'administration aura pour responsabilité de porter les grandes orientations du groupe et l'équipe de travail, d'en assurer l'opérationnalisation, soutenue par des comités de travail intégré ou *ad hoc*, selon les besoins de l'organisme. Ici, la coordonnatrice n'a pas de rôle hiérarchique distinct, mais assure le lien entre le Conseil d'administration et l'équipe, laquelle est reconnue comme étant centrale (Fournier et Gervais, 2014).

Le modèle de gestion en collectif ou collective repose sur une vision non hiérarchique de la structure organisationnelle. Selon Fournier et Gervais (2014), il est surtout compatible avec les groupes « idéologiquement homogènes » (p. 229) qui visent à créer en leur sein une société aussi égalitaire qu'ils la souhaitent hors du groupe, c'est-à-dire à l'échelle sociale. La coordination n'est pas assurée par une seule

personne, mais elle est conçue comme une tâche partagée par toutes les membres de l'équipe. Ainsi, l'analyse critique des rapports de pouvoir et de domination à l'œuvre dans la société est également appliquée au sein de l'organisme, qui vise à ne pas les reproduire mais à inventer et maintenir des rapports égalitaires dans une volonté inclusive et démocratique :

La collective tient, dans les groupes de femmes qui l'ont adoptée, la place d'instance décisionnelle centrale. Elle présente une structure non hiérarchique où tou[tes] les membres sont sur le même pied. Le pouvoir est théoriquement partagé par toutes. La prise de décision prend une forme participative où le processus est parfois aussi important que la décision elle-même. L'accent porte sur l'unanimité consensuelle et s'ancre dans une analyse féministe qui s'oppose à toute forme d'oppression des femmes, autant dans la société qu'entre elles. (Anadon *et al.*, 1990 :60 dans Fournier et Gervais, 2014 : 229)

2.2. Repères tirés de la psychodynamique du travail⁸

2.2.1. Une approche alternative

Pour penser les pratiques féministes en lien avec la préservation de la santé mentale au travail, les perspectives et les concepts de la psychodynamique du travail, initiés en France par Dejours (2007, 2008) et poursuivis entre autres au Québec par les membres de l'Institut de psychodynamique du travail du Québec (IPTQ), me semblent très pertinents de par la posture critique qui leur est sous-jacente (IPTQ, 2006 ; Alderson, 2004a, 2004b, 2006a, 2006b). Dejours s'est d'abord initié à la psychopathologie du travail en portant une attention particulière aux liens dynamiques entre l'organisation du travail et le fonctionnement psychologique des

⁸ Une grande partie de cette réflexion théorique sur les apports de la psychodynamique du travail s'appuie sur les travaux réalisés dans le cadre de mes études en santé mentale à la TÉLUQ, qui mènent à un diplôme d'études supérieures spécialisées.

personnes. Il s'est intéressé à l'émergence de troubles psychiques et de maladies caractérisées comme de l'épuisement professionnel (Dejours, 2008).

Progressivement, il a développé un regard critique sur cette approche pour finalement la considérer comme trop restrictive, trop orientée sur l'émergence de pathologies, en plus de critiquer le fait qu'elle a tendance à responsabiliser les employé-e-s en individualisant les problèmes et les difficultés rencontrés en lien avec le travail. Ce risque est également repéré par d'autres chercheurs et chercheuses (Gaulejac, 2010, 2011 ; Rhéaume, 2010 ; Kirouac, 2012, 2015 ; Gaulejac *et al.*, 2013).

Dejours a élaboré le concept de normalité afin d'éviter la concentration des observations et des analyses autour de la seule modalité des maladies mentales en lien avec l'organisation du travail (Dejours, 1995 dans Alderson, 2004b : 247 ; Dejours, 2008). Il place les relations intersubjectives comme étant centrales dans l'élaboration complexe de cette normalité. Cette dernière est comprise comme l'équilibre toujours précaire qui permet de compenser la souffrance en la dépassant à l'aide de différentes stratégies (*ibid.*).

2.2.2. La centralité du travail et l'intelligence des travailleuses

Le travail est considéré par la psychodynamique du travail comme une activité humaine, à la fois produit et productrice de rapports objectifs et subjectifs entremêlés (Vézina et Carpentier-Roy, 2000 ; Alderson, 2004a, 2004b ; Rhéaume, 2006 ; Dejours, 2007). C'est là que se situe son caractère paradoxal : il devient source autant de plaisir et d'accomplissement que de souffrance et de détresse (Vézina et Malenfant, 1995 ; Alderson, 2004a, 2004b, 2006a ; Dejours, 2007, 2008 ; Rhéaume 2006a). La psychodynamique du travail propose de ne plus considérer les personnes comme étant passives devant l'organisation du travail et ses contraintes, mais au contraire de les penser comme étant actives, comme des sujets intelligents capables

de se défendre en développant différentes stratégies. Ces stratégies sont à concevoir au-delà de leur seule finalité adaptative (Desjours, 2008).

Les personnes font preuve d'intelligence pratique au travail et d'inventivité (Molinier, 2006) afin de faire face à l'épreuve que représente le travail dans sa complexité (matérielle et symbolique) (Dejours, 2007). Cette intelligence repose sur la créativité, l'adaptabilité et la ténacité. Elle se matérialise également lorsque le « doute » se transforme en « assurance », selon l'expression de Molinier (2006 : 114), par le biais de la discussion entre pairs, capables dès lors de se mobiliser et de se (re)penser, en coconstruction continue. C'est par cette intelligence que la travailleuse va développer des mécanismes et des stratégies, des repères professionnels et personnels. C'est ainsi qu'elle va réellement effectuer le travail jusqu'alors prescrit.

2.2.3. Le travail prescrit et le travail réel

Selon Rhéaume (2010), « l'organisation du travail repose sur deux processus complémentaires définissant toute activité collective : la division du travail, des tâches, et la division du pouvoir, des rôles et des fonctions » (p. 170). C'est ce que l'on peut identifier comme le travail prescrit. L'organisation du travail doit être comprise à la fois comme productrice et comme produit des rapports sociaux (Dejours, 2008). Dans le contexte moderne, elle est exposée à trois risques principaux : la perte de sens global, la perte de contrôle et de cohésion et, enfin, l'affaiblissement de la solidarité et de la coopération (Vassal, 2005 ; Molinier, 2006).

Les travailleuses ne reproduisent jamais telle quelle la prescription induite par l'organisation du travail, mais elles effectuent un travail réel pour lequel elles mobilisent leur subjectivité (Vézina, 2001). C'est d'ailleurs, selon Oliveira Vieira, Vale Mata et Esteves de Oliveira (2018), une des forces de l'approche de la psychodynamique du travail, qui permet de « souligner la dimension du pouvoir

extraordinaire du travail par rapport à la subjectivité et [de] montrer que cette subjectivité est malmenée par les contraintes de l'organisation du travail et par les relations de domination (Dejours, 2012a) » (p. 63-64).

Il existe un écart entre l'organisation du travail prescrite et l'organisation du travail réelle. Cela place souvent les salariées dans des situations qui leur demandent de faire preuve d'inventivité et de stratégies afin de dépasser les difficultés engendrées par un tel écart (Alderson, 2004 : 248). Le travail se situe dans l'organisation réelle mise en place pour se confronter à l'organisation prescrite (Davezies, 1991 dans Dejours, 2008) et devient ainsi « structurant » pour l'identité (Alderson, 2004b). Si l'organisation du travail ne permet pas aux salariées de trouver un sens dans l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, de développer des stratégies pour réguler cette situation, alors elle devient source de souffrance. À l'inverse, lorsque les travailleuses conservent une forme de cohérence de par leur créativité, cet écart peut s'avérer producteur de plaisir et de satisfaction (*ibid.*).

2.2.4. Plaisir et souffrance au travail

Le plaisir existe dès lors que l'individu dispose de moyens et d'espace pour décharger les tensions psychiques, conserver du sens et recevoir de la reconnaissance par les autres. Le plaisir est favorisé lorsque l'écart entre les contraintes objectives de travail et les aspirations propres de la travailleuse est compensé par des mécanismes de défense et par des occasions de liberté, de créativité, d'opportunité décisionnelle : « [L]e plaisir au travail est ce qui représente les forces positives qui accompagnent un travail structurant pour la personnalité de la travailleuse, en lien avec ses collègues de travail » (Rhéaume, Maranda et Saint-Jean, 2001 : 62). La reconnaissance, au-delà de la rétribution économique, dans sa dimension symbolique (Dejours, 2007) est source de plaisir et de sens pour les travailleuses, qui y voient alors un levier identitaire valorisant ainsi que leur inscription dans un collectif de travail (Vézina, 2001).

La notion de souffrance psychique ne renvoie pas directement à des formes de pathologies ou de troubles psychiatriques, mais se situe en amont, dès lors que le plaisir au travail s'amenuise pour laisser place, par exemple, à la colère, à la douleur, à l'ennui ou à l'insatisfaction ; en d'autres termes, à la perte du sens devant l'absence de cohésion ou d'affiliation (Dejours, 1995 dans Alderson, 2004b : 246). Selon Oliveira Vieira, Vale Mata et Esteves de Oliveira (2018),

[...] la reconnaissance d'un travail réalisé joue un rôle prépondérant dans l'accomplissement du travailleur et son identification au travail. Elle est aussi décisive « lorsqu'il y a la valorisation de la souffrance créatrice et de l'effort investi dans la réalisation du travail (Mendes et Siquiera, 2014, p. 158, traduction libre.) C'est se reconnaître soi-même face à son activité. La reconnaissance permet à l'individu de construire son identité, sa santé mentale et même physique, cependant son absence peut mener à la souffrance et au déséquilibre psychopathologique et à la maladie (Dejours, 2008). (p. 64)

Si l'identité est fortement influencée par le plaisir et la souffrance ressentis, sa construction « positive » sera également privilégiée par le sentiment d'appartenance à un collectif de travail, sentiment qui sera source de plaisir et viendra contrebalancer les occasions de souffrance en équilibrant la charge psychique du travail. La souffrance se situe donc entre la santé et la maladie (Alderson, 2004a). Elle résulte d'une tension entre des visées subjectives et des contraintes organisationnelles, matérielles ou humaines (Rhéaume, 2006a).

2.2.5. Le collectif de travail : de la reconnaissance et des règles de métier

Le collectif de travail est à comprendre comme le lieu de transmission, d'actualisation et d'invention de règles en continu qui permettent de contenir l'activité de travail selon des repères de métier, à l'intérieur de rapports sociaux (Vézina, 2001 ; Rhéaume, Maranda et Saint-Jean, 2001). Chaque collectif de travail est particulier et son caractère se révèle dans le langage utilisé et valorisé, dans l'œuvre que l'on cherche à produire, dans les codes et les idéaux portés et partagés par les membres. Il

est question de collectif de travail dès lors que plusieurs salariées constituent une communauté structurée qui collabore à un projet commun dans une certaine cohésion et selon le partage et le respect de règles du métier (Molinier, 2006 : 113).

Les règles de métier se déclinent en quatre types : langagières, techniques, sociales, et éthiques (Molinier, 2006 ; Cru, 1987 : 46 dans Alderson, 2004 : 251). Les compétences intellectuelles et affectives (Estryn-Behar, 1997 : 15) contribuent, elles aussi, à garantir singularité et sécurité au groupe, lequel est alors en mesure de développer des stratégies de défense collectives (Alderson, 2004b : 251). Le collectif de travail repose sur un ensemble de savoir-faire mobilisable ainsi que sur des pratiques langagières (Estryn-Behar, 1997 : 15) qui contribuent à le distinguer d'un autre groupe et à le protéger. Il est producteur de ces règles, jamais prescrites et toujours sujettes à modification et à amélioration afin de consolider un standard normatif : c'est l'activité déontique (Molinier, 2006 : 113). Lorsque le collectif de travail fait défaut, alors les salariées sont contraintes de développer des mécanismes individuels de défense.

Les règles, au sein d'un collectif, déterminent les manières acceptables de faire le travail, de même que ce qu'il est juste ou bien de faire. Elles sont le résultat d'échanges formels ou informels entre les travailleuses. Leur élaboration présuppose donc l'existence d'une équipe suffisamment structurée et possédant les compétences requises pour juger de la qualité du travail accompli et de son utilité pour l'organisation (Dejours, 1992 dans Vézina, 2001). Les règles de métier lient l'individu à ses pairs et lui permettent de partager une forme d'éthique professionnelle (Molinier, 2006) et d'être, par la même occasion, reconnue comme membre du collectif de travail (Dejours, 2007).

La reconnaissance passe par un jugement de beauté et un jugement d'utilité. On parlera de jugement de beauté dans les relations horizontales de travail avec les pairs

(Rhéaume, Maranda et Saint-Jean, 2001 ; Dejours, 2007), reconnues elles-mêmes comme aptes à l'évaluation du respect des règles de l'art (c'est-à-dire de la profession), mais aussi comme étant capables de reconnaître la singularité et le style de la travailleuse (Alderson, 2004b). De manière complémentaire, le jugement d'utilité est porté de façon verticale (*ibid.*) par la hiérarchie (ou le bailleur de fonds), qui vérifiera si la travailleuse est « utile », dans la mesure où elle a atteint les buts envisagés en considérant trois sphères : sociale, économique et technique (Vézina, 2001 ; Rhéaume, Maranda et Saint-Jean, 2001 ; Molinier, 2006 ; Rhéaume, 2006a ; Dejours, 2007). Par ailleurs, il ne faut pas confondre la reconnaissance des pairs et des supérieures avec celles des usagères ou des bénéficiaires du travail ou des services, car il s'agira alors davantage de gratitude. De la même manière, il ne faut pas tisser de liens de causalité entre la valeur de l'œuvre accomplie et le « taux » de reconnaissance.

Les règles du métier sont élaborées et modifiées par les travailleuses, auxquelles elles servent de références. Ensemble, les travailleuses délibèrent, selon les règles du langage qui leur sont propres, c'est-à-dire la terminologie employée, mais aussi la manière de s'adresser aux autres. Les règles sociales déterminent et orientent les relations interpersonnelles au travers de repères, comme la politesse, la représentation de soi et la convivialité au travail (Molinier, 2006). Les travailleuses ont recours aux règles techniques pour s'entendre sur le savoir-faire et aux règles éthiques pour finalement se mettre d'accord, en lien avec les valeurs et les normes partagées (*ibid.*). L'un des enjeux pour l'organisation du travail est de permettre au collectif de se donner les moyens pour l'élaboration de « nouvelles » règles de métier (Molinier, 2006 ; Alderson, 2004b ; Estry-Behar, 1997).

2.2.6. Stratégies et mécanismes de défense

Les personnes essaient par différentes stratégies (conscientes et non-conscientes, collectives et individuelles) de maintenir ou de restituer l'équilibre dont elles ont besoin pour conserver le sens du travail et par extension, conserver une bonne santé mentale. Dans certains cas, un mécanisme de défense peut mener la personne à se retirer de manière définitive du milieu de travail, que ce soit d'un service en particulier ou d'une organisation complète, afin de lutter contre les sources de souffrance et d'insatisfaction en s'en éloignant (Dejours, 1987 dans Alderson, 2004). Par ailleurs, différentes recherches ont démontré la variabilité des stratégies défensives, dont l'étude de Libouman (1985 dans Estry-Behar, 1997), qui en identifie plusieurs : la solidarité et l'hyperactivité de l'équipe, sa témérité zélée, la densité du discours sur le vécu ou encore l'agressivité entre pairs. D'autres études, comme celle de Ruszniewski (1995), identifient des mécanismes de défense non-conscients : le mensonge, la banalisation, l'esquive, la fausse réassurance, la rationalisation, l'évitement, la dérision, la fuite en avant et l'identification projective (Estry-Behar, 1997).

Face à différentes difficultés matérielles ou symboliques au travail, les individus vont mettre en place, de manière explicite ou cachée, consciente ou non, des mécanismes de défense (Estry-Behar, 1997 : 1). Les stratégies de défense collectives sont typiques de chaque organisation du travail (Molinier, 2006 : 194). Dans les cas extrêmes, où les obstacles semblent insurmontables, on voit par ailleurs s'opérer une « rupture de défense » (*ibid.*). Lorsque le collectif de travail est faible ou inexistant, les personnes développent des stratégies individuelles qui leur sont propres, bien qu'elles puissent être également mobilisées par d'autres (Trudel, 2001 ; Rhéaume *et al.*, 2000 dans Alderson, 2004b : 252). Lorsque ces stratégies sont non-conscientes, elles n'explicitent pas la source de souffrance en visant sa transformation, mais elles ont pour finalité d'en diminuer les impacts (Brun, 1992 ; Maranda, 1998 dans

Alderson, 2004 ; Molinier, 2006). Si les défenses peuvent s'appuyer sur des stratégies saines et positives, elles contribueront à préserver la santé mentale des travailleuses. Cependant, dans une autre mesure et à plus long terme, elles peuvent également user les personnes, devenues contraintes de s'adapter en permanence à une organisation sur laquelle elles n'ont que trop peu de pouvoir (Dejours, 1987 dans Alderson, 2004b).

Lorsque les personnes souffrent en lien avec leur travail, elles ne demeurent pas passives. Au contraire, elles se donnent différentes stratégies « pour se protéger contre cette atteinte à l'identité et à leur santé mentale » (Vézina, 2008 : 6). Ces mécanismes « permettent à l'individu de canaliser la tension psychique et de mieux réagir aux différentes exigences du travail ; elles réduisent donc les manifestations découlant de cette tension » (Vézina *et al.*, 1992 : 73).

Rhéaume (2006a) insiste sur le fait que « la santé mentale et la santé mentale au travail sont la résultante d'un équilibre relatif où domine, finalement, le plaisir par rapport à la souffrance. Si cette dernière s'impose, le sujet humain développe alors des mécanismes et des stratégies défensives pour tenter de retrouver cet équilibre positif du rapport à soi et aux autres dans le travail » (p. 8). Parmi ces pratiques, il identifie « le retrait, la blague, le déni, le détachement, le déplacement, la compensation, la toxicomanie » (*ibid.* : 9). Il reconnaît par ailleurs « que bien d'autres facteurs contribuent à rendre possible ou non le plaisir au travail [...] : la charge de travail, l'autonomie décisionnelle, le système de récompense, la clarté des rôles, le mode de supervision [...] » (*ibid.*).

Les stratégies peuvent être individuelles ou collectives, conscientes ou non, formelles ou informelles (Vézina, 2001 ; Rhéaume, 2006a ; Molinier, 2006). Le recours à des stratégies d'adaptation peut soulager, sans pour autant agir à la source du conflit ou modifier le cadre normatif :

Les défenses contre la souffrance ont toujours *des effets cognitifs*. Elles orientent le cours de la pensée, voire lui font obstacle en occultant une partie substantielle de la réalité qui n'est plus mise en débat. [...] Les stratégies collectives de défense bornent la délibération sur le travail, en limitent l'amplitude et contrôlent étroitement les émergences des secteurs de la réalité qu'il s'agit d'éviter. Les défenses sont nécessaires pour la santé mentale, mais présentent l'inconvénient de générer des distorsions de la communication en empêchant de penser à ce qui fait souffrir et qu'il faudrait pouvoir transformer. (Molinier, 2006 : 195)

Toujours selon Molinier (2006), « l'existence de stratégies collectives de défense est la découverte empirique la plus originale et la plus importante en psychodynamique du travail » (p. 194). Parmi celles étudiées, on peut citer la « rudesse en usine » (Saint-Jean *et al.*, 2006), l'excès de « zèle », les comportements violents ou destructeurs ou encore l'hyperactivité (Libouman, 1985 dans Estryng-Behar, 1997; Rhéaume, Maranda et Saint-Jean, 2001 ; Rhéaume, 2006a, 2006b). Dans sa définition psychodynamique, l'idéologie défensive « constitue une radicalisation de la stratégie défensive mise en place au départ pour contrer la souffrance vécue au travail » (Vézina et Carpentier-Roy, 2001 : 150).

Enfin, les stratégies préventives consistent à créer ou maintenir des espaces d'élaboration collective de règles et de sens pour « penser le travail et panser les problèmes » (Vézina, 2008 : 6). Si les défenses peuvent s'appuyer sur des stratégies saines et positives, elles contribueront à préserver la santé mentale des travailleuses. Elles peuvent également user les personnes toujours contraintes de s'adapter en permanence à une organisation (sociale et de travail) (Dejours, 1987 dans Alderson, 2004a).

2.3. Vers un cadre d'analyse

2.3.1. Convergence paradigmatique des ensembles théoriques

Dans un article consacré à la présentation de la psychodynamique du travail, Alderson (2004a) propose une définition du paradigme en science comme étant « une matrice disciplinaire qui guide la tradition d'une communauté scientifique, soit la formation, la pratique et la recherche » (p. 261). Pour l'auteure, la psychodynamique du travail, en opposition aux approches positivistes, s'inscrit dans ce que Habermas (1968/1976) identifie comme les sciences historico-herméneutiques. Ce paradigme, d'une part, relativise la prétention scientifique traditionnelle à l'atteinte d'une vérité qui serait absolue et, d'autre part, rappelle la nécessaire inscription de l'élaboration des connaissances à l'intérieur de contextes historiques précis qui en influencent les conditions de production et d'interprétation. Habermas (*ibid.*) souhaite également révéler les idéologies tacites qui façonnent et influencent les savoirs, ce qui rallie également la majorité des penseuses féministes (Harding, 2004 ; Dorlin, 2008).

À la lecture de l'introduction rédigée par Dorlin (2008) sur les épistémologies féministes, on comprend le féminisme comme étant « l'émergence d'une production intellectuelle pluridisciplinaire, d'une réflexion critique qui n'a cessé de se développer, de se diversifier – et de s'institutionnaliser – au cours de ces quarante dernières années [...] » (p. 9). Elle ajoute que ce savoir féministe, constitué d'un ensemble d'approches parfois en contradiction, tout au moins en dialogue, les unes avec les autres, « renvoie, d'une part, à un travail d'*historicisation* d'un rapport de pouvoir et, d'autre part, à un travail de *conscientisation* de ce dernier » (*ibid.*).

Aussi, on voit là se dessiner des postulats convergents entre les approches féministes et celles de la psychodynamique du travail. Ces deux ensembles théoriques ont le point commun de viser, par le développement d'une alternative épistémologique critique, à produire des connaissances capables de penser la pratique au-delà de la

finalité technique et de mener à l'émancipation, en considérant, d'une part, les influences structurelles et, d'autre part, les capacités d'adaptation et même de libération dont font preuve les personnes.

Comme le mentionne Lasvergnas (1986), l'épistémologie féministe « vise à faire émerger une compréhension du féminin autonome et dédouanée de la saisie traditionnelle sur les femmes, et de "la femme" » (p. 11). Aussi, les théories féministes, tout comme celles de la psychodynamique travail, ont pour point commun de se méfier des postulats positivistes. Certaines souhaitent promouvoir, par la démarche compréhensive, la prise en compte des interprétations intersubjectives, celles des chercheurs et chercheuses et des personnes sujets/objets des études. Il s'agit d'ouvrir la voie à une conscientisation collective face à des problèmes sociaux, en vue de les résoudre par la transformation sociale.

Féminisme et psychodynamique se placent aussi en opposition à la psychiatisation de problèmes, d'abord considérés comme étant sociaux avant d'être individuels, et insistent sur l'articulation dialectique de l'organisation des rapports sociaux et des actions des individus. Ces deux courants se méfient des dérives causalistes et souhaitent, le plus souvent dans une démarche compréhensive, redonner pouvoir, parole et espaces d'élaboration aux sujets au sens fort, c'est-à-dire les personnes dont la réalité (l'expérience vécue) est l'objet de la recherche (Ollivier et Tremblay, 2000 ; Alderson, 2004a, 2004b).

Les perspectives féministes veulent faire émerger les femmes comme sujets politiques. Les perspectives psychodynamiques veulent faire émerger les travailleurs et travailleuses comme sujets actifs. Leur alliance permet ainsi l'émergence des femmes « militantes professionnelles » (Ricci *et al.*, 2008) comme sujets politiques et actifs qui s'organisent et résistent devant les contraintes sociales et de travail.

2.3.2. Alliance des perspectives tirées des théories féministes et des théories psychodynamique pour penser l'intervention féministe comme métier

Le cadre d'analyse dans lequel s'inscrit ce mémoire propose l'alliance originale de théories féministes et de celles de la psychodynamique pour penser plus largement le féminisme en contexte de travail et le travail en contexte féministe. Plus précisément, ce cadre d'analyse me permet de placer l'expérience des intervenantes au centre de ma démarche, en les considérant comme sujets pensant et agissant, et en ayant comme point d'encrage le plaisir et la souffrance auxquels tentent de répondre leurs pratiques.

Selon Vézina (2001), la psychodynamique du travail permet de comprendre l'interaction dynamique entre le sujet (en quête de l'accomplissement dont il a besoin), l'univers du travail (organisation, collectif) et le champ social (normes sociales). Avec les apports féministes, je peux préciser le contexte des intervenantes : l'interaction dynamique entre une femme féministe en quête d'accomplissement, l'univers du travail militant et communautaire, et le champ social fortement marqué par les traditions sexistes, capitalistes et racistes qui confèrent aux femmes et aux hommes (ainsi qu'aux femmes entre elles) des positionnements sociaux à la fois hiérarchisés et imbriqués.

Dans une recherche menée en 2006 auprès d'une soixantaine de femmes impliquées et majoritairement salariées dans le mouvement féministe québécois, Ricci *et al.* (2008) ont analysé « la (re)configuration » des discours et pratiques de ces dernières. Elles rappellent comment le militantisme féministe professionnel au Québec se démarque au XXI^e siècle, à la fois de la tradition dans laquelle il s'inscrit et de réalités observées dans d'autres contextes socio-culturels. Pour elles, travailler dans un groupe de femmes « doit être considéré *de facto* comme un acte militant, particulièrement lorsqu'on prend en compte l'environnement hostile au féminisme au sein duquel s'exerce cette activité » (p. 3). La militance initiale des féministes a

conduit à l'émergence d'une nouvelle forme de travail, un travail politisé, mais aussi à de nouvelles formes de militance. Elles identifient ces dernières selon trois idéaltypes, à savoir la militance pragmatique (centrée sur l'efficacité et le consensus), la militance organique (centrée sur la (re)politisation et la conscientisation) et la militance distancée (engagée et identitaire) (*ibid.*).

Pour les auteures, ces figures de la militance féministe québécoise ne sont pas à appréhender en opposition ou de manière exclusive, mais elles nous informent sur les manières dont les « féministes professionnelles », pour reprendre leurs termes, appréhendent à la fois leur action politique et leur travail, et constatent qu'

[i]l demeure que plusieurs militantes professionnelles présentent des signes d'essoufflement et de désillusion face aux difficultés rencontrées dans leur lutte pour mettre de l'avant les revendications féministes. D'importants tiraillements se manifestent par rapport à la difficulté qu'éprouvent certaines d'entre elles à arrimer idéologie et pratique de terrain, de même qu'au regard des compromis qu'elles peuvent concéder aux exigences de la (re)mobilisation. (p. 8-9)

Les CALACSiennes peuvent être définies comme militantes professionnelles au sens proposé par Ricci *et al.* (2008). Elles militent et travaillent contre les violences à caractère sexuel et pour la transformation des rapports sociaux de domination. Elles ne font pas seulement de l'intervention féministe (agir l'intervention) ; elles sont intervenantes féministes (être l'intervention), et même plus : elles s'identifient comme CALACSiennes, au même titre que d'autres s'identifient comme infirmières ou professeures. C'est ici que l'on peut comprendre leur activité de travail comme un métier.

Au-delà de la simple exécution de tâches, l'expression de métier renvoie à un art, un savoir-être, un savoir-faire et surtout, comprend une forte identification individuelle

et collective (Doucet, 2016). C'est d'ailleurs ce que rappellent Doucet et Viviers (2016b) :

À l'affirmation intéressante de Meyerson (2007), selon qui le travail est entré dans la personne et tend à y prendre une assez grande place, répond une autre proposition, à savoir que la personne elle-même a fait son entrée sur la scène du travail et y occupe une place historique. (p. 4)

Plusieurs chercheurs et chercheuses se sont d'ailleurs intéressé-e-s dans les dernières années aux particularités des métiers relationnels (Araùji-Oliveira, Chouinard et Pellerin, 2018a) ou de la relation (Doucet et Viviers, 2016a). D'ailleurs, « l'idée de *métier*, qui s'inscrit dans un discours commun d'action, est passée de concept quotidien chez les professionnels [...] à un concept scientifique en usage dans les études sur le travail (Clot, 2008 ; Dejours, 2007 ; Demailly, 2007 ; Doucet, 2014 ; Viviers, 2016) » (Doucet et Viviers, 2016b : 1-2). Le métier relationnel peut être d'abord défini, nous disent Doucet et Viviers (2016b), « comme une activité transdisciplinaire d'aide et d'accompagnement de personnes en situation de vulnérabilité » (p. 1). On précise également qu'ici, la relation « désigne ce qui se trouve au centre de l'éthos de métier, c'est-à-dire l'action de "travailler la relation" avec les sujets que les praticiens rencontrent dans le cadre de leur travail (Doucet, 2014) » (p. 2). Dans le contexte des CALACS, cette relation peut s'étendre au-delà du contact avec les femmes suivies en soutien direct pour comprendre également les publics sensibilisés, les partenaires ainsi que les représentant-e-s politiques.

Aborder les pratiques des intervenantes dans les CALACS ne se résume pas à ce qui est visible ou prescrit, mais aussi à ce qui est implicite (Doucet, 2016), investi, dit, fait et pensé. Dans ce contexte, on peut retenir la définition proposée par Araùjo-Oliveira, Chouinard et Pellerin (2018b) pour penser les pratiques des travailleuses, à savoir

[L]’ensemble des gestes et des discours singuliers [...] qui colore la manière particulière d’une personne d’exercer une activité professionnelle. Il s’agit là d’une activité située, orientée par des fins, des buts et les normes de son groupe professionnel d’appartenance. Elle se traduit par la mise en œuvre des savoirs, des procédés et des compétences en actes [...] (p. 3).

Toujours selon ces auteur-e-s, ces pratiques peuvent se comprendre dans leurs qualités multidimensionnelles. La première est la dimension finalisée, c’est-à-dire celle qui correspond au but visé. Ensuite, une dimension technique recouvre toutes les manières de faire, c’est-à-dire « les savoir-faire spécifiques » (*ibid.* : 3). Ensuite, la dimension relationnelle se révèle de par la place centrale des interactions entre les individu-e-s, « médiatisées par le langage, la communication et les échanges » (*ibid.*). Le contexte socio-historique et organisationnel est une autre dimension, tout comme l’inscription dans le temps et la durée, qui marque la possible transformation des pratiques. Enfin, il y a « une dimension affective qui est le reflet de leur implication active avec des acteurs dans la pratique, leurs motivations et convictions, leurs traits de personnalité et qualités personnelles » (*ibid.* : 3-4) et « une dimension psychosociale liée à la nature humaine spécifique aux professions relationnelles » (*ibid.*).

2.3.3. Les CALACS : des collectifs de travail au service de la transformation sociale

Les CALACSiennes rencontrées par Vandal (1997) insistent fortement sur l’importance de l’équipe de travail :

[L]e rôle de l’équipe de travailleuses a été fondamental dans le processus de maturation-consolidation. [...] La stabilité d’une équipe qui se connaît depuis longtemps fait en sorte qu’un certain nombre de choses n’ont plus besoin d’être expliquées. Il faut souligner la valeur de l’équipe comme source de formation, de discussion, de réflexion, ainsi que dans le support à l’intervention. (p. 66)

On voit ici comment l'équipe permet de transmettre et d'inventer des manières de faire qui vont ensuite être intégrées par les travailleuses. L'équipe est un lieu de reconnaissance, de valorisation et d'identité collective actualisé en permanence. Les CALACS ont le potentiel d'être des collectifs de travail assez forts, dans le sens où les principes féministes semblent intégrés aux différentes règles de métier de par le langage⁹, l'éthique¹⁰, les techniques¹¹ et les règles sociales¹². L'organisation du travail et les règles de métier vont avoir une incidence sur la nature et la forme des stratégies et mécanismes développés par les intervenantes. Il sera intéressant d'analyser les différentes règles de métier en vigueur dans les CALACS.

Les collectifs de travail que sont les Centres peuvent être ébranlés au moins par deux facteurs déjà mentionnés dans la problématique : d'un côté, la professionnalisation de l'intervention (Lamoureux, 1990 ; Vandal, 1997 ; Mensah, 2007 ; Robitaille et Tessier, 2010) et de l'autre, la complexification des vécus des femmes qui demandent du soutien (Vandal, 1997 ; Robitaille et Tessier, 2010 ; RQASF, 2011). Une partie du travail prescrit consiste à conscientiser les femmes à propos du patriarcat puisque « les conditions d'oppression agissent sur [les femmes], leur représentation de la réalité et leur action » (Lemay, 2007 : 172). En pratique, c'est-à-dire au niveau du travail réel, la conscientisation représente un défi (Robitaille et Tessier, 2010). Les femmes suivies sont souvent traumatisées et portent en elle une grande souffrance, à laquelle s'ajoute la peur d'être stigmatisées ou encore un sentiment de culpabilité (Robitaille et Tessier, 2010 ; Salmona, 2013). Les intervenantes sont exposées à ces souffrances. Plusieurs femmes vivent des situations de crise. Les intervenantes ont

⁹ Par exemple, par un vocabulaire qui reflète une analyse féministe : « patriarcat », « intersectionnalité », « agression à caractère sexuel », « femme » plutôt qu'« usagère » ou « cliente », etc.

¹⁰ Par exemple, la confidentialité, le soutien comme moyen et non comme fin, « le privé est politique », etc.

¹¹ Par exemple, la conscientisation, le travail sur les conséquences plutôt que sur l'agression, la collectivisation des vécus, l'intervention de groupe, etc.

¹² Par exemples, les relations égalitaires, la remise en question de la hiérarchie, les rencontres d'équipes, les 5 à 7, etc.

parfois peur pour leur propre intégrité et leur propre sécurité face à des comportements violents. Ensuite, les opinions des intervenantes divergent quant à l'adaptation des missions et des services en lien avec la complexification des besoins des femmes et la diversité de leurs profils (RQASF, 2011).

Enfin, il est pertinent d'observer les conditions de transmission des savoirs entre les travailleuses, les modalités de résolution des conflits, les leviers de reconnaissances ou encore les valeurs qui guident leur action. Influencés par les perspectives féministes radicale et intersectionnelle qui critiquent les rapports de pouvoir entre hommes et femmes et entre femmes elles-mêmes, les collectifs de travail féministes au sein des CALACS visent, d'une part, à ne pas reproduire des rapports de force et d'inégalité en leur sein et, d'autre part, à accomplir l'art du métier féministe afin de soutenir les femmes et de renverser les rapports de domination au plan social.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, je présente d'abord les fondements de la recherche, qui se veut féministe, partenariale, qualitative et compréhensive. Ensuite, j'expose la méthode et les instruments de collecte de données choisis, l'échantillonnage ainsi que le processus de recrutement. Enfin, les forces et les limites de l'étude sont explicitées et les différentes considérations éthiques sont traitées.

3.1. Fondements de la recherche

3.1.1. Recherche féministe

Cette recherche s'inscrit dans une perspective féministe. Elle vise à rendre compte des expériences spécifiques des femmes en dehors des préjugés sexistes, et ce, à l'intérieur d'un héritage théorique, pratique et militant (Descarries, 1998 ; Dorlin, 2008). Elle a pour préoccupation de valoriser les CALACSiennes en tant que femmes (travailleuses et militantes) et de mettre en lumière leurs savoirs et leur créativité. Selon Ollivier et Tremblay (2000) la recherche féministe résulte d'une approche plutôt que d'une méthode puisqu'en

[...] s'inscrivant dans des univers disciplinaires qui possèdent leurs propres méthodes, elle se propose plutôt de les envisager et de les utiliser différemment, notamment en plaçant les femmes au centre de son investigation et en poursuivant un objectif de changement social (p. 24).

Si la parole et l'expérience des femmes sont bien au centre de ma démarche, il serait légitime de se demander en quoi cette dernière contribuera à un changement social. Je ne pense pas qu'elle y parvienne en soi, bien entendu. Par contre, je pense que documenter le travail féministe québécois est un pas vers le changement. La mise en lumière de ses défis et de ses forces m'apparaît comme une manière d'encourager la position féministe, dans la lutte, la prévention, l'aide directe et la gestion de l'organisation, ce qui n'empêche en rien d'adopter un regard critique, que j'espère constructif. Si des femmes ont créé et travaillent dans des CALACS, c'est avant tout pour soutenir les victimes et transformer les rapports sociaux de sexe afin qu'un changement social s'opère vers l'égalité et l'abolition des violences des hommes envers les femmes. J'ai souhaité comprendre l'expérience de ces militantes et j'espère que cette recherche leur permettra de se reconnaître et de continuer d'améliorer leurs conditions de travail. En cela, ma posture est engagée. J'ai voulu leur offrir un espace de réflexion et d'expression, et considérer avec sérieux le contexte dans lequel elles évoluent. J'ai souhaité rendre compte de leurs forces, tout en explorant avec elles leurs défis et leurs insatisfactions.

L'approche féministe a permis de camper l'ensemble de la démarche méthodologique. Elle a influencé mon regard sur les participantes (échantillon), la manière de les rencontrer (collecte de données) et de les considérer (éthique). Elle m'a encouragée à repérer mes propres attentes et à tracer ma trajectoire de réflexion puisque, comme tout-e chercheur ou chercheuse, je me situe à l'intérieur d'un groupe social en interaction avec d'autres, et ce, en lien avec un ou plusieurs collectifs (voir l'introduction). L'épistémologie critique féministe (Dorlin, 2008) consiste pour la chercheuse à la nécessaire mise en lumière du point de vue situé, dans le temps et l'espace, duquel elle part pour questionner un phénomène ou une réalité sociale (Descarries, 1998 ; Quivy et Van Campenhoudt, 2006 ; Ollivier et Tremblay, 2000 ; Harding, 2004). La chercheuse doit se centrer d'abord sur ses propres intérêts et sur les raisons qui la poussent à s'atteler à un sujet plutôt qu'à un autre. Cela lui permet

ensuite de se décentrer et de dépasser les obstacles possiblement engendrés par ses propres projections et sa propre expérience (Gaulejac, 1996). C'est une manière de se conscientiser sur ses intuitions, préjugés et référentiels, et de ne pas prétendre à une objectivité neutre (Harding, 2004 ; Ollivier et Tremblay, 2000 ; Blais *et al.*, 2015).

Cela m'a offert une voie de conscientisation sur la sensibilité théorique et expérientielle qui marque mon regard et ma posture (Paillé et Mucchielli, 2016). Ma position est celle à la fois d'une militante féministe, d'une intervenante auprès de femmes victimes de violence et d'une étudiante-chercheuse en travail social avec une concentration en études féministes. Si j'ai maintenu une posture de chercheuse dans le processus, je n'ai pas caché aux répondantes mon rapport d'abord subjectif à l'objet d'étude. J'ai d'ailleurs utilisé mon point de vue situé comme une technique d'autorévélation (*self-disclosure*) pour initier un climat de confiance, mais également pour encourager les répondantes à partager leur expérience en connaissance de cause (Ollivier et Tremblay, 2000). Ici, la subjectivité et l'intersubjectivité sont considérées comme des moyens et non comme des obstacles à l'élaboration des connaissances (Anadon et Guillemette, 2007).

3.1.2. Recherche partenariale

La démarche partenariale vise une coproduction de connaissances grâce à différents moments de dialogue afin d'approfondir au mieux l'analyse, en considérant les collaboratrices comme des actrices tout au long du processus de recherche (Dumais, 2011 ; Lévesque, 2012). Le partenariat vise également à créer « des activités de réflexion, de recherche et de valorisation de connaissances » (ARUC-ÉS et RQRP-ÉS, 2007 dans Dumais, 2011 : 3). Cela va de pair avec la recherche appliquée (orientée vers la pratique) et une volonté collectivement émancipatrice (Dumais, 2011) par

[...] une mise en proximité et une mobilisation des chercheurs et praticiens de façon à combiner leurs savoirs, leurs méthodes et les ressources pour réaliser des projets de recherche qui seront autant pertinents pour le milieu universitaire que pour le milieu de la pratique (p. 3).

Ainsi, j'ai tenté de répondre à l'exigence soulevée par Lefrançois (1992), à savoir « comment articuler un type de recherche qui puisse engendrer des retombées pratiques, tout en étant fécond en matière d'acquisition des connaissances » (p. 57).

Quand je suis entrée en contact officiellement avec le RQCALACS à l'automne 2015, après avoir mené quelques entrevues exploratoires, nous avons discuté de nos intérêts en lien avec ce genre de recherche, et le Regroupement est devenu partenaire. Les travailleuses du RQ ont présenté l'idée de l'étude aux représentantes-membres lors d'une rencontre collective à l'hiver 2016, où déjà une dizaine de CALACS ont signifié un intérêt. Plusieurs rencontres en présence et discussions par téléphone pour échanger sur la démarche et les finalités de la recherche ont par la suite eu lieu. Le processus de construction du projet s'est révélé à la fois « progressif, cumulatif et itératif » (Lefrançois, 1992 : 38). Je me suis engagée à être transparente et à intégrer le Regroupement tant au niveau des modalités de production de la recherche que de la diffusion des résultats et des recommandations possibles (Trudel, 2001 ; Rhéaume, Maranda et Saint-Jean, 2001 ; Rhéaume, 2010).

Le Regroupement a été consulté à différents moments, dont celui de l'élaboration du projet de mémoire, qui a d'ailleurs été commenté, puis validé. Nous avons prévu qu'idéalement, des représentantes du RQ contribuent à l'interprétation des résultats, mais cela n'a malheureusement pas pu se réaliser. Le Regroupement n'a pas pu dégager autant de temps que nous l'avions initialement prévu, car il a dû faire face à des réalités concrètes auxquelles il était prioritaire de s'attarder (Kérisit, 2014). De plus, le temps raisonnablement dédié à un projet de maîtrise ne m'a pas permis de

modifier les échéanciers comme je l'aurais souhaité afin de donner aux CALACSiennes un plus grand rôle que celui qu'elles ont eu. Toutefois, au-delà des efforts communs de problématisation grâce à nos échanges, nous avons convenu des modalités de transfert des connaissances et plusieurs CALACS m'ont contactée pour m'inviter à animer des ateliers au sein de leur équipe pour présenter les résultats de la recherche et faire des liens avec leur réalité locale. Ainsi, si le partenariat s'est réalisé davantage à certains moments plutôt que d'autres, je crois qu'il répond tout de même aux exigences de la recherche sociale appliquée. Cette recherche permettra de formuler, à partir du discours, de l'expérience et de l'expertise de quelques-unes des principales intéressées, « des recommandations visant l'introduction de changements ou [...] des réflexions susceptibles d'alimenter la réflexion sur l'intervention » (Lefrançois, 1992 : 36), en plus de mettre en valeur la pertinence d'un ensemble de pratiques.

3.1.3. Recherche qualitative et compréhensive

La démarche est qualitative puisqu'elle s'appuie sur la recherche de significations par la découverte et la construction de sens (Paillé et Mucchielli, 2016). Inspirée par les recherches en psychodynamique du travail, ma démarche consiste en « un travail compréhensif sur l'expérience vécue du quotidien du travail » (Trudel, 2001 : 44). Pour ce faire, je me suis intéressée aux comportements observables (pratiques, absentéisme, discours), au vécu subjectif (plaisir et souffrance, stratégies) et à la compréhension intersubjective pour « décrypter le sens que les travail[euses] accordent à leurs actions, c'est-à-dire pour susciter la prise de conscience » (*ibid.*).

L'approche compréhensive vise à restituer, à interpréter et même s'approprier le sens visé par les interlocutrices à l'intérieur d'un contexte défini (Comeau, 1994 ; Paillé et Mucchielli, 2016). Alderson (2004b) précise d'ailleurs ceci :

Il s'agit de donner un sens à une situation et non d'établir un lien de causalité. C'est dans un mouvement de synthèse plutôt que d'analyse que la configuration émerge et prend tout son sens. Le chercheur qui utilise le paradigme compréhensif travaille dans un contexte de découverte et non de justification. (p. 270)

3.2. Méthode et instruments de collecte de données

3.2.1. Entretiens semi-dirigés individuels¹³

Ma démarche vise à comprendre les pratiques des CALACSiennes. Pour ce faire, je l'inscris dans ce que Araújo-Oliveira, Chouinard et Pellerin (2018b) identifient comme une logique de l'acteur (ou plutôt de l'actrice, dans ce cas précis) et non dans une logique de système ou d'action. Cette perspective vise l'« analyse des représentations et conceptions des praticiens [...] au regard des différentes dimensions des pratiques professionnelles, des discours sur les pratiques, des pratiques déclarées » (p. 4). Elle a influencé mes choix méthodologiques.

Comme l'écrit Antonius (2007), « dans le cas d'une recherche empirique, la stratégie de la preuve est centrée autour de la collecte de données et de leur analyse » (p. 18). Le principal instrument de collecte de données choisi est celui de l'entretien individuel semi-dirigé, stratégie qui, selon Savoie-Zajc (2016), « est centrale dans une perspective interprétative et constructiviste » (p. 337). J'ai choisi d'avoir recours à l'entretien puisqu'il induit une analyse qualitative qui permet de situer et de comprendre le discours des interlocutrices selon leurs propres repères. Comme le disent Paillé et Mucchielli (2013), il autorise une analyse qualitative, qui agit comme

¹³ Initialement, j'avais prévu organiser également un groupe de discussion focalisée avec des représentantes de CALACS distincts. Cela n'a pas pu avoir lieu. Suite au mouvement #MoiAussi (#MeToo), les CALACSiennes ont fait face à une augmentation de la charge de travail. Il est possible que cela ait contribué à diminuer leur disponibilité. Aussi, le groupe de discussion aurait eu lieu à Montréal, à une date fixée par mes soins, ce qui leur aurait demandé de se déplacer à une date et une heure précises, contrairement aux entrevues individuelles, pour lesquelles je les ai rejointes sur leur lieu de travail respectif, à la date et à l'heure qui leur convenaient le mieux. Enfin, seulement deux femmes ont mentionné leur intérêt pour le groupe, ce qui était insuffisant pour le maintenir.

« une représentation et une transposition conscientes, délibérées et rigoureuses du système “soi-monde-autrui” (Giorgi, 1997, p. 345), de manière à en faire une nouvelle exploration dans l’optique particulière des sciences humaines et sociales » (p. 35). Selon Baribeau et Royer (2012), il existe plus d’une trentaine de techniques d’entretien qualitatif, qui visent toutes à « colliger des données ayant trait au cadre personnel de référence des individus [...]. Comme la parole est donnée à l’individu, l’entretien s’avère un instrument privilégié pour mettre au jour sa représentation du monde » (p. 25-26). Cet outil est pertinent pour la souplesse que permet la faible directivité et la profondeur induite (Quivy et Van Campenhoudt, 2006).

Pour Savoie-Zajc (2016), l’entrevue semi-dirigée résulte d’une interaction, d’une conversation à partir de thèmes généraux qui permet une compréhension riche d’un phénomène. Selon l’auteure, cet outil sous-entend plusieurs postulats. D’abord, l’entrevue consiste en une narration, dont les différents thèmes constituent de manière dynamique une « unité de sens », « une “histoire” cohérente, logique, unique » (*ibid.* : 341). Ensuite, cela implique pour la chercheuse de reconnaître que « la perspective de l’autre a du sens » (p. 341), et ce, toujours à l’intérieur d’un contexte singulier. L’entrevue vise ainsi « la compréhension du monde de l’autre », par l’intermédiaire d’une coconstruction dans l’interaction (*ibid.* : 343-344). Ce type d’entrevue a également une fonction émancipatrice dans la mesure où les thèmes et questions soulevés « enclenchent [...] une réflexion et peuvent stimuler des prises de conscience et des transformations de la part des interlocuteurs en présence » (*ibid.* : 344). L’entretien semi-dirigé s’appuie sur les connaissances et représentations des premières concernées, prend en compte la diversité des vécus et des sens investis dans différentes actions (Ollivier et Tremblay, 2000). Une telle démarche s’allie très bien aux approches radicales et intersectionnelles mentionnées dans le cadre théorique.

Au début du processus, le schéma d'entrevue pouvait s'apparenter à un guide d'entretien, tel que défini par Olivier de Sardan (1995). Cela comportait plusieurs risques puisqu'ainsi construit, un tel schéma « organise à l'avance les “questions qu'on pose”, et peut dériver vers un questionnaire ou l'interrogatoire » (p. 8). Lors des premières entrevues, j'ai constaté, d'une part, que j'avais le trac et que j'avais peur d'oublier d'aborder des thèmes que j'estimais centraux. D'autre part, j'avais un trop grand nombre de questions et de relances, ce qui risquait d'enfermer le discours des répondantes. Assez vite, je me suis rendu compte de la lourdeur que cela pouvait induire, mais aussi que l'usage de questions relatives à des grands thèmes permettait d'aborder des aspects auxquels je n'avais pas pensé *a priori*. Ainsi, le schéma d'entrevue s'est progressivement transformé pour devenir davantage un canevas qui, toujours selon Olivier de Sardan (1995),

[...] relève du « pense-bête » personnel, qui permet, tout en respectant la dynamique propre d'une discussion, de ne pas oublier les thèmes importants. Il en reste « aux questions qu'on se pose », en laissant à l'improvisation et au « métier » le soin de les transformer au fil de l'entretien en « questions qu'on pose » (p. 8-9).

Un schéma d'entrevue avec des thèmes et des sous-thèmes traduits sous forme de questions a donc été élaboré (voir appendice C). Il a servi de base à l'entretien, sans qu'il ne soit systématiquement suivi de manière rigide (Savoie-Zajc, 2016). La grille a été allégée et bonifiée pendant le processus. Les entrevues ont été organisées à partir de la trajectoire personnelle, scolaire, professionnelle et militante des CALACSiennes afin de mieux comprendre ce qui les a amenées à travailler dans les Centres. Les répondantes ont ensuite été invitées à discuter plus largement du bien-être au travail par la description d'expériences de plaisir et de souffrance au travail. Les thèmes ont ensuite concerné les pratiques qui sont associées aux dimensions individuelle et collective. Les sentiments des intervenantes en lien avec leur travail

dans un contexte féministe ont également été discutés. Tous les entretiens ont été enregistrés au format numérique.

3.2.2. Questionnaire sociodémographique

Les participantes ont été invitées à remplir un court questionnaire sociodémographique à la fin des entretiens (voir appendice D). Celui-ci a permis de collecter des données générales sur les répondantes (dont l'âge, l'origine ethnoculturelle et le degré de scolarité, par exemple), mais aussi des informations relatives au CALACS dans lequel elles travaillent (date de création, nombre d'employées, temps de travail, congé, profil des femmes rencontrées, etc.). Ces informations ont permis de dresser un portrait plus précis du profil des répondantes et de leur Centre. Elles ont enrichi les informations tirées des entretiens et ont apporté quelques précisions sur les conditions de travail propres à chaque CALACS représenté.

3.2.3. Journal de terrain

Dès le début de cette recherche, j'ai consigné, dans des carnets, des réflexions tirées de mes échanges avec des professeur-e-s et des étudiant-e-s, de mes lectures, de mes discussions avec les représentantes du Regroupement ou encore de mes impressions suite à une entrevue. J'ai dessiné, énuméré, questionné plusieurs idées qui m'ont traversée tout au long de la démarche. Cela m'a permis d'approfondir certains éléments, mais aussi de prendre de la distance par rapport à mon sujet. Cet outil s'est avéré intéressant au moment de l'interprétation des résultats, puisqu'il contenait nombre d'informations tirées de mes échanges informels avec les participantes, en dehors des moments dédiés à l'entrevue à proprement parler. Je les ai ainsi utilisées comme un « support des processus d'interprétations liées à la production de données, et une méthode d'explication solitaire », pour reprendre les termes employés par Olivier de Sardan (1995 : 16).

3.2.4. Population à l'étude, échantillonnage et recrutement

Les intervenantes à l'emploi des groupes membres du RQCALACS composent la population ciblée. Avant de commencer le recrutement, une quinzaine de contacts préliminaires ont été effectués avec les partenaires qui ont présenté le projet aux représentantes siégeant à la Collective du Regroupement. Une fois le mérite scientifique et la certification éthique obtenus, un appel à la participation a été envoyé une première fois par courriel, par le billet du Regroupement, en juin 2017, puis une seconde fois en octobre 2017 (voir appendice A). Les entrevues ont été menées entre septembre 2017 et mars 2018. Elles ont duré entre 1 h 10 et 2 h 20, pour un total de presque 13 heures de contenu.

L'échantillonnage s'est fait sur une base volontaire, en fonction de l'intérêt, de la disponibilité des participantes et de leur envie de verbaliser leurs perceptions (Savoie-Zajc, 2016), mais aussi en fonction de critères d'inclusion. En effet, les intervenantes devaient travailler dans un CALACS au Québec depuis au moins deux ans, car il était important pour moi qu'elles aient eu le temps d'intégrer les pratiques collectives et éventuellement d'avoir expérimenté des pratiques plus individuelles.

Ensuite, si une douzaine d'intervenantes ont d'abord manifesté leur intérêt, je les ai sélectionnées en fonction de deux critères principaux. D'abord, j'ai souhaité avoir accès aux expériences de travail dans différents CALACS, car j'étais consciente de la variété des contextes géographiques, sociaux, mais aussi historiques des Centres. Ainsi, j'ai exclu des répondantes potentielles lorsque j'avais déjà rencontré une travailleuse du même CALACS. Ensuite, j'ai ciblé des répondantes en essayant de diversifier l'échantillonnage en fonction du nombre d'années d'expérience dans les CALACS selon trois fourchettes de temps : entre deux et cinq ans, entre cinq et quinze ans, et plus de quinze ans d'expérience au sein d'un CALACS. J'ai finalement rencontré huit travailleuses de huit centres différents situés dans sept régions.

Enfin, sans que cela ait été prévu stratégiquement, j'ai eu la possibilité de rencontrer des travailleuses qui exerçaient à des postes différents, dont deux coordonnatrices, ce qui m'a permis d'avoir accès à une variété d'expériences en fonction des responsabilités des répondantes et des modes d'organisation et de gestion à l'œuvre dans leurs Centres. Au regard de ces caractéristiques, je crois que l'on peut parler d'une triangulation à la fois simple (plusieurs informatrices sources) et complexe puisqu'il a été possible de rechercher des différences significatives dans les discours et pratiques des répondantes, en m'appuyant sur l'hétérogénéité des propos selon les positions des travailleuses (Olivier de Sardan, 1995). Comme l'écrit Mauss (1966) « c'est une erreur de croire que le crédit auquel a droit une proposition scientifique dépend étroitement du nombre de cas où l'on croit pouvoir la vérifier » (dans Hamel, 2000 : 3). La qualité de l'entrevue et de son analyse sont plus déterminantes que le nombre de répondantes.

3.2.5. Méthode d'analyse des données

Après avoir été enregistrés au format numérique, les entretiens ont été retranscrits dans leur intégralité. Il a été question de dégager à partir de ce corpus discursif l'expérience vécue de plaisir et de souffrance ainsi que les pratiques investies et leur compréhension par les intervenantes. L'analyse thématique est la méthode retenue dans le cadre de cette recherche (Paillé et Mucchielli, 2016). Elle a permis, d'une part, un repérage des thèmes présents en lien avec la question de recherche et, d'autre part, une documentation en lien avec l'importance de certains thèmes (*ibid.*). Suite à plusieurs lectures, j'ai commencé une réduction des données en les classant selon les éléments significatifs sous forme d'arbre thématique. Cette technique est à comprendre comme « une représentation synthétique et structurée du contenu analysé, un panorama, en quelque sorte, de l'ensemble des cas de figure du phénomène faisant l'objet de l'étude » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 261).

Pour ce faire, j'ai eu recours à une thématization séquencée (Paillé et Mucchielli, 2016), dans la mesure où après avoir lu et relu l'ensemble du corpus, j'ai procédé à la thématization des trois premiers entretiens, ce qui m'a amenée à l'élaboration d'un arbre thématique qui a servi de structure pour la thématization globale. Ce travail s'est effectué sans logiciel, mais à l'aide d'un tableau élaboré par correspondance entre les extraits de corpus significatifs en tant qu'unités de sens, auxquels j'ai attribué un sous-thème, très proche des propos tenus par les répondantes. J'ai ensuite regroupé plusieurs ensembles de sous-thèmes sous un même thème, puis plusieurs thèmes sous une sous-catégorie, elle-même regroupée avec d'autres en une catégorie plus large. Les catégories ont ensuite été organisées selon trois grandes métacatégories. J'ai eu à élaborer plusieurs versions de cet arbre, car l'intégration progressive des données a modifié son ordonnance. La procédure interjuge, menée avec ma direction et ma codirection de recherche, a également contribué à son amélioration.

L'arbre a finalement été construit selon cinq degrés d'organisation. Si je dois admettre avoir été restreinte au début de ma thématization par un réflexe déductif, influencé par l'élaboration de la problématique et du cadre théorique, j'ai dû faire un effort pour mettre ce biais de côté, presque l'oublier pour bien construire l'arbre à partir des propos des répondantes et non des concepts invoqués *a priori* (Blais et Martineau, 2006). J'ai donc eu comme préoccupation de mener un premier élan d'analyse de manière beaucoup plus inductive que je ne l'avais fait au départ, et c'est seulement à la discussion des résultats que j'ai tenté de l'articuler avec un mouvement davantage déductif. Comme le rappelle Lamoureux (1995), l'interprétation des résultats se fait par le biais de la réflexion personnelle et critique de la chercheuse, qui s'adonne à une discussion des données afin de mieux considérer leur portée (recommandations et pistes de recherche, par exemple). Ainsi « à partir d'une réalité théorique (objectif ou hypothèse) qu'elle vérifie dans la réalité empirique (collecte de

données), une recherche revient à la réalité théorique (problématique) pour faire ressortir la pleine signification des connaissances acquises » (p. 272).

Enfin, si la triangulation est l'une des garanties d'un travail méthodologique bien mené, la saturation en est une autre : « [E]n différant la fin de la recherche sur un thème ou un sous-thème jusqu'à ce qu'on ne recueille plus de données nouvelles sur ce thème ou ce sous-thème, on s'oblige à ne pas se contenter de données insuffisantes ou occasionnelles. » (Olivier de Sardan, 1995, p. 17-18) Ainsi, on parle de saturation lorsque « dans une recherche, toute donnée nouvelle n'apporte aucun élément inédit à la compréhension du phénomène à l'étude » (Baribeau et Boyer, 2012 : 33) et en ce sens, je crois que l'analyse des huit entretiens est arrivée à une certaine saturation.

3.3. Restitution et diffusion des résultats

Comme d'autres, j'ai tenu à souligner mon engagement social tout au long de cette recherche, en espérant que cette dernière puisse avoir des retombées positives sur les répondantes, leur communauté et plus largement, sur les intervenantes féministes en violence (Lamoureux, 1995). Pour assurer la restitution des résultats aux répondantes, je leur ai proposé de leur envoyer une retranscription de leur entretien suite au dépôt du mémoire. Je vais également leur envoyer le mémoire par courriel. Ensuite, pour favoriser le transfert et la diffusion des résultats dans la communauté des CALACSiennes, je me suis engagée à produire un résumé accessible, tant au niveau de son volume que du vocabulaire adopté.

Dans le cadre de la communauté de pratique en matière de violence sexuelle faite aux femmes et aux filles (CdP VSFF), mise sur pied par le RQCALACS, je donnerai un Webinaire sur la démarche de la recherche et ses résultats afin de les diffuser aux

membres du Québec, mais aussi aux intervenantes francophones du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario. Enfin, le mémoire sera disponible comme ressource dans la base de données partagée par les membres de la communauté de pratique.

J'espère également rédiger et publier un article scientifique en lien avec la recherche. J'ai une véritable préoccupation pour le transfert des connaissances dans la pratique (Lefrançois, 1992) et je souhaite diffuser les résultats auprès d'intervenantes de milieux divers. J'ai également eu le privilège de présenter ce travail lors du 8^e Congrès international des recherches féministes dans la francophonie (CIRFF) à la fin de l'été 2018. Aussi, certains CALACS m'ont contactée pour que je vienne dans leur équipe animer un atelier à partir des réflexions tirées de la recherche.

3.4. Limites de l'étude

Comme le rappelle Olivier de Sardan (1995), « l'enquête de terrain parle le plus souvent des représentations ou des pratiques, pas de la représentativité des représentations ou des pratiques » (p. 21). J'ai conscience que les femmes rencontrées ne sont pas représentatives de leur CALACS, mais de leur propre expérience dans les Centres. S'il est vrai que la faible validité externe (huit travailleuses) diminue le potentiel de généralisation des résultats (Mace et Pétry, 2000), la validité interne va permettre, je l'espère, de dégager les éléments significatifs (par convergence et opposition) pour bien refléter les relations entre toutes les dimensions évoquées dans la problématique et retravaillées au contact du terrain (*ibid.*). Par ailleurs, malgré la faible validité externe, j'espère que les résultats pourront servir de pistes de recherche et d'action futures pour les chercheuses et les intervenantes.

Ensuite, il est vrai que l'entretien est l'occasion d'une relation interpersonnelle où le sens et la compréhension se négocient (Savoie-Zajc, 2016), mais cette technique rencontre également des limites. Le discours produit à l'initiative de l'étudiante-chercheuse rend compte d'une partie de l'expérience des répondantes et non de toute l'expérience. En lien avec « le statut épistémologique des données recueillies », pour reprendre l'expression de Savoie-Zajc (2016), il est donc important de se rappeler que le discours est situé dans le temps et dans un contexte particulier provoqué par la demande d'entrevue. Selon elle, « il faut donc se garder de réifier les idées et de camper de façon définitive l'interlocuteur dans le portrait qu'il a donné de sa réalité au cours de l'entrevue » (p. 358).

Enfin, contrairement à une enquête de psychodynamique du travail, je n'ai pas eu recours à des collectifs de recherche constitués par l'ensemble des équipes des Centres, mais bien au témoignage d'une intervenante de chaque CALACS. Leurs récits ne représentent pas le portrait des dynamiques d'équipes comme l'aurait sûrement mieux fait une démarche intersubjective, mais je crois qu'ils constituent toutefois de bons indices.

3.5. Considérations éthiques

3.5.1. Principes féministes de l'éthique en recherche

Kurtzman (2003) dégage plusieurs enjeux éthiques en recherche-action féministe, desquels je me suis inspirée. Premièrement, les répondantes sont considérées « en tant que "sujets" [...] et non en tant que simples objets de recherche » (p. 3). Ensuite, il s'agit de reconnaître que les collaboratrices comme la chercheuse produisent de la connaissance, plus pratique d'un côté, plus théorique de l'autre (Mayer et Ouellet, 1991 ; Rhéaume, 1982 dans Kurtzman, 2003 : 4). Il n'y a pas de hiérarchie *en soi*

parmi ces savoirs, mais plutôt une complémentarité dynamique. Cette coconstruction existe dans un processus démocratique qui repose sur « le développement de relations fondées sur la confiance, le respect mutuel et l'empathie » (Kurtzman, 2003 : 4). Comme l'écrit Rhéaume (2010),

sont ainsi mis en rapport : un savoir scientifique et académique [...] ; un savoir pratique et professionnel [...] ; un savoir d'expérience et de sens commun qui se retrouve aussi bien chez les chercheurs et les autres intervenants, ce qui permet d'établir le langage commun de dialogue (p. 177).

Enfin, l'engagement féministe de la chercheuse influence sa posture éthique, qui « [...] évite les biais sexistes de la recherche traditionnelle et [...] prend en compte les valeurs et les finalités qui sont élaborées dans le cadre du paradigme féministe en science » (Kurtzman, 2003 : 5). Par exemple, la chercheuse ne doit pas concevoir les femmes comme un groupe homogène, mais au contraire être sensible à leur diversité (Ollivier et Tremblay, 2000). Cette préoccupation s'inscrit en continuité avec les apports théoriques du courant féministe de l'intersectionnalité. L'éthique féministe est attentive aux notions d'égalité, de pouvoir et de contrôle (Kurtzman, 2003). Si la chercheuse souhaite privilégier un rapport égalitaire avec les participantes, elle doit également être consciente des rapports de pouvoir qui peuvent exister entre elles. Dans le cas précis d'une recherche partenariale, il faut considérer un risque au niveau de l'authenticité en lien avec les dynamiques de pouvoir à l'œuvre et l'accès asymétrique, par exemple aux différentes ressources, selon les actrices et leurs positionnements. C'est pourquoi l'intégrité est importante à l'intérieur de « ce trafic d'influence » (Dumais, 2011 : 11) dans lequel la chercheuse occupe souvent une place privilégiée. Confiance et transparence sont souvent retenues comme étant des piliers centraux à la collaboration (Mandell et Whittington-Walsh, 2004 ; Dumais *et al.*, 2011 dans Dumais, 2011).

Étant donné ma situation, je me considère comme une étudiante-chercheuse sympathisante (expérience personnelle en intervention et militance féministes), mais relativement indépendante (je ne travaille pas dans un CALACS), ce qui autorise une dynamique convergente entre les partenaires (Dumais, 2011). C'est également dans une démarche éthique féministe que j'ai choisi de mentionner tant aux répondantes qu'aux lectrices et lecteurs de ce mémoire le point de vue situé et subjectif qui est le mien. C'est l'occasion d'être à la fois consciente et transparente quant à l'influence de ce point de vue sur mes positions théoriques et mes pistes interprétatives (Finlay, 2002). C'est aussi une posture qui sous-entend un contrat tacite avec les répondantes, dans la mesure où j'ai tâché de ne pas dénaturer leurs propos ni de les extrapoler excessivement, mais plutôt de maintenir une rigueur à l'intérieur de ce que Olivier de Sardan (2008) identifie comme une épistémologie morale, soit le devoir de vigilance dans la production et l'interprétation des données.

3.5.2. Risques et avantages de la recherche

Toute chercheuse doit répondre à des obligations et des responsabilités d'ordre éthique envers la société, la communauté scientifique et les participantes à l'étude. Elle doit considérer les coûts et les bénéfices engendrés à ces différents niveaux, les seconds devant être supérieurs aux premiers (Crête, 2003). En ce sens, la prise en compte du « risque minimal » évoqué par Ollivier et Tremblay (2000) est intéressante dans une perspective féministe qui conçoit les participantes comme sujets/objets de la recherche. Cela consiste à « privilégier le point de vue des sujets pressentis [...] : c'est sur la base de leur expérience quotidienne que se réalise l'évaluation des risques inhérents à la participation à une recherche et non selon des barèmes établis » (p. 97). Dans le cas de la présente recherche, on peut dire, suivant la suggestion de Crête (2003), qu'« étant donné que c'est le phénomène lui-même qui est la cause principale des effets positifs ou négatifs sentis par les sujets, la responsabilité [de la chercheuse] au regard du bien-être des sujets est très réduite » (p. 251).

Par ailleurs, j'ai été attentive à ne pas susciter d'attentes irréalistes auprès des participantes (Ollivier et Tremblay, 2000 ; Bussières et Fontan, 2011). La recherche visait à comprendre des pratiques et non à résoudre des problèmes, bien qu'il soit possible que les résultats offrent des pistes de réflexion. Si l'éthique est une posture, elle est aussi une pratique qui consiste en une démarche systématique dont la chercheuse a toute la responsabilité (Legault, 1994 dans Ollivier et Tremblay, 2000). Elle doit être adaptée au contexte de la recherche et prendre en compte les impacts physiques, matériels et psychologiques sur les participantes et, plus largement, sur leur groupe d'affiliation. Aussi, le respect de la vie privée a été au centre de mes préoccupations et, en ce sens, j'ai limité les questions invasives (Ollivier et Tremblay, 2000).

3.5.3. Consentement et respect de la confidentialité

Afin de respecter l'autonomie des participantes et leur droit à un choix éclairé, je leur ai proposé un court résumé de la recherche. Avant de débiter l'entretien, elles ont signé un formulaire de consentement qui leur rappelait la possibilité de retirer leur participation à la recherche à tout moment ou d'interrompre l'entretien, sans avoir à se justifier.

Lors de la retranscription, j'ai pris soin de masquer toutes les informations susceptibles de permettre leur identification, soit leur nom, leur CALACS, le nom de leurs partenaires ou celui de la région dans laquelle elles se trouvaient. Comme la communauté des CALACS est basée sur la communication et l'échange d'informations, je sais que nombre d'entre elles se connaissent, même si elles habitent à des centaines de kilomètres les unes des autres.

Aussi, sensible à cette réalité, j'ai choisi de les identifier par un code alphanumérique très simple, à savoir participante 1 (P1), participante 2 (P2), etc., plutôt que de leur

attribuer des pseudonymes, de peur que ces derniers correspondent aux prénoms réels de CALACSiennes qui n'auraient pas été rencontrées. Enfin, lorsque j'ai croisé une répondante lors d'une réunion de travail en dehors de cette recherche, je l'ai saluée comme si c'était la première fois que je la rencontrais, afin de ne pas mettre en péril la confidentialité de sa participation. J'avais prévenu les répondantes de cette éventualité, et toutes se sont montrées à l'aise et satisfaites de cette stratégie.

3.6. Présentation des participantes¹⁴

Huit travailleuses de CALACS installées dans sept régions ont accepté de partager leur expérience avec moi. À partir des informations transmises par leurs réponses apportées au questionnaire sociodémographique, couplées aux informations repérées dans leur récit, il est possible de dresser un portrait de leur profil et des CALACS dans lesquels elles travaillaient au moment de l'entrevue.

Parmi les répondantes, sept s'identifiaient comme hétérosexuelles et une comme homosexuelle, tandis que trois étaient mariées, deux vivaient en union civil et, enfin, trois autres se déclaraient célibataires. Cinq avaient des enfants (entre deux et quatre chacune) et toutes utilisaient le français comme langue première. Aucune ne s'identifiait à un groupe ethnoculturel minoritaire et toutes étaient nées au Canada, plus précisément au Québec à l'exception d'une répondante. Parmi elles, trois femmes avaient moins de 35 ans, trois autres avaient entre 35 et 45 ans et, enfin, deux autres avaient entre 45 et 55 ans, pour une moyenne d'âge de 39,9 ans.

¹⁴ S'il est d'usage de présenter les caractéristiques sociodémographiques des participant-e-s à une recherche sous forme de tableau, j'ai choisi de ne pas le faire afin de m'assurer de préserver l'anonymat des informatrices. En effet, je souhaite limiter l'organisation d'informations qui pourraient permettre à des membres de la communauté des CALACSiennes de reconnaître une collègue ou une connaissance à l'aide des caractéristiques associées à chaque participante (P1, P2, etc.). J'ai donc décidé de présenter leur profil de manière moins conventionnelle.

En ce qui concerne la scolarité, une répondante rapportait un niveau secondaire et une autre un niveau collégial, tandis que cinq femmes détenaient un baccalauréat en sciences humaines, desquelles une était en train de compléter une maîtrise et une autre détenait déjà un diplôme de maîtrise. Cinq participantes avaient étudié en travail social, une en psychologie et une autre en sexologie, tandis qu'une autre estimait avoir tout appris par l'expérience. Cette dernière mentionne ceci d'ailleurs à ce sujet : « [J]e suis de celles qui a appris sur le terrain et mon expertise en est teintée. »

Trois femmes avaient travaillé dans des CALACS autres que celui dans lequel elles se trouvaient au moment de l'entrevue. La plus longue expérience de travail rapportée dans les CALACS était de 25 ans et la plus courte, de 4 ans (n=2). Les répondantes ont fait état de 5 à 25 ans d'expérience en intervention féministe, pour une moyenne de 13,5 années. En ce qui concerne l'ancienneté dans le CALACS auquel elles appartenaient au moment de notre rencontre, trois femmes y travaillaient depuis moins de cinq ans (mais plus de deux ans, conformément à l'un des critères d'inclusion établis), trois autres avaient une expérience se situant entre 6 et 15 ans et deux répondantes avaient plus de 15 ans d'ancienneté dans leur centre. Six répondantes projetaient leur avenir professionnel dans les CALACS à long terme, tandis qu'une femme préparait sa retraite (envisagée d'ici trois ans) et qu'une autre s'apprêtait à quitter son emploi, suite à un conflit interne.

Parmi les CALACS représentés, quatre se situaient dans des centres urbains, tandis que quatre autres étaient davantage excentrés. Quatre ont été créés dans les années 1970, un a vu le jour dans les années 1980 et trois dans les années 2000. Les équipes de travail comptaient entre deux et sept membres, pour une moyenne de 4 à 5 travailleuses par équipe, et le temps de travail hebdomadaire variait entre 22,5 heures (pour une femme en pré-retraite) et 32 heures. Toutefois, il semble que la norme soit de 28 heures par semaine, soit quatre jours, auxquelles s'ajoutent quelques heures en fonction de l'organisation du travail (temps de dîner compté sur le temps de travail,

contrat complémentaire ou poste de coordination). Quatre CALACS fonctionnaient selon un mode de gestion en collective, un en cogestion avec une co-coordination et trois s'organisaient en gestion participative. Tous rejoignaient des femmes et des adolescentes (12 ans et plus) ayant été victimes d'agression à caractère sexuel, récente ou non. Toutefois, les profils des femmes rejointes par l'aide directe se distinguaient selon les CALACS puisque certaines travailleuses ont rapporté rencontrer davantage de femmes adultes ayant vécu des agressions pendant l'enfance ou l'adolescence, tandis que d'autres rejoignaient beaucoup de victimes ayant vécu des agressions plus récentes.

Lorsque j'ai demandé aux participantes les raisons de leur participation, deux ensembles de réponses sont apparus, à savoir « pour soi » et « pour les autres ». D'une part, certaines étaient curieuses de savoir comment fonctionnaient les autres équipes et CALACS et estimaient que pour ce faire, elles devaient elles aussi se prêter au jeu et partager leur expérience personnelle pour se centrer et avoir l'occasion de mieux se connaître elles-mêmes. Plusieurs m'ont dit que l'entrevue était pour elles une occasion de prendre le temps de réfléchir à leur pratique et même à certaines des difficultés qu'elles avaient observées ou directement vécues. Certaines ont relevé la pertinence d'un sujet (la santé mentale au travail) encore trop peu abordé, par manque de temps ou même par gêne. Enfin, une autre a été séduite par cette démarche dans le sens où ce n'était pas seulement l'aide directe qui était abordée pour penser le travail au sein des CALACS, mais aussi toutes les autres sphères (prévention, lutte, gestion et donc relations interpersonnelles au sein des équipes et avec les partenaires). D'autre part, plusieurs ont mentionné leur motivation en lien avec les autres, c'est-à-dire que pour elles, c'étaient l'occasion de transmettre aux suivantes leur expérience et leur expertise. C'était également un moyen de nommer et de partager tant les forces que les défis du travail dans les Centres et de rappeler à toutes les travailleuses l'importance de prendre soin de soi et de ses collègues pour continuer de bien travailler et d'être bien au travail.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre est l'occasion de présenter les résultats de la recherche, suite à l'analyse thématique effectuée à partir des huit entretiens menés. Ces résultats sont organisés en trois grands axes : soi et le travail, l'organisation du travail ainsi que l'accomplissement du travail. L'exercice vise à refléter l'ensemble des propos significatifs tenus par les répondantes en lien avec le sujet de la recherche.

D'abord, il sera question du rapport identitaire que les répondantes entretiennent avec leur travail, selon l'expression choisie *soi et le travail*. Nous verrons comment le sentiment « d'être faite pour travailler dans un CALACS », l'inscription de ce travail dans une continuité de sens donné au parcours de vie, le chevauchement quasi-permanent entre les sphères privée et professionnelle ainsi que l'effet pathogène induit par certains aspects du travail viennent marquer l'identité des répondantes.

Ensuite, l'organisation du travail au sein des CALACS représentés dans les discours des participantes sera abordée, notamment en traitant de l'adaptation constante de l'organisation, induite par des facteurs externes comme les profils des femmes rejointes ou les ressources disponibles. Je présenterai également les conditions de travail et les modèles de gestion les plus couramment rapportés ainsi que les moyens mis en place collectivement pour soutenir l'organisation du travail.

Enfin, une troisième partie sera consacrée à l'accomplissement du travail dans les CALACS en ce qui concerne les équipes mais aussi chaque travailleuse, en prenant en compte les personnes et entités avec lesquelles elles sont amenées à interagir. Nous verrons comment se déploie l'art du métier féministe ainsi que la place de la cohérence, de l'utilité, de l'appartenance et de la reconnaissance dans l'univers de sens des travailleuses. Enfin, nous observerons les leviers de transmission de connaissance qui caractérisent l'accomplissement du travail selon l'expérience des répondantes.

4.1. Soi et le travail

4.1.1. Être faite pour travailler dans un CALACS

Toutes les répondantes ont rapporté être « faites » pour travailler en intervention féministe et plus précisément dans des CALACS. Plusieurs estimaient avoir la personnalité et les convictions pour l'emploi, si bien qu'elles se sentaient parfaitement en phase avec leur travail : « *C'est ma personnalité, ça fitte avec moi.* » (P8). Certaines se sont rendues compte assez jeunes qu'il était facile pour elles d'aider les autres, qu'elles s'identifiaient comme « intervenantes naturelles », comme en témoigne l'une d'elles : « *[J]'me rendais compte que les gens venaient me voir au restaurant [elle rit] pis me racontaient leur vie... j'me disais "Coudonc, j'dois avoir que'que chose ...".* » (P1). Une autre réalise aujourd'hui que son travail au CALACS en tant que coordonnatrice correspond tout à fait à sa personnalité et à ses compétences. Elle évoque pour preuve les résultats d'un test d'orientation passé alors qu'elle était adolescente :

[C]'est pas évident d'avoir le profil humain, pis comptabilité, puis administratif, en même temps, c'est rare quand même. Puis moi je l'avais, puis ça m'a fait rire parce que ça m'a replongée, en orientation au secondaire, on fait notre profil, [...] puis moi je trouvais ça drôle parce que ça donnait : social / artistique / conventionnel. [...] Pis finalement c'est ça mon travail [...]. Je suis dans le social, avec la créativité, pis un côté bureau, de gestion, [...] à faire toutes mes facettes de personnalité. (P3)

D'autres diront que ce travail est « naturel », qu'elles n'ont pas à se « forcer », que « tout s'enlignait pour arriver là », qu'elles se sentent « dans [leur] élément », « comme un poisson dans l'eau ». Une travailleuse précise ceci : « *J'ai pas l'impression que j'ai, que je dois jouer la travailleuse sociale, ou l'intervenante. Ça fait partie de moi, il y a une simplicité d'être en communication avec l'autre, d'entrer en relation.* » (P6). Tandis qu'une autre déclare : « *Ce que je fais c'est ce que je suis, [...] je joue pas de rôle, je suis moi-même, je... comme j'actualise mes engagements*

pis mes valeurs. Pis moi je suis comme impliquée ailleurs dans ma communauté, pis pour moi c'est logique de l'être, mais ici, c'est une force. » (P5). Plusieurs me diront qu'elles ont ressenti un soulagement en travaillant au CALACS, en cela que l'expérience venait confirmer leurs attentes, leurs intuitions et correspondait à ce qu'elles espéraient d'un travail. L'une d'elle me dira même qu'elle a vu l'ouverture d'un poste dans un CALACS, qu'elle y a postulé et qu'elle l'a obtenu « *comme un signe de la vie* » (P7).

L'idée d'« être faite pour l'emploi » se réalise également par les idées féministes que portent les répondantes. Nombreuses sont celles qui évoquent une passion pour l'intervention et l'action féministe:

[J]e pense la cohérence avec mes valeurs personnelles, déjà, de pouvoir appartenir à un groupe, qui partage ces valeurs, qui sont fondamentales pour moi. [...] C'est comme ma lunette, finalement. Je cesse pas d'être féministe en dehors du travail. Fait que c'est la cohérence. (P3)

Plusieurs rapportent ainsi se reconnaître parfaitement dans les valeurs des CALACS, identifiées, entre autres, comme étant la solidarité, l'égalité et « *la préoccupation de la causes des femmes* » (P4). Cet engagement politique semble placer l'activité au sein des CALACS au-delà du simple travail. Avoir la personnalité pour l'emploi, c'est aussi avoir les convictions pour l'emploi, ce qui peut aussi devenir exigeant en termes d'investissement :

[C]'est que je trouve tellement qu'on se saigne, ostie, beaucoup. C'est une vocation de travailler dans un CALACS, c'est pas une job. En tout cas, moi, dans toutes les CALACSiennes que je connais, c'est des filles... que ça se donne. [...] je suis pas la seule. Je le sais que je suis pas la seule. Je suis en contact avec suffisamment de CALACSiennes pour sentir ça, chez beaucoup beaucoup de CALACSiennes. C'est pas une job, c'est beaucoup plus qu'une job. (P4)

Nombreuses parlent de leur emploi également comme « *un privilège* », « *une chance* », « *une opportunité* », « *une belle job* », « *la plus belle ressource* » ou encore le « *plus beau métier* », si bien que l'une d'entre elles me dira : « *Je gagnerais le million, pis je viendrais travailler.* » (P3) Comme ce travail ne semble pas être comme les autres, on peut comprendre que les répondantes le conçoivent comme un travail choisi. Certaines parlent notamment de leur passion pour les femmes et les jeunes, du fait que l'intervention féministe les rejoint parfaitement ou encore qu'elles n'auraient pas pu travailler dans le réseau de la santé et des services sociaux, qu'elles estiment trop hiérarchique, sans place pour la créativité et propice au développement de troubles mentaux :

[J]'ai tellement je trouve une liberté d'être, [...] moi je suis pas une fille très hiérarchique non plus [...]. J'ai l'impression que ce serait très confrontant d'avoir un patron ou une patronne, de pas me faire entendre dans le processus de mon travail, de faire évoluer mes conditions de travail [...]. J'aime faire partie du processus [...]. Faudrait vraiment que je trouve un milieu qui serait similaire [rires]. [...] On voit la chance qu'on a ici, alors honnêtement, présentement je te dirais non. Je me verrais pas travailler ailleurs. (P6)

D'autres encore disent qu'elles n'auraient jamais pu travailler en contexte d'autorité comme dans les services de la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ) ou encore auprès d'agresseurs. Le sentiment d'être faite pour l'emploi est renforcé par celui de la compétence possible dans le contexte des CALACS en comparaison à d'autres milieux dans lesquels elles considèrent qu'elles n'auraient pas pu être aussi « *bonnes* ». Au contraire, elles estiment qu'elles sont faites pour travailler avec des femmes dans un milieu non mixte, auprès d'autres femmes et qu'en plus du plaisir qu'elles y trouvent, elles réalisent qu'elles ont les qualités et les compétences pour le faire : « *Puis c'est une approche, c'est un domaine qui m'est ultra confortable, fait que je me sens comme à ma place, je me sens performante. Fait que j'ai pas de misère à travailler.* » (P8).

Aucune n'a qualifié son emploi d'alimentaire ou de provisoire, mais toutes parlent d'une décision, d'une projection, d'une volonté affirmée et surtout assumée :

[J]'ai fait une longue thérapie quand j'étais plus jeune, dans la vingtaine, puis après ça j'ai fait toutes sortes de métiers, [...]. Vers l'âge de 30 ans j'avais le goût de me réenligner, et j'ai vu une offre d'emploi dans un CALACS. Je me suis dit : « je vais m'essayer ». (P4)

La cohérence « évidente » pour plusieurs entre leurs valeurs et celles des Centres semble autoriser une certaine authenticité qui aligne la personnalité « de la vie de tous les jours » avec celle « au travail », comme en témoigne cette participante : « *C'est ça comme dans le sens d'être vraie, d'être honnête, j'ai pas à jouer une game avec mes collègues. J'ai le droit de dire ce que je pense, j'ai le droit de dire mon opinion pis on verra ce que ça donne après.* » (P6)

4.1.2. Faire un travail en continuité avec ses expériences antérieures

Pour toutes les participantes, le travail dans un CALACS s'inscrivait également en continuité avec des expériences antérieures au niveau personnel, militant, scolaire ou encore professionnel. L'une d'elles mentionne que l'intervention féministe, « *c'est un peu le fil de [s]a vie* » (P2).

Pour certaines, ce travail trouvait son sens en lien avec des expériences personnelles de violence subie. L'une d'entre elles a mentionné que son entrée dans le CALACS faisait suite à « *un processus de dévictimisation* » (P5) ; une autre, qu'elle avait « *ce vécu dans [s]on histoire* » (P4) ; tandis qu'une troisième tissait un lien entre son expérience d'agression sexuelle par un homme qui achetait son silence avec un peu de monnaie alors qu'elle était enfant et le suivi qu'elle offrait actuellement à des femmes en situation de prostitution. Une autre a quant à elle mentionné avoir vécu du harcèlement sexuel et précisé qu'il était logique, pour elle, de travailler avec des victimes d'agression à caractère sexuel. Également, une répondante a elle-même

utilisé les services de soutien d'un CALACS avant de devenir intervenante dans un autre. Enfin, une autre est devenue marraine auprès de femmes survivantes, ce qui l'a progressivement conduite à travailler au sein d'un Centre.

Pour plusieurs, l'intervention féministe était une évidence dans la mesure où certaines femmes de leur entourage (amies ou membres de la famille) avaient des parcours féministes de militance ou de travail. C'est donc grâce à cet héritage ou ces influences qu'elles se sont dirigées vers les CALACS. À titre d'exemple, une participante nous informe qu'une membre de sa famille a été l'instigatrice de la fondation d'un CALACS, tandis que sa mère l'a très vite familiarisée avec la lutte et le mouvement féministes.

Les participantes relatent des expériences professionnelles et universitaires en lien avec leur travail actuel. Parmi les emplois occupés en lien avec l'intervention, on peut citer le travail en maison d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale, en maison d'hébergement pour personnes vivant avec des troubles de santé mentale, en centres de femmes ou encore en tables de concertation en violence. Toutes les répondantes ont soit milité au sein de la Collective (le plus souvent), soit effectué un stage dans un CALACS avant d'y travailler, sauf une. Pour cette dernière, c'est une de ses amies qui militait déjà dans un CALACS qui lui a fait part de l'ouverture d'un poste. Ayant fait des études en psychologie et étant très intéressée par l'approche féministe, elle a décidé de postuler dans un CALACS qu'elle ne connaissait pas et a obtenu l'emploi. Pour les autres, leur cheminement a été progressif, mais toutes mentionnent une forme de déclic lorsqu'elles ont été initiées aux approches féministes :

J'ai commencé mon stage en... [elle nomme une date]. Pis après ça j'ai pas lâché pis j'ai eu un coup de cœur, c'était mon objectif professionnel, de vie... c'est ça j'ai pas lâché. (P3)

4.1.3. Le chevauchement de la vie privée et de la vie professionnelle

Le rapport entretenu entre soi et le travail semble renforcé par ce que j'ai identifié comme le chevauchement entre la vie privée et la vie professionnelle. En effet, dans le discours des participantes, il est possible d'identifier plusieurs dimensions qui marquent le lien étroit entretenu entre ces sphères. Ainsi, le travail peut avoir un effet miroir et exutoire, un effet envahissant et enfin un effet transformateur.

L'effet miroir apparaît dès lors que ce qui est vécu au travail permet de révéler ce qui se vit dans la vie privée, et par extension le travail peut être un lieu de soutien pour surmonter les difficultés personnelles. À titre d'exemple, une répondante raconte qu'à force de siéger à des tables de concertation sur la violence (sexuelle et conjugale) envers les femmes et d'être confrontée à des discours masculinistes, elle a pris conscience qu'elle venait de mettre un terme à une relation dans laquelle elle vivait de la violence. L'exposition à la banalisation de la violence dans le cadre de son travail a exacerbé à la fois sa colère et sa tristesse, allant jusqu'à la faire pleurer tant au travail que chez elle. Dans le même ordre d'idées, une répondante relate son expérience : « *En travaillant dans le CALACS, en faisant mon stage puis tout ça, ben je me suis rendu compte que j'avais été agressée.* » (P3). Elle ajoute qu'en voyant les femmes reprendre du pouvoir après avoir travaillé sur les conséquences des agressions, elle avait trouvé la force de reconnaître son vécu et de s'autoriser elle-même à le comprendre pour ensuite aller de l'avant :

[J]e vis mieux [rires] avec cette problématique, maintenant que je la connais bien. D'avoir entendu toutes ces femmes, avec tout leur vécu pis toutes leurs forces, [...] autant que des fois c'est comme « voyons donc! », [...] c'est pesant, d'avoir tout ce vécu, pis d'avoir tous ces témoignages de souffrance, mais en même temps, [...] c'est comme si on avait le sentiment de... je suis invincible. Si ces femmes ont pu s'en sortir, elles ont pu retrouver un bien-être, il y a rien qui est à l'épreuve de personne. (P3)

Une autre CALACSiienne aborde l'effet miroir du travail en lien avec ses inquiétudes concernant l'avenir de ses filles, avenir qu'elle questionne à la fois comme féministe et comme mère. Consciente des inégalités que vivent les femmes de par les récits de celles qu'elle accompagne, elle dit ne pouvoir s'empêcher de s'inquiéter des conditions de vie et de sécurité dans lesquelles ses filles seront amenées à évoluer. Une répondante confie aussi qu'il est parfois difficile de rencontrer des femmes qui ressemblent à certaines de ses proches, car cela lui rappelle, d'une part, que toutes les femmes sont vulnérables, mais surtout, elle raconte que cela l'a déjà complètement déstabilisée dans son intervention. D'ailleurs, pour les CALACSiennes qui travaillent en région, une autre difficulté a été nommée en lien avec le manque d'anonymat des petites communautés. Deux répondantes ont mentionné le chevauchement du travail et de leur vie privée lorsqu'elles connaissaient, par exemple, la mère de la victime ou encore qu'elles pensaient avoir reconnu l'agresseur de la femme suivie, à partir de la description que cette dernière en avait faite. Une autre encore parle de son exposition dans les médias à titre de porte-parole du CALACS, dans une ville qui compte peu d'habitant-e-s et où tout le monde sait à peu près où chacun-e habite. L'une d'entre elles a d'ailleurs décidé de ne jamais paraître à visage découvert dans le journal local.

L'effet miroir se fait également sentir lorsque les événements racontés par les femmes aidées renvoient les intervenantes à leur propre histoire, ce qui complexifie leur travail et peut les placer dans des situations où elles ne sont pas à l'aise. Le même effet peut se produire par résonance avec des antécédents de victimisation, dans les autres volets d'action, comme la prévention :

[I]l y avait une autre fille à un moment donné qui a vécu énormément d'intimidation quand elle était jeune à l'école, puis quand elle a commencé à faire de la sensibilisation dans les écoles, ça l'a remis totalement là-dedans, fait que ça fonctionnait pas du tout. (P3)

Si l'effet miroir peut être révélateur ou difficile, il peut aussi être inspirant et encourager les CALACSiennes à prendre soin d'elles et à « régler [leurs] affaires »,

selon les mots employés par l'une d'entre elles, et surtout à en parler avec les collègues.

Pour plusieurs, il ne s'agit pas de nier l'effet miroir, mais de l'aborder, d'en être consciente, notamment pour continuer d'être aidante et pour informer ses collègues de ses besoins, mais aussi de ses limites :

[J]e pense que c'est d'accepter que c'est là. Des fois c'est comme de dire, « ben voyons, c'est pas professionnel », des fois on est dures avec nous-mêmes. D'accepter que c'est là, d'accepter de laisser aller la peine que ça fait monter, d'en parler. (P6)

Le travail au sein d'un CALACS peut également avoir un effet envahissant, et ce, sous plusieurs aspects. Il est parfois difficile pour certaines de ne pas avoir des activités ou des discours qui les ramènent au travail, tant leur vie privée et leur vie professionnelle sont vécues en concordance. À ce sujet, deux répondantes évoquent leur usage d'Internet et surtout des réseaux sociaux. Le fait d'avoir des amies au sein des CALACS, du Regroupement ou plus largement du mouvement féministe alimentaire, par exemple, leur fil d'actualité et de discussion sur Facebook, si bien qu'elles entretiennent un lien quasi permanent avec la problématique des violences faites aux femmes et plus particulièrement des agressions à caractère sexuel. Un autre exemple de l'aspect envahissant et incessant que peut revêtir le travail réside dans le fait que des travailleuses ont parfois de la difficulté à ne pas y penser lorsqu'elles sont chez elles ou lorsqu'elles ont de courts congés. Il peut s'agir de l'anticipation de rencontres d'équipe ou encore de préoccupations suite à de grosses discussions en Collective, à la gestion de dossiers politiques, à une discussion ou à l'écoute en lien avec le soutien direct. Les équipes sont conscientes du risque du travail sans fin, et chacune essaie de rappeler à l'autre l'importance de « décrocher ». Néanmoins, il arrive que certaines, même quand elles sentent la fatigue s'accumuler, ne parviennent

pas à prendre congé ou à reconnaître leurs besoins tellement elles se sentent impliquées.

La difficulté à décrocher est aussi visible dans les émotions relatées par les travailleuses, comme la tristesse et la colère, qui ont des répercussions sur la qualité de leur vie de famille, par exemple. Plusieurs se disent envahies par les histoires que les femmes rencontrées au Centre ont vécues, si bien qu'elles y pensent encore le soir. Quand ce n'est pas elles qui le font automatiquement ou inconsciemment, il arrive que ce soit les journaux qui leur rappellent leur travail en faisant état d'affaires dans lesquelles elles sont impliquées. Par exemple, dans le cadre de procès publicisés, il devient très difficile d'arrêter de penser au travail et de ne pas être envahie jusqu'à chez soi et en soi. Comme le dit une répondante, les récits des femmes peuvent avoir un effet ébranlant, parce que ces femmes ont vécu des horreurs, mais aussi parce que les intervenantes s'attachent à elles :

[C]'est sûr qu'on se désensibilise pas à ça. Et il y a des femmes [...], elles m'ont marquée par leur vécu, et on s'attache à ces femmes. On n'est pas indifférentes. [...] Je me souviens une année j'en avais eu deux comme, peut-être plus rapprochées, et ça m'est arrivé de pleurer, après le suivi, le côté émotif, décourageant, [...] de constater qu'un être humain peut être aussi atroce envers quelqu'un. Une fatigue, vraiment, côté moral, décourageant.
(P6)

Cela dit, deux répondantes mentionnent ne pas vivre l'effet envahissant, et l'une d'elle s'est même demandé si elle était anormale ou insensible, pour finalement conclure que tout en étant sensible au vécu des femmes, elle ne ressentait pas cet impact sur sa vie privée et parvenait à penser à tout à fait autre chose en dehors de ses heures de travail. Pour d'autres intervenantes, l'aspect envahissant peut les mener à vivre des troubles anxieux et à devoir gérer des images invasives, des « *flashes* », pour reprendre l'expression d'une CALACSIenne. Une autre raconte qu'alors qu'elle était en train d'avoir des relations sexuelles avec son conjoint, elle a eu des « *flashbacks* »

de vécus rapportés par les femmes rencontrées. Cela l'a profondément inquiétée, jusqu'à remettre en question son travail. Cependant, le fait qu'elle ait pu en parler avec son équipe et qu'elle ait reçu du soutien lui a permis de « normaliser » l'événement, de « ventiler » et de diminuer ces effets envahissants. Comme les femmes sont agressées majoritairement dans des lieux privés par des hommes qu'elles connaissent, tous les objets de la vie courante peuvent éventuellement rappeler à une intervenante le récit d'agression d'une femme :

[J]'étais en intervention, j'avais des flashes constants de vécus qui n'étaient pas le mien. [...] Un miroir, une fenêtre, un sous-sol, une cage... Il y en a tellement de vécus puis de symboles forts que c'est ça. [...] C'était constant. Je les ai même encore, certaines, des plus fortes, des images particulières qui m'ont marquée. [...] Fait que là, je fais « ouuh » [elle recule], c'est lourd quand même à porter, ces flashes, puis ça devient envahissant, fait que « ouf ».
(P3)

Une CALACSiennne s'est également rendu compte que cela l'avait menée à une forme d'hypervigilance et que presque malgré elle, elle était toujours en train d'observer les hommes de son entourage pour déceler le moindre risque ou signe indiquant la présence d'un potentiel agresseur. Cela dit, de la même manière que certaines intervenantes se sont inspirées du cheminement des femmes rencontrées pour continuer le leur, plusieurs mentionnent se concentrer davantage sur la force des femmes que sur les violences qu'elles ont vécues, comme si le procédé pouvait également leur procurer la force de ne plus être envahies autrement que par l'espoir :

Les gens disent « Ah tu dois être écoeurée d'entendre parler des histoires d'horreur, puis tout ça ». Je te dirais que peut-être mon corps est écoeuré de l'entendre, parce qu'il le porte, mais... c'est parce que moi je suis pas centrée là-dessus. C'est pas ça que je retiens quand je travaille avec les femmes. [...] Je porte pas dans ma tête, peut-être dans mon corps oui, mais dans ma tête je stocke pas l'horreur. Je stocke comment elle a été bonne [...]. Je suis centrée

sur plus l'aspect du développement de l'empowerment et tout ça que sur la souffrance. (P4)

Depuis qu'elles ont commencé à s'impliquer dans le mouvement féministe, et particulièrement à travailler dans les CALACS, les répondantes mentionnent plusieurs transformations de leurs perceptions. L'un des principaux changements évoqués concerne la représentation qu'elles ont des femmes victimes d'agression à caractère sexuel, notamment dans la compréhension de la victimisation et du « *potentiel des femmes* ». Plusieurs ont confirmé que les femmes en suivi ne dépendaient pas des CALACS, qu'elles pouvaient s'en sortir sans « *que leur vie soit foutue* », qu'il s'agissait de femmes qui suscitaient l'admiration et qu'il était très valorisant de travailler avec elles ; bref, elles trouvent « *que ce n'est pas juste du drame* », bien qu'elles soient toujours interpellées par les conséquences et les impacts des agressions à caractère sexuel, notamment sur la santé mentale des femmes.

Elles rappellent également que les agressions à caractère sexuel concernent toutes les femmes : elles en rencontrent de tous âges, de toutes classes sociales et avec différentes trajectoires. Ces constantes font parfois en sorte qu'elles établissent des liens entre leur propre vie et les conditions des femmes en général :

[Q]uand on regarde ça, on se dit « de toute manière, on est toutes touchées par les agressions sexuelles. Ça nous concerne toutes et tous ». La notion de consentement, hein... combien de fois mon dieu, où... pour acheter la paix, ou pour, t'sais ah... [long soupir]. Tu comptes les tuiles en attendant... [elle lève la tête, pour regarder le plafond] (P1)

Si la perception que les intervenantes ont des femmes victimes d'agression à caractère sexuel se modifie, c'est aussi le cas de la perception qu'elles ont des hommes et de la société en général. Une participante évoque sa colère et sa consternation :

Envers l'inégalité des sexes, beaucoup. Donc dirigée envers les hommes, dans ces contextes-là. Ça c'est parfois, ça fait appel à un côté désagréable, d'être envahie, par périodes. Pis ça, ça peut être beaucoup dépendant des histoires, dépendant de... Tu vois, moi, le moment le plus difficile pour moi, c'est toujours le début des suivis. Parce que les débuts de suivis, c'est là où tu entends, les histoires, les aberrations... Fait que, ça c'est les moments désagréables pour moi, les moments confrontants, les moments difficiles. (P2)

Dans ce contexte, une participante m'a confié qu'elle devait faire l'effort de se rappeler que si quasiment tous les agresseurs étaient des hommes, tous les hommes n'étaient pas des agresseurs, et que le fait d'avoir « *la chance* » d'être entourée « *d'hommes significatifs* » lui permettait de conserver l'espoir et la confiance en un meilleur avenir pour toutes les femmes. Toutefois, plusieurs rappellent qu'une fois conscientisées aux rapports d'inégalité et aux violences, à « *la domination masculine* », il leur était difficile, voire impossible, d'adopter un autre regard que celui du féminisme :

[Ç]a confronte, de devenir intervenante dans un CALACS, c'est de plus jamais pouvoir poser le même regard naïf sur l'humain. [...] C'est ce qui a été le plus touché, pour moi, dans le changement que ça a apporté. C'est de changer de lunettes, puis de plus pouvoir remettre les autres. (P2)

Plusieurs mentionnent aussi que pour parvenir à se protéger de cet effet envahissant, elles créent des coupures entre le travail et la maison. Sans cela, l'une d'elles dit qu'elle n'est pas disponible pour ses enfants ou qu'elle a tendance à trop parler des récits difficiles des femmes à son conjoint, qui n'a ni l'expérience, ni la formation pour les recevoir. Une répondante mentionne que les 45 minutes, aller et retour, qu'elle parcourt au quotidien pour se rendre de chez elle au travail et vice versa lui permettent de planifier et de faire le bilan de sa journée au CALACS, de telle manière qu'en arrivant chez elle, elle peut mieux se consacrer à sa vie privée. Plusieurs disent écouter de la musique sur le chemin du retour afin d'instaurer une sorte de transition qui permet de se changer les idées. Les coupures peuvent également être

symboliques, dans la mesure où plusieurs intervenantes tentent de ne pas « confondre » leur vie et celles des femmes rencontrées :

Être capable de garder un détachement par rapport à ce que la personne vit. [...] Être capable de rester saine [rires]. De rester saine d'esprit, de pas partir avec la souffrance qui peut être vécue ou présente. Et ça, c'est quelque chose qui est pas nécessairement toujours facile. (P2)

Il semble également que l'expérience permette aux travailleuses de mieux se connaître et de développer une distance saine et des pratiques de prise de soin personnel :

Au début les premières années, j'avais plus de misère, même le soir... j'avais plus de misère, j'm'en retournais chez nous, puis j'réfléchissais à ce qui s'était passé. À c't'heure, ça va... sérieusement, c'est très rare que j'va repartir ... avec une situation en tête... sauf les occasions où est-ce qu'on a des collectives. (P1)

Enfin, le chevauchement de la vie privée et de la vie professionnelle peut se voir dans l'aspect transformateur que le travail peut avoir sur le domaine personnel, à la fois par le fait qu'il induit une remise en question et qu'il favorise l'émancipation. Une participante rapporte que ce travail lui a permis de se découvrir de nouvelles qualités et surtout de développer une confiance en elle, alors qu'une autre mentionne ceci : « [O]n peut se développer comme intervenante, mais on peut aussi se développer comme personne [...]. Je trouve qu'on apprend encore [...]. Ça reste que c'est le fun. » (P1). L'émancipation est également incarnée par le sens que prend le travail dans la vie et l'énergie qui en découle : « C'est comme, c'est un sens pour moi, ma vie professionnelle a un sens dans ma vie. » (P3). La transformation collective et sociale à laquelle les CALACSiennes prennent part contribue également à la rencontre militante entre un soi de citoyenne et un soi de travailleuse :

Lutter, dans le fond, l'approche militante, la lutte sociale, essayer de faire changer les choses. Je sens que je fais une différence, à petite mais à grande échelle aussi. (P8)

4.1.4. Être, devenir et agir le féminisme

En continuité avec le thème du chevauchement, quatre répondantes ont raconté avoir appliqué les principes féministes des CALACS dans leur vie privée, mentionnant par exemple que cela pouvait « *rendre plus solide* », qu'il s'agissait là « *d'une philosophie de vie* ». Toutes relatent l'importance du féminisme dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle ainsi que la pertinence de cette continuité. Les liens entre le soi féministe et le travail féministe sont très étroits :

Les valeurs que le CALACS porte, c'est des valeurs auxquelles je crois, [...] moi j'me suis rendu compte de ça en rentrant au CALACS. Ça a été assez vite... Les valeurs portées par mon organisme, la façon de faire de mon organisme... Tu l'intègres dans ta vie personnelle. Ça nous change comme personne, puis ça fitte, moi en ce qui me concerne, moi ça fitte... ça me ressemble... j'ai pas besoin de me transformer pour venir ici... c'est moi ici, pis moi chez nous, c'est pas mal semblable. (P1)

Une CALACSiienne mentionne néanmoins que cette conscience féministe « *grandissante* » comporte son lot de « *pression supplémentaire* », une « *charge* » dira une autre, en cela qu'elles estiment être devenues plus exigeantes et plus critiques. Une répondante s'étonne de ne pas toujours être capable d'appliquer à sa propre vie les conseils, inspirés de fondements féministes, qu'elle est pourtant capable de formuler auprès de collègues ou de femmes en suivi. L'affirmation féministe peut également être exigeante, voire provoquer une remise en question, dans la mesure où les CALACSiennes ne savent pas toujours comment réagir dans les espaces de leur vie privée. Certaines mentionnent, par exemple, qu'elles choisissent quand et avec qui aborder ces questions ; quelques-unes optent même pour ne pas toujours divulguer la nature de leur travail, pour éviter de s'exposer à des stéréotypes

ou de se retrouver à faire de « *l'éducation populaire* ». Comme le dit l'une d'entre elles, il est difficile de « *constater que des proches peuvent penser comme ça. Peuvent entretenir des préjugés autant que ça* » (P3). Il peut être confrontant d'être « *moquée* » parce qu'on a la « *tête dans les nuages* », qu'on est « *idéaliste* ». Plusieurs rapportent également souffrir des stéréotypes associés au féminisme et trouvent parfois la conscientisation et l'interaction avec les autres assez fatigante :

En tout cas je trouve ça difficile de tracer une limite [...]. Je suis féministe partout, j'arrête pas d'être féministe en sortant du CALACS. Je le suis tout le temps [...]. J'ai peur d'être comme une vieille féministe frustrée [...]. Mon analyse est là tout le temps, mes lunettes sont là tout le temps, pis des fois, ça, je trouve ça fatigant, [...] des fois j'aimerais être juste un peu « nounoune ». Ben, pas nounoune, mais comme voir la vie, pas de problèmes. (P5)

Les intervenantes ont également à s'adapter et à « *apprendre à réagir* » aux blagues et aux propos ou comportements inappropriés en lien avec l'égalité entre les hommes et les femmes ou encore à la banalisation des violences :

[J]e dirais que là où c'est plus envahissant, le travail, c'est quand il y a des choses très médiatisées [...], les gens autour de moi, mon entourage parle des agressions sexuelles... Tout le monde m'interpelle, puis qu'est-ce que t'en penses? [...]. Fait que ça c'est plus vidant, quand ça commence à trop prendre le privé, [...] à un moment donné j'ai lâché prise. (P3)

Plusieurs se disent régulièrement interpellées dans leurs relations amicales ou familiales. Plus récemment, elles se disent « *bombardées* », si bien qu'il faudrait « *vivre quasiment sur une autre planète pour pouvoir décrocher* » (P4). Elles sont parfois choquées par le comportement de leurs proches, lesquels, pour certaines, leur demandent même à l'occasion de ne pas être la « *féministe de service* », de ne pas « *militer tout le temps* ». Ainsi, certaines décident de se retirer ou de se taire pour ne pas être en conflit, alors que d'autres essaient d'« être moins vi[ves] » :

[L]la fin de semaine, ça me tente pas de faire ça. Donc j'ai commencé soit à laisser passer certaines choses ou à être plus directe, donc à moins argumenter pis juste dire : « Ben c'est ça ». [rires] Donc de cette façon, j'essaie de prendre soin de moi. (P7)

Pour faire face aux enjeux soulevés précédemment, nombreuses sont les travailleuses qui mentionnent « *choisir [leurs] batailles* », comme le rapporte l'une d'entre elles : « *[D]es fois j'ai même pas envie de dire que je suis féministe ou que j'embarque là-dedans parce que c'est un combat.* » (P6). Une autre encore apprend à relativiser : « *C'est fatigant ! [...] je suis en apprentissage, encore, là-dessus [...]. T'es pas obligée de changer tout le monde. Le monde est pas obligé de changer non plus.* » (P1). Plusieurs participantes mentionnent qu'elles choisissent quand et comment réagir, pour éviter de s'exposer et de laisser trop de place à la colère ou à la déception. C'est aussi une manière de se ménager pour éviter d'être en lutte ou en sensibilisation constante.

4.1.5. L'effet pathogène du travail

Lors des entretiens, nous avons abordé la santé mentale sous plusieurs angles, et les travailleuses ont partagé avoir vécu différents impacts négatifs du travail féministe sur leur santé mentale. Comme mentionné précédemment, quelques-unes ont évoqué des *flashes*, le sentiment d'être envahie, le fait de ressentir de la colère et de la tristesse. L'une d'elles a fait mention d'une « *dépression modérée* » survenue après plusieurs mois de « *déni* » et de « *pression* », provoquée à la suite d'un épuisement en lien, entre autres, avec un accompagnement au tribunal. Alors que le procès a duré plusieurs semaines, elle s'est retrouvée exposée au système de justice, à tenir la main de la femme qui portait plainte contre un père incestueux, en l'accompagnant jusqu'à la barre lors de son témoignage et en étant envahie, le soir, par la grande couverture médiatique dont l'affaire a fait l'objet. Une autre mentionne que suite à l'échec répété

de tentatives de résolution de conflit au sein de son équipe, elle a « *craqué petit à petit* » :

Plus de désir à mon travail, difficulté de pas pleurer à mon travail, très émotive quand je parle de mon travail, difficulté à prendre du recul, c'était surtout les symptômes que j'avais. Pis d'être envahie, de plus être capable de déposer ça. Pour y parvenir, il fallait vraiment que je sorte, sortir... (P2)

Une autre encore évoque « *avoir littéralement craqué* » après une rencontre de groupe parce qu'elle était épuisée. Trois travailleuses ont raconté un ou des épisodes d'épuisement professionnel. Par exemple, l'une d'elle dit avoir vécu trois *burn out* depuis qu'elle travaille au CALACS : un après sept ans, l'autre au bout de quatorze ans et le dernier, plus récemment. Elle ajoute ceci : « *[C]omme ben des jeunes intervenantes, c'était temps plein. Temps plein chez nous, temps plein partout. [...] Je me suis rendu compte que j'avais une autre vie à part le CALACS* ». Selon elle, plusieurs éléments ont mené à la dégradation progressive de son état de santé. Premièrement, elle identifie le manque d'expérience au début de son parcours, dans la mesure où elle était très « *zélée* » et ne parvenait jamais à décrocher. Ensuite, elle raconte que pendant six ans, elle portait seule le Centre, « *à bout de bras* », parce qu'il y avait un gros roulement de personnel, beaucoup de nouvelles intervenantes et peu de stabilité. Enfin, elle associe le troisième épisode aux impacts d'un conflit organisationnel qui l'a conduite à un arrêt de travail pendant environ cinq mois. Finalement, elle dit avoir tiré des enseignements de ces problèmes : elle considère maintenant sa santé mentale comme quelque chose de prioritaire, surtout parce qu'elle veut continuer de travailler dans ce domaine qui la passionne. Aujourd'hui, elle met « *des limites très claires* ».

Plusieurs mentionnent par ailleurs que si la santé mentale des travailleuses est abordée en principe et de plus en plus, elles n'ont pas toujours les moyens

organisationnels de la préserver, soit parce que collectivement elles ne le font pas, soit parce que c'est aux coordonnatrices d'en prendre la responsabilité.

4.1.6. En résumé

J'ai demandé aux répondantes de me parler du rapport qu'elles entretenaient comme individus, comme femmes, au CALACS. J'ai organisé leurs réponses selon de grands axes thématiques, que j'ai détaillés plus haut. En résumé, plusieurs estiment avoir le profil de compétences et de personnalité pour l'emploi, ce qui donne à leur travail une aura d'évidence et de continuité logique en lien avec leurs expériences personnelles, militantes, étudiantes ou professionnelles. Également, elles se reconnaissent comme des militantes féministes exerçant un emploi privilégié, en cela qu'il leur permet une convergence de valeurs pour la justice sociale, contre les violences et les inégalités. Le travail dans le CALACS les révèle et les motive en tant que femmes et féministes dans une société encore inégalitaire. Il peut aussi les fragiliser, allant même jusqu'à les envahir ou les rendre malade. C'est là un des paradoxes visibles de ce travail militant.

4.2. L'organisation du travail

4.2.1. Une adaptation constante

J'ai tenté de dresser un portrait de l'organisation du travail dans les CALACS, d'abord à partir de l'influence du contexte socioéconomique et politique sur les Centres et leurs ressources. Cette réalité structurelle agit autant sur les profils et les besoins des femmes et des publics rencontrés que sur l'offre et l'organisation des services au sein des Centres. Ces différents facteurs poussent les CALACS à une constante adaptation.

Les CALACS ont à adapter leur approche et leurs moyens selon la diversité des publics rejoints. La multiplicité des profils et des situations des femmes victimes d'agression à caractère sexuel les pousse à s'ajuster à plusieurs niveaux. Les profils diffèrent notamment en fonction de l'âge (des travailleuses parlent de suivis auprès

des filles de 12-14 ans, mais aussi de femmes très âgées, comme une dame de 86 ans qui avait besoin de dévoiler enfin son histoire). Par ailleurs, si dans certains CALACS les femmes venaient il y a quelques années pour aborder des vécus d'agression survenus il y a longtemps, de plus en plus de jeunes femmes et de femmes violentées récemment les consultent, tandis que pour d'autres centres, cela reste marginal et se produit surtout après l'animation d'ateliers de prévention en milieu scolaire (qui provoquent des dévoilements et éventuellement des demandes de soutien). Dans d'autres CALACS, les demandes des jeunes femmes sont en augmentation. Les répondantes expliquent cela par plusieurs facteurs : les mouvements comme #MoiAussi, la plus grande conscientisation, la démocratisation du féminisme et aussi le développement des ateliers et des programmes de sensibilisation des CALACS dans les milieux scolaires (du primaire à l'université). Lorsqu'il s'agit d'agressions plus récentes, les travailleuses peuvent accompagner en urgence des femmes qui ont besoin de passer des examens médico-légaux. Devant l'augmentation des demandes, certains CALACS établissent des critères pour prioriser les situations et répondre rapidement aux demandes:

En fait, c'est discuté en équipe, mais bon. Il y en a [des cas] qui sont plus clairs que d'autres. Agression sexuelle récente, 6 mois ou moins. Dévoilement récent, celui-là il est comme à évaluer pis à discuter en équipe. Parce qu'il y en a pour qui on va quand même les mettre sur la liste d'attente. Processus judiciaire en cours, ou adolescente de moins de 18 ans, ou femmes particulièrement vulnérables ou discriminées, donc les femmes immigrantes nouvellement arrivées, les femmes qui vivent avec un handicap : on les voit tout de suite en suivi d'urgence. (P5)

Les CALACS situés dans des centres urbains semblent rejoindre davantage de femmes issues de communautés ethnoculturelles minoritaires en comparaison avec ceux implantés dans des zones plus rurales. Dans le cas où les intervenantes travaillent avec des femmes issues d'une plus grande diversité (linguistique, culturelle et sexuelle), elles tentent par exemple d'intégrer dans leur équipe des travailleuses qui

parlent plusieurs langues ou de recourir à des interprètes externes quand elles en ont les moyens.

Les CALACSiennes font également état de l'existence de cooccurrences des besoins des femmes en lien avec des problématiques connexes, ce qui « *vient complexifier la chose [car] ça amène un défi de plus* » (P1). Les femmes rencontrées présentent parfois des troubles de santé mentale assez lourds, qui peuvent les mener à des crises suicidaires, sans pour autant recevoir les services appropriés du réseau de la santé et des services sociaux :

[J]e trouve que la clientèle entre guillemets, ça s'alourdit au niveau de la santé mentale, beaucoup plus. Des fois on n'a pas toujours la compétence pour les accompagner [...]. Ce genre d'impuissance, c'est comme quelque chose qui est plate, dans ma job. Puis qu'on voit plus, je trouve. [...] Pis des femmes qui sortent de psychiatrie. [...] Tout ça. Je suis moins brave que j'ai déjà été peut-être, ou ben non la problématique c'est plus lourd, ou je le sais pas trop. (P4)

Une travailleuse a même évoqué que dans sa région, lorsque le CLSC apprenait qu'une femme avait un suivi en CALACS, les services étaient arrêtés au lieu d'être maintenus en complémentarité. D'ailleurs, cette réalité est partagée par plusieurs intervenantes, qui sont alors confrontées à leurs limites. Cela les place dans l'impuissance. Plusieurs voient là la marque du désinvestissement du gouvernement dans la prise en considération de ces situations.

Aux possibles problèmes de santé mentale, s'ajoute la pauvreté des femmes ou leur isolement géographique, qui viennent limiter leur accès à du soutien. Cela oblige les intervenantes des CALACS, surtout en région, à se déplacer pour couvrir de très grands territoires :

Ça aussi, on se déplace sur le territoire, parce que nos autres MRC [municipalités régionales de comté], ont des réalités très différentes. Dans les [elle nomme une MRC], c'est une réalité beaucoup « aînées », beaucoup de personnes âgées, très défavorisées aussi, [...] les routes ne sont pas toujours praticables, sont pas toujours parfaites... fait que c'est beaucoup nous autres qui se déplacent. (P1)

Elles ont également à repenser les services selon les femmes et leur situation. Elles mettent en place des cafés-rencontres, qui peuvent être moins exigeants en termes de présence, dans la mesure où les femmes n'ont pas à s'engager pour l'ensemble des rencontres comme dans les groupes et peuvent venir quand elles sont disponibles. Dans d'autres situations, pour favoriser la participation, les CALACSiennes vont animer des groupes dans d'autres ressources pour rejoindre plus de femmes. Toutefois, plusieurs rapportent que si l'intervention collective est importante dans la démarche féministe, de plus en plus de femmes demandent du soutien individuel : « [O]n essaie de les amener vers le groupe, pour avoir une démarche plus collective, puis justement briser l'isolement, mais les femmes viennent beaucoup avec [...] un mal-être, une incompréhension, [...] des préjugés. » (P3). Elles essaient ensuite de les encourager à participer à des groupes. Toujours dans une volonté de rendre le soutien accessible à toutes les femmes, certains CALACS ont mis en place des groupes en soirée afin de permettre aux femmes qui travaillent d'y participer. Dans le même ordre d'idées, alors que plusieurs CALACS sont ouverts quatre jours par semaine, l'un d'eux a tenté d'offrir une permanence toute la semaine, mais après avoir constaté les impacts sur la dynamique d'équipe et sur la conciliation travail-famille des travailleuses, ces dernières ont décidé de revenir au modèle initial tout en questionnant les limites de leur flexibilité.

L'organisation du travail est également influencée par le manque de ressources financières et humaines dont souffrent les CALACS. Le manque d'argent limite la portée de certains Centres, qui ne peuvent pas assumer la visibilité qu'ils

souhaiteraient, d'une part, et qui doivent diminuer leurs activités d'implication politique ou de concertation, d'autre part. Sans argent supplémentaire, les travailleuses ne peuvent pas non plus ouvrir leurs services à plus de femmes ou développer davantage d'ateliers, alors que les demandes sont bien là. Certaines rapportent que la lourdeur des demandes de financement complémentaire ainsi que le temps et l'énergie à investir parfois pour de petites subventions les découragent de développer des projets, qui du reste, ne pourront pas être récurrents.

Le manque de ressources financières engendre évidemment un manque de ressources humaines. Cette situation peut même affecter la motivation des équipes de travail, qui voient parfois leur effectif se modifier régulièrement en fonction des budgets dont elles disposent. Dans les premières années d'implantation de certains CALACS, le poste d'une seule travailleuse était assuré, alors que les autres restaient précaires. Dans d'autres situations, les équipes décident de ne pas remplacer une travailleuse partie en long congé (de maladie ou de maternité) pour tenter d'économiser un peu d'argent, ce qui place le reste des salariées en surcharge de travail : « *[O]n était juste deux travailleuses pendant six mois à porter le CALACS, à essayer de tenir tout ce qui était à tenir* ». Alors que les demandes continuent d'augmenter pour tous les volets d'action des CALACS, et malgré les efforts du Regroupement pour revendiquer et partager des fonds, de nombreuses équipes demeurent trop petites pour le travail à accomplir. Plusieurs CALACS mettent ainsi en place des listes d'attente. Une répondante qualifie le tiroir qui contient la liste de « *maléfique* » ce qui illustre bien l'inconfort produit par la nécessité d'instaurer ces listes. Manifestement, plutôt que de listes, elles préféreraient disposer de plus de ressources et mieux répondre aux besoins de chaque volet :

L'équipe grossit pas, pis on s'en sort pas. [...] Pour moi c'est utopique de penser que donner les bouchées doubles ça va régler le problème. J'ai l'impression qu'il faut accepter qu'on ne peut plus répondre à la demande [...], c'est dans tout, autant les femmes que les formations, [...] ça demande

beaucoup de gestion, beaucoup d'imprévus. [...]Il y a comme une réalité qui nous rattrape tout le temps [...]. Le défi c'est toujours l'argent [rires]. [...] Honnêtement, je pense qu'on pourrait avoir deux travailleuses de plus. (P6)

Le manque d'argent vient également fragiliser les conditions de travail. Une CALACSiennne me racontait que pendant plusieurs années, les travailleuses étaient contraintes d'avoir recours à l'assurance-emploi durant l'été. Une autre rapportait que l'équipe avait dû repenser les compensations pour les congés de maternité pendant une période où le Centre accusait un déficit récurrent. Ainsi, plusieurs Centres ont dû revoir les stratégies de financement en plus d'aménager les services, les temps et les conditions de travail. Avec le Regroupement, les Centres revendiquent l'augmentation du financement de base et son adaptation aux réalités des CALACS selon le nombre de personnes rejointes et la grandeur des territoires desservis.

Une autre influence sur l'organisation du travail concerne la sphère politique, publique et sociale politique, c'est-à-dire que les CALACSiennes sont féministes dans un monde qui ne l'est pas, ce qui leur demande, là encore, une suite d'ajustements et les expose à plusieurs difficultés. Premièrement, la violence des hommes envers les femmes continue d'avoir lieu et les agressions à caractère sexuel ne diminuent pas, alors que les contextes d'agressions se diversifient de plus en plus. Il est parfois difficile de constater l'ampleur de la problématique et pour celles qui travaillent dans les Centres depuis longtemps, de réaliser que malgré les avancées, les violences perdurent. Plusieurs travailleuses remarquent également l'impact des mouvements comme #MoiAussi ou #AgressionNonDénoncée sur l'augmentation des demandes, alors que paradoxalement, les femmes victimes vivent de grandes détresses auxquelles les services sociaux et de santé ne semblent pas répondre. La conscientisation sociale provoquée par les mouvements de dénonciation apporte aussi un peu de reconnaissance à certains CALACS :

[D]es fois c'est décourageant [...], parce qu'on dirait que tu vires dans le beurre, parce qu'on dirait que la société, depuis des années, il y a rien qui

change, pis qu'est-ce qui me fait plaisir aujourd'hui c'est de voir l'ampleur que ça prend, c'est de dire « Enfin! ». Enfin il y a quelque chose qui se passe socialement, que les gens avancent, pis je me dis ça fait des années qu'on le crie. [...]Le timing est là, on est comme sur la sellette, on voit les CALACS, [...]ça fait comme un petit velours de voir qu'on est connues pis reconnues, pis on existe, les gens le savent. (P6)

Cette reconnaissance est par contre loin d'être unanime, et plusieurs travailleuses ont mentionné avoir vécu de la violence, de l'intimidation ou du jugement de la part de personnes hostiles aux féministes, et ce, dans différents contextes. Un CALACS a même été vandalisé, tandis que d'autres ont reçu des menaces directes, ce qui les a obligés à revoir leur protocole de sécurité et à renforcer leurs moyens de protection. Les responsables de ces actes d'intimidation sont parfois des masculinistes affirmés, des hommes agresseurs ou encore des publics qu'elles rencontrent lors d'ateliers ou de tables de concertation. Elles doivent ainsi apprendre à réagir à ce qu'elles considèrent comme des attaques verbales ou non-verbales, sur les réseaux sociaux, dans les journaux ou encore sur leur lieu de travail :

[M]ettons on publie quelque chose sur notre Facebook, puis à un moment donné il y a des masculinistes qui vont répondre, puis des fois c'est comme assez violent. Moi, ça c'est le genre d'affaire qui pourrait me pourrir l'existence totalement. (P4)

On se fait des fois recevoir un peu mal [...] Ça dépend, mais ça peut un peu choquer, notre analyse genrée, entre autres. Du fait que on voit que la violence est genrée, fait que ça, ça choque un peu aussi. [C]'est toujours avoir à justifier notre analyse, [...] il y a encore beaucoup de mythes. (P8)

Les travailleuses constatent régulièrement l'ampleur du travail de sensibilisation et de conscientisation qu'il faut encore mener à l'échelle collective, et ce, notamment en lien avec l'absence d'éducation sexuelle dans les écoles¹⁵. Elles remarquent aussi la persistance des préjugés sur les violences envers les femmes, notamment dans le système judiciaire :

¹⁵ Au Québec, depuis septembre 2018, de nouveaux contenus obligatoires ont été insérés aux programmes scolaires en lien avec l'éducation à la sexualité.

[D]es plaintes qui sont pas retenues, la façon dont c'est dit aux femmes, puis une fois qu'une plainte est retenue, la façon dont le processus judiciaire revictimise les femmes, ça, ça me fait beaucoup de colère. Pis les acquittements me font vivre beaucoup de colère. (P5)

Comme d'autres, une répondante mentionne les préjugés à l'égard du travail féministe et non mixte, des femmes victimes qui seraient toutes complètement « *pockées* », de l'approche féministe en général et des féministes en particulier, qui seraient « *enragées* », des « *crisses de folles* » qui « *garroche[nt] [leurs] brassières* », qui seraient « *carrément dépassées* ». Elle dit avoir l'impression de « *se faire barder par des incompetents!* » (P1).

4.2.2. Les conditions de travail

La plupart des travailleuses disent apprécier leurs conditions de travail en ce qui concerne les salaires, les congés et l'aménagement du temps de travail. L'une d'elles me dira : « *Je pense que ce qui amène la rétention, entre guillemets, du personnel, c'est beaucoup on a d'excellentes conditions de travail.* » (P4). Une autre abondera également dans ce sens : « *C'est des belles conditions de travail que j'ai ici aussi, et ça j'en suis très reconnaissante.* » (P6). À titre d'exemple, les temps de congés payés sont considérés comme étant avantageux, allant en moyenne de quatre à six semaines par année. Dans un CALACS, les travailleuses ont même mis en place un fonds de pension. En moyenne, la durée du temps de travail est de quatre jours par semaine et, dans certains Centres, les heures de repas sont rémunérées. Dans d'autres, il est possible de faire plus ou moins d'heures que 28 h, selon les disponibilités des travailleuses et les besoins des Centres. Par exemple, une répondante en pré-retraite a décidé de travailler trois jours par semaine, tandis qu'une autre ajoute à son temps de travail régulier un contrat de quelques heures hebdomadairement. Par ailleurs, une répondante mentionne qu'elle n'aurait jamais pu faire ce travail-là cinq jours par semaine, tant les trois jours de repos lui sont nécessaires pour se ressourcer.

Par contre, force est de constater que plusieurs cumulent du temps supplémentaire, ce qui a conduit les équipes à réorganiser leurs balises et à se donner des moyens et des repères pour éviter l'épuisement que cela peut produire. Par ailleurs, dans un des CALACS participants, il est impossible de faire du temps supplémentaire pour assurer plus de suivis, alors que cela l'est pour le travail dans les autres volets. Le plus souvent, le temps supplémentaire n'est pas payé, mais transformé en heures de congé, soit au fur et à mesure, lorsque que l'on dépasse une banque d'heures, ou alors pendant l'été. Cela dit, même quand le temps supplémentaire est balisé, les intervenantes décident parfois d'en faire plus et de ne pas le mentionner à leurs collègues :

[O]n avait des balises, de pas avoir le droit de ramasser plus que 28 heures de temps supplémentaire. Ça pouvait arriver qu'on la dépasse. Mais moi, c'est rare que j'ai dépassé le 30 heures de temps accumulé. [...] De pas trop cumuler pour prévenir un peu l'épuisement (P2)

Durant certaines périodes, les CALACS sont fermés. Comme le rappelle une répondante, ce ne sont pas des centres de crise, ni des maisons d'hébergement. Les équipes ont besoin de fermer le Centre à l'occasion, le plus souvent pendant les congés de Noël et parfois même durant l'été ; d'autres sont quant à eux fermés une journée chaque semaine :

[Ç]a arrive des fois que le CALACS soit complètement fermé... ça arrive des fois qu'il y a pas personne pour répondre au téléphone, malheureusement, mais c'est notre réalité [...], on en reviendrait pas... on a besoin de décrocher... quand on finit ... quand on ferme le CALACS à l'été, moi, j'ai une surdose, j'suis t'écœurée, j'suis tannée... (P1)

Ensuite, les CALACS donnent aux travailleuses l'accès à des assurances collectives ainsi que la possibilité de prendre des congés (appelés maladie, santé, ressourcement, qualité de vie ou temps personnel, selon les CALACS et les raisons pour lesquelles les congés sont réservés). Certaines s'en servent pour aller consulter des professionnel-le-s, comme des psychologues, durant les heures de travail, d'autres

pour accompagner leurs enfants à des rendez-vous et d'autres encore simplement pour prendre une pause lorsqu'elles sentent la fatigue s'accumuler et les envahir. Cette dernière situation semble toutefois plus rare.

Toutes mentionnent la flexibilité et l'autonomie quant à la gestion de leurs congés, qui sont discutés et négociés sans grande difficulté (soit en équipe, soit avec la coordonnatrice). Certaines ont parfois dû arrêter de travailler et prendre un congé plus long, de l'ordre de quelques mois : « *J'ai eu à prendre une pause parce que j'étais épuisée.* » (P2) Dans certains cas, les congés flexibles peuvent aller jusqu'à une dizaine d'heures par mois. L'une d'elles précise ceci :

Tu peux partir, tu peux aller dans le sud avec si tu veux. Les congés de maladie pourraient être utilisés aussi pour prévention santé mentale. Donc dans le fond, je commence à me sentir trop épuisée tout ça, je suis pas obligée d'aller chercher dans ma banque personnelle, je peux aller le chercher dans ma banque maladie. Très peu le font, remarque. (P4)

Ce dernier témoignage est assez révélateur, car si, dans l'ensemble, les CALACSIennes ont accès à des banques de congés avantageuses, toutes ne semblent pas les utiliser et encore moins dans leur entièreté, même si parfois elles pourraient en éprouver le besoin. Certaines vont préférer prendre les heures de congé qu'elles ont accumulées grâce au temps supplémentaire, plutôt que de prendre un congé maladie. Plusieurs mentionnent qu'il n'est pas dans la culture des CALACS de prendre des congés maladie et encore moins d'épuiser la banque disponible :

[...] Quand on est vraiment malades [...], on reprend du temps. Quand ça devient trop, on reprend du temps. Mais j'ai jamais entendu une collègue dire « Là je prends un congé de maladie, parce que j'ai besoin de me reposer ». Non. (P5)

Une autre CALACSIenne mentionne qu'avec son équipe, elles se demandent si elles n'ont tout simplement pas trop de congés disponibles et que cela pourrait expliquer le fait qu'elles ne les prennent pas. Selon elle, la mise en place généreuse de congés

permettait au début de son CALACS de pallier les petits salaires des employées. Comme elles se sont donné les moyens d'augmenter les salaires, qui sont plus élevés que dans d'autres groupes communautaires, elles questionnent maintenant la pertinence des banques actuelles de congés et envisagent de les diminuer.

Les conditions de travail sont également favorisées par la préoccupation des équipes pour la conciliation travail-famille et les événements difficiles qui se produisent dans la vie privée, comme un décès, une maladie, une grossesse, et ce, conformément à la vision féministe. Les travailleuses disent apprécier la flexibilité d'horaire et de leurs activités. De la même manière, l'autonomie dans la gestion des journées et la répartition de leurs tâches semblent apporter une qualité supplémentaire au travail. Elles apprécient cette liberté :

[J]e trouve qu'on a vraiment une belle organisation : on a des congés santé, on a un travail à quatre jours/semaine, on a une belle flexibilité d'horaire. Je peux arranger mon horaire comme je veux, je peux arranger mes tâches, je suis libre. (P3)

Dans le même ordre d'idées, lorsqu'une travailleuse ressent de la fatigue en lien avec l'un des volets d'action, il lui est possible de modifier un peu ses tâches, après l'avoir négocié avec ses collègues. Par exemple, une répondante se réjouit d'avoir pu tranquillement délaissé le volet intervention pour se consacrer davantage à la concertation et à la gestion, et finalement devenir coordonnatrice. Plusieurs ont revu au fil du temps le nombre de suivis individuels ou en groupe qu'elles pouvaient faire sans être envahies ou en souffrir, quitte à accepter d'ajouter collectivement des femmes sur les listes d'attente pour préserver la santé des travailleuses ou encore de se retirer de certains suivis :

Je faisais deux-trois groupes par semaine, plus de l'individuel, plus de la supervision des stagiaires. C'était beaucoup ça ma tâche. Ce que j'adorais à l'époque, honnêtement, j'en mangeais. Mais c'est sûr que ça m'a menée vers l'épuisement aussi, parce que... on travaille avec une problématique pas

facile. Fait que c'était beaucoup. [...] Autant d'interventions dans une semaine, pendant des mois et des années, pour moi, c'est une erreur. (P4)

Une travailleuse compare deux CALACS dans lesquels elle a évolué. Dans le premier, elle constate l'existence d'une culture très intense en ce qui concerne le cumul des suivis, du temps supplémentaire, avec « *une ampleur surréaliste* » impliquant parfois six rencontres de soutien en après-midi, la même journée, ce qu'elle qualifie de « *fou raide* ». Alors qu'elle l'adorait, elle se demandait si elle était vraiment faite pour son travail, tant elle sentait l'épuisement la gagner. Elle est finalement partie dans un autre CALACS, où elle a été stupéfaite de constater qu'une autre culture organisationnelle était possible, sans culpabilisation latente des travailleuses, en mettant en place collectivement (en gestion collective) une structure claire de gestion du temps investi par travailleuse selon chaque volet, ce qui permettait de baliser les interventions et les autres activités. Selon elle, ce mode correspond davantage à « *un roulement un peu plus consciencieux, ou respectueux des capacités des travailleuses* ». Ainsi, une travailleuse est en charge de coordonner les services d'aide et dispose du portait de la charge de travail de chacune, en ayant conscience par exemple qu'une dizaine d'heures d'ateliers de prévention ne demande pas la même énergie que dix heures de suivis en aide directe. Devant le risque d'épuisement, plusieurs CALACS ont tenté des restructurations :

Je pense qu'on a toujours démontré une flexibilité, ça fait partie de notre travail d'être très flexibles, mais à un moment donné, on se disait : « ok... » [...] On a fait une grosse restructuration, nous autres [...], il y a quelques années. Parce qu'il y a fallu revoir tous nos services, [...] uniformiser nos services. [...] Pis, on a dit aux femmes : « si vous voulez des services le soir, la liste d'attente est plus longue. » (P6)

Enfin, les CALACS partagent pour principe l'égalité entre les travailleuses. Cela s'accompagne parfois d'une volonté d'équité. Par exemple, dans un CALACS, le fait d'occuper la permanence entraîne des privilèges qui ne concernent pas les salaires qui sont les mêmes pour toutes, mais les degrés d'implication dans les processus

décisionnels. Dans un autre, il a été décidé de valoriser l'expérience des plus anciennes en instaurant un plancher mais aussi un plafond salarial. Dans un autre encore, les distinctions de salaires vont de pair avec l'expérience et la charge de travail de celles avec la plus grande ancienneté. Or, la question de l'égalité des salaires ne fait pas l'unanimité dans les CALACS, et chaque Centre a développé une politique propre et des arguments pour la justifier :

[A]vant c'était tout le monde le même salaire, par principe, les mêmes tâches, mais dans la réalité pas vraiment [...]. On s'est beaucoup concentrées sur la structure organisationnelle, puis on s'est rendu compte qu'au bout du compte, l'approche qu'on avait de « tout le monde égal », c'était pas toujours si satisfaisant que ça [...]. T'as le même salaire, mais t'es très loin d'avoir les mêmes responsabilités. Puis à un moment donné, on a senti que ça commençait à devenir un peu frustrant. (P4)

[Q]uand moi j'entends qu'il y a des CALACS qui veulent une échelle salariale, pour une reconnaissance.... C'est une façon, c'est correct, je respecte ça. Mais ici? Ça passerait pas. Parce que c'est intégré dans notre façon. Mais peut-être que dans 10 ans, il y aura d'autres filles, pis qu'il y aura autre chose. (P6)

4.2.3. Les modes de gestion

Les entretiens ont permis de mettre en lumière les modes de gestion qui ont cours dans les Centres ainsi que les impacts des changements organisationnels, qui peuvent être ressentis positivement ou négativement. J'ai essayé de comprendre ce qui caractérisait les différents modes de gestion à l'œuvre dans les CALACS. Sans prétendre à une représentation exhaustive, je tenterai ici d'en dessiner les grands traits, dans l'espoir de saisir en partie ce qui les distingue. Je suis consciente que les frontières ne sont pas si claires dans la réalité de l'exercice organisationnel. Mis à part les coordonnatrices dans certains cas, les travailleuses touchent à tous les volets,

même s'il arrive qu'elles soient plus investies dans certains d'entre eux, et ce, quel que soit le mode de gestion privilégié :

[M]on dieu, c'est très large! On a toutes en fait le même statut. Donc je suis intervenante sociale. On a toutes des tâches différentes qui sont attribuées à chaque année, mais qui peuvent changer à chaque année, [...] On a des tâches en lien avec l'aide, avec la prévention, la lutte pis l'administration, fait que c'est sûr que je touche à tous ces volets de manière différente. (P8)

Si toutes les travailleuses « touchent à tout », chacune reconnaît être plus à l'aise ou préférer certains volets plutôt que d'autres, ce qui influence la répartition des tâches : « [Il faut] que tout le monde ait un peu les connaissances générales de chaque projet, mais ça reste que chacune a un peu son dada qu'elle a plus développé puis qui est reconnu par les autres filles aussi » (P3). Cela dit, une travailleuse raconte qu'à la suite de la mise en place d'une nouvelle coordination, elle ne s'est pas sentie entendue. Alors qu'elle aurait souhaité avoir davantage de suivis, elle a été cantonnée à des activités qui la stimulaient moins ou qui ne lui permettaient pas de trouver l'équilibre qu'elle recherchait parmi les différents volets.

Une autre caractéristique des CALACS se retrouve dans la reconnaissance des compétences et des rôles de chacune, perçues comme étant complémentaires. Une intervenante mentionne toutefois que s'il y a bien cet accord de principe, il lui est souvent arrivé de constater tout de même une forme d'autorité implicite mais réelle de certaines travailleuses sur d'autres, comme l'illustre cette citation : « Je pense qu'il y avait des difficultés de consensus, peut-être... t'sais, on dit "pas de jeux de pouvoir", pas dans les collectives, mais dans l'intervention, mais je pense qu'il pouvait il y en avoir quand même, mais des non-dits » (P3). Néanmoins, la recherche d'un rapport égalitaire semble bien réelle, bien qu'elle ne soit pas toujours efficiente, et elle prend forme notamment dans les rencontres d'équipe, les négociations et la prise de décision collective par consensus.

Dans le modèle de cogestion ou celui de la gestion en collective, la rotation des tâches est valorisée et toutes les intervenantes occupent en quelque sorte le même poste, comme le dit une travailleuse : « *[I]ci, on est en cogestion, donc on n'a pas de poste. On est toutes intervenantes communautaires* » (P5). Avec la rotation de tâches et le partage des responsabilités et des volets, les travailleuses sont amenées à siéger à la Collective de leur CALACS, parfois à tour de rôle, parfois selon leur intérêt. Cependant, représenter à la fois l'équipe de travail et le CALACS en tant qu'entité « employeuse » n'est pas toujours évident, comme lorsqu'il s'agit de congédier une collègue :

[J]e pense que c'est important de garder une distance professionnelle pareil, même si on est une mini-équipe, pis qu'on s'entend super bien. Faut faire attention, je pense. C'est ça. À garder une certaine distance pour pas créer de cliques, de phénomènes de « on est trop proches fait qu'on est en conflit d'intérêt ». On est quand même en gestion collective, fait qu'il y a ce bout qui est important aussi. (P8)

La gestion collective est exigeante et semble plus facile dans le contexte des petites équipes, comme le mentionnait l'une des intervenantes : « *[C]'est facile, on est que deux travailleuses!* » Lorsque l'équipe commence à compter un certain nombre de personnes, ce modèle implique de respecter méticuleusement la structure et la répartition des tâches « *by the book* », dira l'une des répondantes, c'est-à-dire sans qu'il y ait beaucoup d'espace pour la spontanéité : « *[U]ne très grande organisation amène un peu une certaine rigidité. Par exemple, on n'a pas de temps disponible en planif, alors on dit non à certaines choses, parce que c'est pas possible* » (P8). Elle ajoute que les CALACS qui adoptent un mode de répartition des tâches plus serré peuvent aussi être critiqués par les autres Centres, qui estiment qu'ils ne sont pas disponibles pour réagir et s'investir dans les moments où le Regroupement, par exemple, fait un appel à la mobilisation « *de dernière minute* ».

Cette gestion demande donc aux équipes de dégager du temps pour organiser collectivement le travail, évaluer, planifier, négocier, etc. Cela exige aussi, selon une participante, « *de la patience, [...] d'être à l'écoute, mais ça demande qu'à un moment donné, c'est ça, on se ramène toujours au bien commun, puis il faut prendre des décisions* » (P6). L'organisation collective nécessite d'être très structurée et que chaque travailleuse soit à la fois organisée, formée pour le faire et impliquée personnellement pour le bien collectif :

Nous, on calcule le nombre de suivis qu'on peut avoir selon le temps qu'on a à notre plan d'action. Donc on a comme un système... on attribue un temps en fait à partir des statistiques des années précédentes, on attribue un temps par dossier, par semaine, puis on fait le total, puis ce qui reste, c'est de l'intervention. (P5).

La gestion en collective s'avère difficile à plusieurs égards. Quelques CALACS ont ainsi changé leur fonctionnement pour se diriger vers une structure plus classique, ce qui plonge d'autres Centres dans des questionnements quant à leur organisation ou, à tout le moins, quant à l'importance de clarifier les rôles et les méthodes au sein des équipes :

[A]u niveau organisationnel, je dirais de réfléchir à nouveau sur ce qu'on a cru qui devait être, pis que je pense que présentement, beaucoup de CALACS réalisent que c'était pas réaliste [...]. Pis donc rôles et responsabilités clairs. Parce que ça je le sais que c'est quelque chose qui accroche dans beaucoup de CALACS. (P4)

Plusieurs CALACS ont choisi d'instaurer une coordination ou une co-coordination ainsi qu'une gestion participative, et ce, parfois en ayant transité par des modèles plus hiérarchiques de direction :

Nous c'est rendu, c'est participatif, c'est une gestion participative. [...] On a le C.A. et il y a deux coordonnatrices, donc une à l'intervention et une à l'administration pour éviter que la décision soit prise par une seule et unique

personne aussi. Donc à l'intervention, [elle nomme la personne] ce qu'elle va faire c'est de s'occuper du bien-être des intervenantes, s'occuper de la gestion de l'organisme aussi, s'assurer que les services soient offerts. [elle nomme la personne], au niveau de l'administration, c'est vraiment tout ce qui est paie, comptabilité [...], donc c'est vraiment délimité. (P7)

Les coordinatrices se distinguent de par leur salaire un peu plus élevé et la nature de leurs tâches, rôles et responsabilités. Par exemple, en plus de « *servir de guide* » et de « *porte-parole* », elles ont la responsabilité de gérer les ressources humaines, les relations avec l'instance décisionnelle, la gestion et la consolidation des budgets, etc. Parfois elles prennent aussi en charge la supervision et l'organisation des services directs et du respect des grandes orientations du Centre. Si le consensus reste un moyen de résolution et de négociation privilégié, ce sont tout de même les coordonnatrices qui ont le rôle de trancher lorsque vient le temps de prendre une décision, ce qui n'est pas toujours évident :

[O]n a vraiment établi notre mode de fonctionnement avec une coordo. et un mode de gestion participatif, pis oui, par consensus, mais la coordonnatrice a toujours le droit de trancher la question. (P2)

[O]n était dans toutes les réflexions par rapport aux coupures. Je voulais pas couper, j'avais peur. Je voulais pas, être moi celle qui tranche pis qui a à couper, puis de devoir abolir un poste, de devoir... [...]. Le mal que je pourrais faire par des décisions, l'impact important sur la vie des personnes [rire nerveux], sur des conditions de travail, peut-être sur un emploi même, de devoir licencier quelqu'un... (P3)

Les Collectives deviennent parfois des conseils d'administration, selon les modèles plus classiques d'orientation hiérarchique, même si la participation des membres de l'équipe est valorisée. Le conseil d'administration peut soutenir la coordonnatrice et l'organisation du travail, notamment par la mise en place de comités dédiés, par exemple, à la question des congés ou encore au soutien dans les situations de résolution de conflits.

De par son rôle central, la coordonnatrice doit être reconnue par ses paires, sans quoi l'équipe peut se désolidariser et les travailleuses peuvent aller jusqu'à quitter leur emploi, ce qui demande alors à l'organisation de renouveler une grande partie de l'équipe. C'est ce que l'on relève dans plusieurs situations relatées par les répondantes. Il est à noter qu'au-delà de la personnalité de la coordonnatrice, le passage d'un mode de gestion en Collective à un mode de gestion participative peut soit être vu comme un soulagement par certaines, qui se voient ainsi délestées du poids de certaines responsabilités, soit vécu comme un échec organisationnel et culturel, en cela qu'il est perçu comme un obstacle à l'autonomie par d'autres. Ces deux cas de figures ont été exposés à travers les propos. On constate donc que la cohésion de l'équipe est importante et que la remise en question d'une coordination peut fortement ébranler l'équilibre des Centres, allant même parfois jusqu'à l'apparition progressive de conflits importants et d'un changement dans les relations interpersonnelles au sein de l'équipe :

Les intervenantes, on pouvait être unies, mais si la coordonnatrice est là il y a comme une autre dynamique qui s'installe, qui fait plus froide... moins amicale. Il y a comme une retenue qui va changer la dynamique. (P2)

4.2.4. Les moyens mis en place pour soutenir l'organisation du travail

Les répondantes ont fait état de plusieurs moyens collectifs mis en place pour soutenir l'organisation du travail et maintenir la qualité des relations entre les membres de l'équipe ainsi que le plaisir de s'investir dans les Centres. Le premier lieu qui sert à ces fins se matérialise lors des réunions d'équipe, dont la structure, le contenu, la fréquence et la qualité sont déterminants pour l'organisation du travail, l'atteinte des objectifs identifiés dans les orientations des Centres et le maintien de bonnes relations entre les travailleuses. Traditionnellement, les CALACSiennes ont recours au « Comment ça va » et à « l'expression des malaises » en début de réunion pour exprimer comment elles se sentent lorsqu'elles arrivent. Ces outils sont en fait

des façons de donner l'occasion d'exprimer des émotions, des conflits, des contrariétés ou encore des bons coups ou des joies, la plupart du temps en lien avec le travail, mais aussi avec la vie privée. Le plus souvent, les points à l'ordre du jour sont amenés par chacune et sont ensuite collectivement priorisés, et les réunions se doivent d'être régulières. Lorsque ces outils de communication sont maintenus et investis par les travailleuses, ils peuvent devenir des indicateurs de dynamiques collectives à approfondir, de la même manière que les réunions difficiles peuvent permettre de révéler un conflit important :

Récemment c'est arrivé, où tous nos « comment ça va » étaient... du vomir, puis du débordement puis de la détresse, puis on s'est dit qu'il faut faire quelque chose. [...] On a pris un temps pour mettre des limites, ensemble, [...] les réunions se font en réunion d'équipe, on est en réunion d'équipe les [elle nomme un jour de la semaine], à toutes les semaines. Puis, les décisions importantes se prennent là. La répartition aussi... quand on a à ramener des choses à l'équipe, ça se fait là. C'est comme le mode de gestion qui a toujours été au CALACS, puis ça fonctionne bien. (P5)

Les réunions sont l'occasion d'aborder les difficultés rencontrées « sur le terrain », par exemple en intervention ou lors de tables de concertation. Ce sont des lieux de collectivisation et de partage au-delà de la gestion et de la planification. Elles n'ont pas systématiquement lieu dans les Centres, puisqu'il arrive que les équipes décident de se déplacer et de tenir la réunion ailleurs, pour « changer d'air » et se « faire du bien ». De la même manière, les réunions de planification stratégique ont souvent lieu à l'extérieur des bureaux et se déroulent sur une à deux journées. Elles ont plusieurs finalités, à savoir l'identification des grandes orientations et des moyens envisagés pour les respecter, la clarification des rôles et responsabilités des Centres ainsi que ceux des travailleuses, la précision et la priorisation des stratégies propres à chaque volet de l'organisation, mais aussi la valorisation du collectif que représente l'équipe et le renforcement des liens entre les travailleuses.

D'ailleurs, plusieurs répondantes ont mentionné l'importance de maintenir des activités ludiques pour les travailleuses, les militantes ou les représentantes de la Collective, que ce soit à même les bureaux des CALACS ou à l'extérieur. Parfois, elles organisent un cinq à sept, des jeux, des sorties au restaurant, etc. :

On essaie de mettre en place des choses le fun pour les membres de la Collective aussi... parce que c'est comme des cadeaux [...], c'est payé par le CALACS, pis c'est une occasion d'être ensemble, d'échanger et d'apprendre à nous connaître... (P1)

[A]vec nos militantes aussi, pour nous on les inclut, on va se faire des journées de ressourcement, des activités dans le plaisir, petit diner de Noël [...]. On essaie quand même de créer des moments de reconnaissance du travail aussi qui se fait. (P6)

D'autres moyens pour soutenir l'organisation ont été mentionnés, comme la mise en place de politiques claires pour la gestion des conflits et de l'horaire, mais aussi la mise à disposition de trousseaux d'outils (principes et moyens préconnisés). De manière plus informelle, dans certains CALACS, les travailleuses vont se promener ensemble à l'extérieur pour faire des pauses ou manger sur l'heure du dîner.

Lorsqu'il y a un conflit au sein de l'équipe et en particulier avec la coordonnatrice, les travailleuses peuvent demander une rencontre avec des représentantes du conseil d'administration ou avoir recours à une médiation par le biais d'une ressource externe. Dans le cas où ces moyens échouent, comme dans la situation d'une des femmes rencontrées, il est possible que l'employée, bien qu'elle adore son travail auprès des femmes, décide de quitter le CALACS. Cela est arrivé quand le contexte est devenu pour elle trop souffrant et qu'elle n'envisageait plus d'issues possibles pour résoudre les problèmes rencontrés. Cela étant, la médiation a été mentionnée plusieurs fois comme un outil efficace en cas de conflit non résolu à l'interne, mais aussi comme une source d'espoir pour l'avenir de l'équipe, et même du CALACS.

Le recours à une supervision externe a également été nommé comme outil de soutien des équipes en ce qui concerne l'intervention directe, mais aussi pour les accompagner dans le développement des CALACS ou dans l'amélioration de la dynamique d'équipe. Les supervisions sont instaurées de manière régulière ou encore au besoin, pendant un temps, selon les CALACS :

[D]es fois il y a des bouts que même collectivement on arrive à des nœuds, ça fait que ça fait du bien d'avoir un regard extérieur. (P8)

[Ç]a peut être autant de parler des femmes qu'on rencontre en intervention, mais ça peut être aussi de parler de la dynamique de l'équipe, quand il y a des choses qui vont pas, des difficultés, surcharge, fatiguées, on va en parler, on va collectiviser un peu [...]. Il y a cet espace qu'on se donne, qui est sur notre temps de travail. (P6)

Aux supervisions, s'ajoutent des occasions de formation dédiées au renforcement et à l'acquisition des compétences des travailleuses et des équipes ainsi qu'à l'exploration et l'appropriation de nouveaux outils d'intervention et de mobilisation. Plusieurs CALACS dégagent et réservent des budgets à ces fins. Certaines formations sont suivies par l'équipe, comme par exemple une formation sur l'exploitation sexuelle, tandis que d'autres sont laissées à la discrétion de chaque travailleuse :

[S]i on peut, on va vouloir le faire en groupe, on a un budget de groupe pour les formations et un budget individuel, mais on peut choisir, comme là c'est sûr que s'il y a une formation en lien avec les jeunes ça va être moi qui va y aller. (P7)

Enfin, à l'intersection des moyens internes et des ressources externes, se trouvent les activités organisées par le Regroupement québécois des CALACS, qui offrent l'occasion aux travailleuses de se retrouver pour se concerter sur les enjeux politiques et stratégiques, entre autres, notamment lors des Collectives du RQ :

[L]a force du nombre, la lutte, encore là. Je trouve que c'est tellement pas pareil, si on fait cavalier seul. Puis tout le ressourcement qu'on peut recevoir du Regroupement, les projets communs... (P3)

[...]au niveau du Regroupement, donc de côtoyer des filles des régions, de différentes réalités, de voir qu'on fonctionne pas toutes de la même façon, pour moi ça c'est super enrichissant. (P6)

Ces rencontres sont aussi l'occasion de créer des liens entre les CALACS (situés parfois dans des régions très différentes et très éloignées les unes des autres), comme c'est le cas des congrès qui rassemblent pendant plusieurs jours différentes membres des équipes, sinon les équipes au complet :

[A]au congrès, on a eu une belle soirée qu'on s'est réservée en équipe. [...] Comme pour dire : « Tout le monde y va, tout le monde a le droit d'aller au congrès, et on va mettre l'argent pour que tout le monde y aille. » (P3)

4.2.5. En résumé

J'ai demandé aux répondantes de me parler de l'organisation du travail au sein du CALACS auquel elles appartiennent, mais aussi en lien avec l'organisation dans d'autres CALACS dans lesquels elles ont déjà travaillé ou dont elles ont entendu parler. Il en ressort plusieurs convergences. D'abord, l'organisation du travail est soumise à différentes contraintes externes. Les profils et les besoins des personnes rejointes changent et obligent les CALACSIennes à repenser leur offre de service, leur fonctionnement quotidien et leur planification stratégique. Ensuite, quels que soient les modes de gestion à l'œuvre, qu'ils soient collectifs ou participatifs, les principes de consensus et de rapports égalitaires sont idéalisés comme repères pour toutes les conduites au sein des CALACS. Enfin, les équipes des Centres ont recours à de nombreux moyens, tant internes (réunions, congés, outils de communication) qu'externes (Collective ou CA, supervision, formation). Il s'agit de tenter de maintenir à la fois le bien-être au travail des salariées et la qualité du travail à accomplir afin de répondre à la mission des CALACS.

4.3. L'accomplissement du travail

4.3.1. L'art du métier féministe¹⁶

Comme je l'ai déjà mentionné, pour les répondantes, le métier ne s'arrête pas seulement à l'aide directe, mais inclut tous les autres aspects du travail dans les CALACS, à savoir la prévention, la lutte, la gestion et les relations interpersonnelles. Je vais d'abord présenter les compétences de base requises pour travailler dans un CALACS, selon elles. L'une de ces qualités, sinon la principale, est d'être féministe et d'appliquer les principes féministes dans tous les aspects du travail dans les Centres. C'est une prérogative pour les employées, mais aussi pour les stagiaires ou encore les militantes. Bien que les CALACSiennes les forment en ce sens, il est important qu'elles aient de bonnes bases avant de pouvoir s'y impliquer :

[C]'est à la base de nos relations de travail, c'est à la base de notre organisation, de nos luttes, de notre implication sociale dans l'organisme, dans notre analyse, fait que dans toutes nos valeurs de non-violence, de... pas de jeux de pouvoir, de collaboration, justice... empowerment, tout ça on est... on est dedans à tous les niveaux. [rires] (P3)

[E]n même temps, on prend dix militantes par année. Pis on peut avoir comme 30 demandes. Fait qu'on a aussi ce processus qu'on peut se permettre d'aller vers celles qu'on pense qu'elles sont le plus... proches de notre vision. (P6)

Cette compétence féministe inclut différentes techniques et postures, comme celle de placer l'intervention auprès des femmes dans un rapport égalitaire, où l'intervenante ne se voit pas comme une experte, mais comme une accompagnatrice, révélatrice du pouvoir des femmes et réceptrice de leurs savoirs. Elle doit être capable de les

¹⁶ J'ai intentionnellement rédigé deux sections distinctes concernant l'investissement féministe dont font preuve les CALACSiennes : l'un en lien avec la vie comme citoyenne (voir 4.1.4.) et l'autre en lien avec la vie au travail (voir 4.3.1). Bien entendu, ce découpage ne s'opère pas ainsi dans les faits, mais il permet une abstraction qui autorise à penser les deux sphères non comme des phénomènes mutuellement exclusifs dans la vie des répondantes, loin de là, mais comme deux côtés d'une même médaille, qu'il convient, à des fins heuristiques, de décliner en deux moments distincts.

accompagner avec « *amour* », de les accueillir de manière chaleureuse et de partir des besoins exprimés pour déterminer l'aide à apporter :

[Q]ue les femmes se sentent comprises... accueillies puis aimées. J'aimais ça quand l'intervention devenait un petit peu plus intense des fois, un petit peu plus profonde, pis que t'allais toucher quelque chose, pis que la femme, tout d'un coup, tu sentais que [sourir d'une personne qui évacue un poids]... tu sentais qu'il y avait comme un poids qui s'enlevait. (P3)

Les participantes ont également mentionné la capacité à trouver une juste distance ou plutôt un lien adéquat avec les femmes en suivi, une empathie qui contient des limites pour ne plonger ni dans l'indifférence ni dans la sympathie :

Ce qui me passionne c'est de voir à quel point je peux créer un lien de confiance, que je peux obtenir la confiance de ces femmes. [...]Le travail avec l'intervention féministe : de voir comment c'est une solution intéressante, comment on n'a pas appris à se connaître, comme femme et comme individu, à prendre notre place. Fait que c'est ça qui me passionne le plus. (P2)

Elles insistent également sur l'importance de la collectivisation des vécus, soit à partir du groupe de soutien, soit en partageant elles-mêmes des expériences personnelles avec les femmes ou encore avec les jeunes ou les professionnel-le-s rencontré-e-s dans le cadre des activités de sensibilisation :

Je trouve ça hallucinant comment les femmes cheminent en groupe parce qu'elles se comprennent, parce qu'elles se soutiennent, parce qu'elles sont dans une mini-société où elles font des apprentissages. Moi c'est de voir les femmes partir en flèche, en groupe, moi je trouve que c'est spécial. Fait que ça me nourrit beaucoup, pis j'aime beaucoup ça. (P4)

Ensuite, toujours dans un souci égalitaire, il s'agit de respecter la légitimité des autres travailleuses en se dégageant le plus possible des rapports de pouvoir et en étant consciente de ses propres privilèges. Avoir comme préoccupation de maintenir l'harmonie du groupe (en intervention, en équipe, en prévention), considérer les besoins et les intérêts de chacune, adopter une attitude d'ouverture et de tolérance,

contribuer au consensus et à la communication respectueuse : voici quelques-uns des principaux traits qui dessinent les contours de la posture féministe idéalisée.

Une autre compétence évoquée regroupe la polyvalence, la capacité d'adaptation et la flexibilité, la possibilité de sortir de ses zones de confort et de s'exposer à des contextes dans lesquels elles sont moins à l'aise ou de faire des tâches qui ne les intéressent pas ou les intéressent moins, parce que c'est dans l'intérêt collectif de l'équipe et du CALACS :

Une bonne capacité d'adaptation, parce que nos journées, ça peut chambarder d'une journée à l'autre, les imprévus, ça peut être de pas avoir peur au changement [rire]. (P6)

Si elles ont abordé des qualités féministes communes de base, elles ont également reconnu l'importance de la place accordée au style et à la couleur de chacune. En d'autres mots, si elles partagent principes, outils et moyens, chacune développe sa manière de faire selon son expérience et sa personnalité. Elles sont parfois amenées à inventer des outils, à développer de nouvelles techniques pour rejoindre des femmes avec des profils ou des besoins particuliers, tandis que certaines vont elles-mêmes expérimenter certains de ces outils pour mieux se les approprier :

[T]ous les outils que j'va utiliser avec les femmes, souvent c'est parce que j'vais les avoir testés... souvent, j'vais les avoir essayé, pis ça va avoir eu un effet [...]. Moi j'ai tendance à transmettre ce que j'ai saisi ou c'que j'ai compris, c'que j'ai vécu à partir de cet outil. (P1).

Pour les intervenantes, il est important que leur originalité soit reconnue et valorisée comme un levier d'autonomie et qu'elles soient capables, à leur tour, de laisser la place à leurs collègues pour que celles-ci expriment la leur :

On a toutes notre couleur. C'est ça, on a toutes la même approche mais c'est ça qui est intéressant de voir[...]. Il y en a qui vont plus être fonceuses [...]

dans leurs techniques d'intervention, [...] pour certaines, la discussion, pis d'autres ça va vraiment être au niveau des activités. (P7)

La pertinence de connaître forces et limites de chacune a également été rappelée à plusieurs reprises. Et pour ce faire, il est primordial que les travailleuses aient appris à bien se connaître elles-mêmes :

Quelqu'un qui est capable de se voir aller, qui est capable de voir ses points à améliorer, capable de travailler..., d'apprendre l'autocritique en fait. (P6)

Ensuite, il est important d'être disposée à travailler en équipe et en complémentarité, de se transmettre des connaissances et des outils. Plusieurs CALACS vont d'ailleurs privilégier, par exemple, la co-animation des groupes ou des ateliers pour profiter des forces de chacune et ainsi tenter de diminuer la pression ressentie ou la charge de travail associée. Pouvoir travailler en solidarité les unes avec les autres est un des autres aspects valorisés dans le discours des participantes. Les travailleuses ont besoin de pouvoir compter les unes sur les autres pour « ventiler », pour « échanger », mais aussi pour s'assurer, par exemple, d'une distribution équitable de la charge de travail. Dans le même sens, elles doivent s'impliquer, développer des compétences relationnelles et communicationnelles avec les femmes et les collègues, mais aussi déployer et consolider des partenariats et continuer de siéger à des tables de concertation stratégique. En d'autres mots, il faut faire « preuve de cœur » :

[...]la façon dont on fait nos réunions d'équipe doit être aidante pour gérer les conflits. Il y a des filles que ça fait longtemps qu'elles sont ici donc elles maîtrisent très bien les outils de communication, puis c'est aidant [...]. Je trouve que ça met un peu, aussi, la table pour des communications qui sont claires, qui sont authentiques, qui sont vraies... s'il y a quelque chose, on a un espace pour le nommer. (P5)

[J]e pense que c'est des femmes de cœur qui sont passionnées, qui sont contentes d'être au travail, [...]ça leur tient à cœur pis elles viennent pas juste faire des heures. Elles sont impliquées, elles sont professionnelles, elles sont engagées. (P3)

Ces collaborations permettent par ailleurs aux équipes de diminuer la charge de travail (réelle et symbolique). Les travailleuses développent des liens avec des ressources externes qui les soutiennent dans l'accomplissement de leur mission :

CAVAC, on va les appeler, y vont venir ici, y vont rencontrer la femme, des fois, on reste, des fois, les femmes sont à l'aise toutes seules... (P1)

[...] on s'est créé notre propre partenariat avec le [nom de l'hôpital] [...]. Dans le fond, les femmes passent au triage, sont envoyées dans des salles, eux autres ils appellent l'infirmière de garde en agressions sexuelles, puis c'est elle-même qui va nous rappeler. (P7)

4.3.2. La cohérence et l'utilité

Pour réaliser leur travail dans de bonnes conditions, les répondantes ont rapporté l'importance de la cohérence, qui se manifeste de différentes manières. D'abord, il semble central pour les CALACSiennes de maintenir une cohérence et un certain équilibre entre chacun des volets. L'analyse politique féministe se trouve au cœur de toutes les activités. L'articulation de la lutte, de la prévention et du soutien direct, à laquelle s'ajoute la gestion des centres, est garante de leur pérennité et de leur distinction. Cela permet aux travailleuses de conserver un regard global sur l'ensemble et de déléguer quand l'un des volets devient trop lourd. Le fait de toucher à tout permet ainsi « de garder un lien » entre tous les volets, tout en diversifiant les activités :

C'est ce que j'aime dans mon travail, c'est que c'est de la diversité. C'est pas toujours la même chose [...]. Je l'ai toujours dit : « je ne ferais pas que de l'intervention ! ». Pour moi, l'équilibre, la santé mentale, c'est ça. D'avoir différentes choses à faire qui font que mes journées ne se ressemblent pas. (P6)

Chacun des volets contribue à nourrir les autres. Par exemple, le fait de très bien connaître l'intervention, les besoins et les profils des femmes permet aux travailleuses de développer des arguments documentés et actuels lorsqu'elles siègent à des tables de concertation ou de s'appuyer sur des exemples concrets lorsqu'elles animent des ateliers de prévention dans les écoles ou auprès des professionnel-le-s.

Pour les répondantes, la cohérence doit également se réaliser entre les discours portés par les CALACS et les pratiques qui y ont lieu. Lorsque l'organisation ou la qualité des relations entre collègues sont éloignées des modèles égalitaires et anti-oppressifs pourtant incarnés dans les principes *a priori* partagés, les travailleuses le vivent très mal. Le bât blesse le plus souvent non pas auprès des femmes en suivi ou dans les relations avec les partenaires de milieu, mais bien dans les dynamiques de pouvoir entre les travailleuses. Parfois, il peut arriver que certains sujets ne soient pas abordés ou soient niés, comme la surcharge de travail ou la santé mentale des intervenantes. Cela a pour effet de décourager des travailleuses, de diminuer le plaisir qu'elles peuvent avoir et de remettre en question leur utilité :

[P]ar les inconséquences, je peux-tu dire ça comme ça, entre le discours et la pratique. J'ai tout le temps trouvé ça difficile travailler dans des organisations féministes parce que j'ai souvent senti qu'on appliquait pas le discours suffisamment pour moi. [...] On l'applique avec les femmes, mais on l'applique pas... en tout cas dans les organisations où moi j'ai travaillé, on l'applique pas suffisamment au sein de la gestion, au sein de l'organisation comme telle. (P2)

Le manque de cohérence ressenti peut contribuer à fragiliser le sentiment d'être utile et compétente, car il vient modifier le sens des actions des travailleuses et remet en question leur pertinence. Afin de renforcer le sentiment de compétence, elles ont recours à différentes stratégies, comme la formation et la valorisation de l'apprentissage en continu. Pour être à l'aise dans chacun des volets, les travailleuses ont besoin d'acquérir de l'expérience et de se familiariser avec l'approche globale.

S'il arrive souvent qu'au début, elles se consacrent à un volet plutôt qu'à un autre, plusieurs rapportent qu'avec le temps, elles parviennent à être tout à fait capables de maîtriser tous les dossiers, ce qui leur permet de se sentir utiles et compétentes. Dans d'autres cas, si elles n'ont reçu ni formation, ni outil (faute de personnel ou de temps) ou qu'elles se sentent seules dans des situations où elles auraient besoin de plus de soutien, il peut être très déstabilisant de rester polyvalente ou d'accomplir certaines tâches particulières. À cela s'ajoutent certaines contraintes externes déjà évoquées, comme le sous-financement ou la complexification des besoins et des profils ainsi que l'augmentation des demandes de prévention ou d'intervention. Une répondante rapporte l'expérience d'une ancienne collègue qui a éprouvé beaucoup de difficulté lors de l'animation d'ateliers en contexte universitaire, alors que les étudiant-e-s réagissaient à l'approche féministe et à l'analyse critique des agressions à caractère sexuel. L'expérience a eu pour effet de briser la continuité entre les objectifs de la prévention et les résultats sur le terrain, si bien qu'« *elle s'est sentie comme remise en question : "tes compétences sont pas valables" [...] puis elle était toute seule à ce moment-là, alors c'est ça aussi. Elle a cassé [...], puis elle avait de la difficulté à retourner faire des animations, elle avait peur, elle avait un stress* » (P7).

Dans ce contexte, les intervenantes peuvent avoir l'impression d'être dispersées, d'en faire plus mais moins bien, de perdre de vue l'analyse et les pratiques féministes ainsi que de vivre une perte de cohérence et de voir un sentiment d'échec ou d'incompétence grandir. Lorsque cela arrive, des travailleuses ont rapporté que sous le coup de la fatigue et du « *trop plein* », elles ne parvenaient plus à accomplir des tâches de base. Certaines ont commencé à appréhender des situations avec lesquelles elles pourtant avaient déjà été très à l'aise. L'une d'elles a partagé le souvenir d'un événement significatif :

[J]e suis arrivée pour envoyer un courriel, puis je trouvais plus l'enveloppe pour envoyer mon courriel. Faque je me suis dit : « Hein? » J'envoie des

courriels 15 fois par jour [rires] puis je suis là avec ma souris, je sais plus comment envoyer un courriel. Puis, là ça a craqué : « poup! » [...], ça a fait comme : « Ça fonctionne pas. » C'est pas normal que je sois arrivée à avoir le cerveau tellement saturé que je sais plus comment envoyer un courriel. (P3)

Non seulement, elles se rendent compte de leur détresse, mais elles perçoivent que lorsqu'elles sont fragilisées, elles risquent de travailler moins bien, comme le dit cette CALACSIenne : « [J]'ai été en arrêt de travail pendant un bout, parce que je sentais que j[en] étais plus en mesure d'aider les femmes parce que j'étais trop vulnérable » (P1). Comme elles sont très investies dans leur travail et dans la cause féministe, il est parfois douloureux pour elles d'accepter leurs limites et de reconnaître qu'elles ont besoin de s'arrêter et de prendre soin d'elles pendant un certain temps. Or, il semble qu'elles décident de ralentir par considération pour les autres, surtout pour les femmes, auprès desquelles elles ne se sentent plus utiles. Dans le même ordre d'idées, lorsque des démarches de médiation ne permettent pas de retrouver la cohérence entre les principes et les pratiques ou de rétablir l'harmonie au sein des équipes, les travailleuses s'épuisent à compenser et à s'adapter, ce qui nuit ensuite à la qualité de leur travail :

Épuisée. Parce que justement, faire ce travail, ça demande d'être saine, je dirais en possession de tout son pouvoir, de toutes ses capacités, et d'avoir à ramer pour mettre tout ça en place, ça a été beaucoup d'énergie que j'ai déployée. Il y a eu un moment où ça marchait plus. (P2)

Également, pour compenser les manques occasionnés par les incohérences, plusieurs rapportent l'importance qu'elles accordent à la lutte politique, qui leur rappelle qu'elles peuvent faire une différence en ce qui concerne la vie des femmes qu'elles rencontrent, mais également dans la société en général. Pour d'autres, si elles ont tenté de prendre en charge des dossiers qui font partie de volets dans lesquels elles étaient moins à l'aise, force a été de constater qu'il aurait été malsain de continuer.

Sentant qu'elles étaient moins outillées, elles ont négocié de privilégier certaines sphères. Pour certaines, cela s'explique par leur niveau de scolarité :

Moi le ti-cul qui est pas scolarisée, tout ça. Ça a toujours été très difficile. Puis honnêtement ça a été un grand soulagement quand on m'a enlevé cette tâche. Je me suis dit : « Je suis bonne ailleurs, profitez de mes compétences, les compétences que j'ai ailleurs, je vais vous donner mon 200 % » [...]. J'étais très gênée, pas confiante de ce que j'avais à dire. Fait que ça c'était ce que j'aimais le moins... (P4)

4.3.3. Le sentiment d'appartenance

L'importance accordée à l'affiliation au CALACS peut se résumer par l'expression employée par une des répondantes : « [O]n dit "le CALACS tatoué sur le cœur". » Le sentiment d'appartenance est ressorti dans les discours des répondantes comme un aspect très important dans l'accomplissement du travail. Il repose, entre autres, sur le partage de valeurs et de pratiques, mais aussi sur la mise en commun d'un vocabulaire propre au CALACS et à l'intervention féministe. Par exemple, au lieu de parler de viol, elles utiliseront l'expression « *agression à caractère sexuel* »; au lieu du terme « *usagère* », elles préféreront « *femme en suivi* » ou « *participante* ». Pour plusieurs, ce vocabulaire est aussi un moyen de se distinguer du réseau de la santé et des services sociaux, d'insister sur « *une couleur plus communautaire* », précisera l'une d'elles. Toutes ont mentionné l'importance et le besoin de se sentir affiliées au groupe, un sentiment qui peut se décliner de différentes manières.

Le Regroupement québécois des CALACS est une manière de renforcer le sentiment d'appartenance et de cohésion. Une des coordonnatrices rencontrées mentionne avoir eu à cœur de renforcer les liens entre le RQ et son CALACS, notamment à des fins stratégiques et politiques. Ensuite, comme les CALACS sont des organismes autonomes, les travailleuses utilisent régulièrement, dans les entretiens, l'expression *porter le CALACS*, qui signifie le faire fonctionner et tenir. Elles insistent sur

l'importance de s'investir et d'incarner l'organisme, ce qui passe par le renforcement du sentiment d'appartenance : « *[O]n connaît notre bébé... on le connaît notre CALACS...* » (P1) L'appartenance se réalise également par la distinction entre chacun des Centres, selon leur mode d'organisation, leur réalité territoriale mais aussi leur histoire respective.

En outre, se sentir appartenir au CALACS peut aussi se réaliser au niveau matériel, dans le sens de l'aménagement des bureaux, des espaces collectifs et individuels. Dans chaque CALACS, les locaux se veulent accueillants et chaque travailleuse dispose d'un espace à elle (qu'elle partage parfois avec une collègue), qu'elle peut décorer et aménager selon ses besoins et ses goûts. Une travailleuse rapporte que la stabilité est une bonne chose et que le roulement dans les bureaux se produit uniquement lorsqu'il y a beaucoup de stagiaires ou de contractuelles, pour lesquelles il faut faire de la place. Hormis dans ce genre de situation, elle mentionne que le bureau, c'est « *ton coin à toi* ». Personnaliser son lieu de travail contribue à le singulariser et à augmenter le confort ainsi que l'impression d'être chez soi, dans son élément. Pour ce faire, il est important que les travailleuses se sentent également affiliées à leur équipe de travail, en sentant qu'elles sont « *sur la même longueur d'ondes* », « *avec les mêmes préoccupations* ».

L'affiliation à l'équipe est favorisée par la stabilité de cette dernière, garante d'un « *beau noyau* », car comme le dit une participante, le fait que la majorité des travailleuses soient à l'emploi depuis plus de six ans permet de consolider les liens entre collègues et d'améliorer l'esprit de groupe. Dans d'autres CALACS, on constate que l'expérience de collègues qui sont sur place depuis une quinzaine ou une vingtaine d'années permet une bonne transmission des pratiques et donne l'occasion à toutes les travailleuses de bénéficier des mêmes bases, ce qui semble participer à la consolidation des équipes. Toutefois, dans un CALACS en particulier, les travailleuses sont toutes en poste depuis moins de cinq ans, et une répondante associe

le lien qui les unit, entre autres, au fait qu'elles appartiennent toutes à la même génération. Elle remarque en outre que si dans son CALACS, il y a toujours eu beaucoup de roulement, cela fait quelques années que l'équipe est plus stable et elle sent que c'est préférable ainsi, étant donné qu'elle s'entend bien avec ses collègues. Elle me dira : « *[J]'ai vraiment besoin d'avoir des gens avec qui je vais bien m'entendre, qui ont des intérêts communs, qu'on est capables de rire ensemble.* »

Cela dit, trois CALACSIennes ont identifié les conflits au sein de l'équipe comme des sources de grande souffrance pouvant mener à l'épuisement professionnel ou au départ de travailleuses. Lorsque l'une d'entre elles ne parvient pas à s'intégrer à l'équipe, qu'elle devient « *le mouton noir* », pour reprendre l'expression de l'une d'elles, toutes les autres sont déstabilisées et celle qui se sent exclue risque de partir. Dans l'une des situations rapportées, cela a été le cas, sauf que la travailleuse n'a pas quitté son poste tout de suite et a plutôt choisi de reconduire son congé à plusieurs reprises. Les autres ont dû s'adapter dans l'attente de son retour et deux d'entre elles se sont épuisées et ont fini par quitter.

Afin de maintenir le noyau des équipes, les travailleuses essaient de développer une véritable camaraderie. Les liens se révèlent à travers la confiance qu'elles parviennent à construire les unes avec les autres parce que « *ça prend une bonne équipe de travail... Travailler au CALACS, pas bien entourée, c'est difficile* » (P1). Lorsque j'ai demandé à cette travailleuse de qualifier ce qu'elle entendait par *bonne équipe*, elle m'a répondu ceci : « *[E]n qui t'as confiance, avec qui tu peux échanger, discuter, être influencée, influencer aussi, respectée, entendue* » (P1). Plusieurs ont insisté sur la possibilité d'émettre des critiques constructives et de les recevoir, mais aussi de pouvoir compter les unes sur les autres et de développer une véritable camaraderie.

Pour ce faire, plusieurs mentionnent que l'humour, les taquineries et les petits plaisirs partagés contribuent à cette joyeuse dynamique. Le fait de pouvoir décrocher « *en*

faisant les niaiseuses », de s'autoriser à faire des blagues au bureau, à partager des fous rires contribue autant à renforcer les liens qu'à marquer la cohésion et « *la bonne chimie* ». L'humour a beaucoup été nommé comme une stratégie pour relativiser les difficultés, offrir un contrepoids « *aux horreurs* » qu'elles entendent parfois. En s'autorisant le politiquement incorrect, elles peuvent décrocher et prendre de la distance par rapport à la réalité parfois difficile du travail. Plusieurs mentionnent par ailleurs que l'humour est également très présent avec les femmes en suivi, ce qui représente un véritable « *bonbon* » dans l'intervention et permet de créer des liens forts entre elles et les femmes qu'elles aident. Ces plaisirs partagés avec les collègues et les femmes permettent aussi, selon plusieurs, de distinguer les CALACS d'autres organismes ou services puisque des personnes extérieures le remarquent et s'en enthousiasment :

Oui, ça arrive souvent qu'on en parle... qu'on le sait... qu'on le sent, pis que les femmes qui viennent ici le sentent, que les partenaires nous le disent : « En tout cas, vous-autres, vous avez d'l'air... hein. » Oui ! oui, on a du fun, pis oui, on rit, pis oui, on se change les idées [elle sourit]. Ça nous fait du bien, c'est essentiel... (P1)

Le sentiment d'appartenance est donc renforcé par le partage du plaisir et d'occasions de rire, mais aussi par la possibilité de nommer ses colères. À ce sujet, une répondante déclare : « *[O]n mâche pas nos mots dans ce temps-là, pis, ça fait du bien. Ça défoule* » (P1). Les intervenantes ont besoin de pouvoir compter les unes sur les autres, de savoir que dans certaines situations, les unes peuvent « *reprendre le flambeau* » des autres, tant dans l'intérêt collectif, pour le CALACS, que dans l'intérêt de chacune des travailleuses. La solidarité est d'ailleurs nommée à plusieurs reprises comme un élément essentiel :

[...] on est très soucieuses l'une de l'autre [...]. Il y a une énorme solidarité entre les filles. Personnellement, mais aussi parce que le bien commun, entre nous, c'est ce qui passe avant tout. (P6)

[...] nos portes sont ouvertes [...]. On est vigilantes à voir l'état de chacune quand elle sort de son suivi. On le sait quand elles ont des suivis [...], on met comme une protection autour. (P3)

Elles essaient de prendre soin les unes des autres et de se rappeler collectivement, par exemple, qu'elles ont le droit à des moments de plaisir ou tout simplement à des pauses. Néanmoins, si dans certains Centres la nécessité collective d'arrêter de travailler durant de courts moments dans la journée est bien intégrée, plusieurs équipes ont de la difficulté à appliquer ce principe et certaines affirment que c'est parce qu'elles tiennent en tout temps le CALACS, que le Centre leur appartient et qu'elles en ont la responsabilité. Ainsi, si elles se donnent parfois pour règle de ne pas parler de travail pendant leur dîner, par exemple, force est de constater qu'elles n'y parviennent pas toujours et qu'elles sont obligées de se le rappeler collectivement. Selon plusieurs, les périodes où elles ne prennent pas de pauses sont celles où l'équipe vit une surcharge de travail, tandis qu'une autre mentionne une forme de culture implicite qui culpabiliserait (involontairement) celles qui s'arrêtent tandis que les collègues continuent. Une répondante mentionne l'usage d'un sifflet pour appeler toute l'équipe aux pauses ; une autre évoque avec un sourire « *les pauses imposées* » par la coordonnatrice, qui invite l'équipe à s'asseoir dans le salon du Centre pour parler de tout et de rien. Une répondante partage quant à elle l'expérience rapportée d'un autre CALACS, qu'elle trouve à la fois amusante et source d'inspiration:

[E]lles ont comme un paquet de bonbons sur leur table de cuisine, pis c'est des bonbons dégoûtants, qu'ils appellent. Des bonbons qui goûtent dégueu, je sais pas où elles prennent ça, des bonbons dégoûtants. Pis quand elles parlent de leur travail durant leur heure de dîner, elles doivent manger un bonbon dégoûtant. Ça c'est un moyen qu'elles ont ! (P5)

Lorsque les équipes traversent des conflits, le sentiment d'appartenance peut être sérieusement mis à mal. Si, comme nous l'avons vu, plusieurs leviers sont mis en place pour favoriser l'organisation du travail, il demeure que des conflits apparaissent

et peuvent se cristalliser. Parfois, ils semblent favorisés par la fatigue cumulée en lien avec une grosse charge de travail, ce qui conduit les travailleuses à mettre de côté les moyens organisationnels dont elles disposent, faute de temps, mais aussi, selon plusieurs, par souci de performance. Autrement dit, elles croient qu'elles risqueraient de se sentir coupables face aux femmes ou aux partenaires, si elles s'octroyaient du temps pour prendre soin de leurs relations. Dans certaines situations, une forme de déni a été identifiée, une tendance à « *les pousser [les problèmes] sous le tapis* », jusqu'à ce qu'ils explosent « *comme une bombe* ». Dans d'autres situations, les moyens ne sont pas suffisants. Par exemple, s'il est d'usage d'attendre une collective pour aborder ensemble les conflits, mais que ces réunions n'ont lieu qu'aux trois semaines, l'équipe doit vivre avec l'ambiance et les irritants pendant cette période, ce qui peut contribuer à aggraver les choses et à fragiliser le sentiment d'appartenance des travailleuses. D'autres ont rapporté qu'en l'absence de transparence ou de transfert d'information, elles pouvaient se sentir désaffiliées. De la même manière que lorsqu'elles avaient le sentiment de porter seule une démarche de conciliation, leur attachement à l'équipe se voyait ainsi malmené. Parfois, les outils disponibles étaient simplement escamotés, mal utilisés ou peu investis, ce qui, là encore, contribuait à la désaffiliation au groupe.

En l'absence du sentiment partagé d'affiliation, une équipe peut vivre « *une grosse crise* » et complètement se « *dissoudre* ». Certaines décideront de partir définitivement « *en claquant la porte* », tandis que d'autres prendront un arrêt de travail pour évaluer leur motivation à reprendre et éventuellement apprécier ou non les changements mis en place pendant leur absence. Si ces conflits reposent parfois sur une incompatibilité entre travailleuses, la majorité s'accorde pour dire que le plus souvent, ils sont le signe d'une difficulté organisationnelle qui n'est pas toujours évidente à aborder.

4.3.4. La reconnaissance

Le sentiment d'appartenance à l'équipe, au CALACS, au Regroupement mais aussi au mouvement communautaire ou à la société en général semble relié aux mécanismes de reconnaissance. Pour être affiliée, il ne s'agit pas seulement de développer des stratégies personnelles, de la même manière que cela ne dépend pas seulement des individualités. Cela passe également par la reconnaissance par autrui de sa légitimité comme personne et comme groupe.

Les travailleuses ont ainsi besoin d'être reconnues par les autres membres de l'équipe. Cette reconnaissance peut se traduire par la prise en compte de l'ancienneté, par exemple par la mise à jour des salaires selon l'expérience, comme c'est le cas dans certains CALACS. Une répondante raconte pour sa part qu'elle avait donné sa lettre de démission suite à des conflits non résolus au sein de l'équipe, mais qu'elle s'est vu convoquer par une collègue, qui a refusé son départ et a valorisé son expertise, essentielle au bon fonctionnement du CALACS. Cette attention a été particulièrement appréciée par la travailleuse, qui ne se sentait plus respectée et entendue malgré plus d'une dizaine d'années au sein de ce centre et 25 ans dans le mouvement féministe. Elle a donc décidé de rester, mais a finalement quitté le centre définitivement, plusieurs mois après. La reconnaissance passe ainsi par le sentiment de légitimité et de pertinence au sein des équipes. Lorsque les Centres ont transité vers une organisation participative ou encore lorsque des coordonnatrices ont débuté leur mandat, il a parfois été long et laborieux de faire en sorte que la nouvelle gestion(naire) soit reconnue, mais il demeure que cet aspect est primordial au bon accomplissement du travail :

[O]n me donne beaucoup d'autonomie, [...] on me fait confiance, aussi, dans mon rôle, je pense que je suis reconnue aussi, par mon équipe, par le C.A., ... par le milieu [...]. Ils me font sentir en tout cas que je suis à ma place, puis que c'est bien que je sois là. Fait que ça, c'est sûr que ça aide [rires]. (P3)

Dans certaines équipes, la reconnaissance est facilitée par la mise en place d'outils, comme une boîte à bons coups, ou encore par la place réservée dans les réunions pour nommer les forces et les réussites de l'équipe et de chaque membre. Cela peut se faire lors d'un point réservé à l'évaluation ou à l'appréciation, ou encore de manière plus fluide lors des discussions en équipe. Dans un CALACS, les travailleuses se sont procuré une coupe pour s'offrir à tour de rôle un trophée, qu'elles exposent ensuite sur leur bureau. Il en ressort un sentiment de fierté, de camaraderie et aussi de motivation. La reconnaissance du travail accompli peut également se réaliser par la mise en place d'activités de ressourcement ou de plaisir collectif, dédiés à « *prendre soin* » des travailleuses. A contrario, quelques-unes observent le manque d'outils et d'occasions de reconnaître l'implication des travailleuses, mentionnant que cela ne fait pas partie de leurs pratiques :

[C]'est un manque [...] : le soutien, l'encouragement, de partager nos bons coups, nos fiertés, nos réussites, de se soutenir. [...] C'est pas quelque chose qui est installé. Mais qui n'était pas nécessairement exclu si tu voulais le faire. (P2)

Pour plusieurs, aborder le sujet de la santé mentale des travailleuses est également un moyen de reconnaître les conditions de travail et la nature du travail qu'elles ont à accomplir. Pour une répondante, les centres devraient même développer un nouveau volet consacré à la reconnaissance du travail et, en ce sens, à la prévention des problèmes de santé mentale des travailleuses. Ensuite, la reconnaissance passe aussi par le regard et l'appréciation des femmes rencontrées en suivis, qui peuvent à leur manière contribuer à confirmer que le travail est bien fait : « *[Ç]a fonctionne bien, pis les femmes sont satisfaites de comment on travaille* » (P6).

Par ailleurs, le fait que plusieurs femmes soient référées par d'autres organismes ou par le réseau de la santé et des services sociaux contribue à rassurer les travailleuses,

qui voient là la reconnaissance institutionnelle de leur pertinence et de leur expertise, bien que cela les place parfois dans une situation paradoxale :

C'est toujours un peu l'enjeu de « plus on est visibles, plus la demande est là » [...]. On est connues, on est référées, puis je te dirais que je suis étonnée de voir qu'on est référées par des psychologues, par des psychiatres, par des CLSC [...]. C'est une très bonne chose pour moi, parce qu'on est reconnues dans notre spécificité, mais c'est comme un couteau à double tranchant parce qu'on peut pas répondre à la demande. (P6)

Pour d'autres, les CALACS mériteraient d'être plus reconnus par la population, mais elles sont conscientes que cela peut prendre du temps et nécessiter le développement de stratégies spécifiques. Elles associent aussi le manque de reconnaissance des Centres à celui des groupes communautaires en général :

Je trouve que c'est inacceptable qu'il y a des organismes pis des travailleurs, il y en a plein qui sont si utiles à la société, si peu reconnus.... Je sais pas pourquoi, mais dans la dernière année, ça monte, ça monte, ça monte. Pis ça me monte dans la colère. J'en reviens pas ! J'en reviens pas. pis je veux pas l'accepter ! (P5)

Les CALACS estiment d'ailleurs ne pas toujours être reconnus par les décideur-euse-s, ce qui peut engendrer déception et colère. Plusieurs intervenantes ont parlé des rencontres organisées, entre autres, par le Regroupement avec des ministères et de l'écart entre les promesses et l'enthousiasme du gouvernement avec les retombées réelles, notamment financières, suite à ces discussions. Une répondante le dit clairement, c'est le genre de chose qui « vient peser sur [s]on piton "manque de reconnaissance" ». (P5) plusieurs rapportent vivre de la colère, se sentir comme du « cheap labor », des travailleuses peu payées par rapport à la pertinence et à la charge de leur travail. Une coordonnatrice mentionne d'ailleurs qu'elle est parfois découragée :

Ils nous disent : « c'est quoi vos besoins ?, ta ta ta ». Chaque année on demande toujours la même affaire : une travailleuse de plus. Pis des fois je dis aux filles : « ça me tente même plus de leur rappeler, je suis sûre qu'ils lisent même pas ! ». [rires] C'est ça qui devient frustrant, c'est comme « Câline, il y a des besoins, c'est important », mais personne s'en occupe. (P6)

Ce genre de situation est d'autant plus frustrante que les intervenantes doivent ensuite faire face aux insatisfactions des femmes qui appellent pour demander des services et qui se voient répondre qu'elles auront à attendre, alors qu'il leur a parfois fallu plusieurs années pour s'autoriser un dévoilement. Ensuite, le fait que le gouvernement investisse de l'argent pour quelques-uns des aspects de la problématique au détriment d'une vision globale et réaliste peut également contribuer au manque de reconnaissance de l'expertise développée dans les CALACS et des besoins exprimés par les femmes. À titre d'exemple, une répondante mentionne l'argent dédié à la judiciarisation, alors que selon elle, 90 % des victimes ne souhaitent pas tenter de démarches judiciaires, et que parmi les autres, beaucoup se heurtent à des obstacles dans leur parcours de défense de droits. À ses yeux, il est plus important d'apporter du soutien aux femmes pour leur « guérison » et de combattre plus largement le sexisme en le dénonçant et en maintenant la prévention.

4.3.5. La transmission des connaissances

Enfin, pour assurer l'accomplissement du travail au sein des CALACS et augmenter leur impact au niveau social, les connaissances féministes développées se doivent d'être transmises, là encore de différentes manières : entre les travailleuses, entre les travailleuses et les femmes, entre les CALACSiennes et leurs partenaires, entre les CALACS et la société en général. Plusieurs ont rapporté avoir dû apprendre en partie ou entièrement sur le terrain, soit parce qu'elles ont commencé au moment de la mise en place de leur CALACS, soit parce qu'il n'y avait ni temps, ni personne, ni outils pour leur transmettre ces savoirs ou encore parce qu'une partie du travail s'apprend

par l'expérience et non seulement à partir de principes politiques, pratiques ou théoriques. Lorsque les nouvelles travailleuses n'ont que peu d'expérience en intervention féministe, il est possible de leur proposer de co-animer des ateliers ou d'accompagner une travailleuse à des tables de concertation, par exemple, pour qu'elles apprennent *in situ*, « en observant ».

Toujours est-il qu'une partie des connaissances s'acquière aussi au contact direct des femmes suivies ; selon plusieurs, c'est une chance de les rencontrer et de pouvoir échanger avec elles. Par exemple, une CALACSienne mentionne qu'elle ne connaissait ni la problématique de l'exploitation sexuelle ni la réalité de celles qui l'ont vécue et que de travailler auprès d'elles vaut davantage que les formations sur le sujet. Une autre raconte qu'en animant des groupes de survivantes, elle a pu se rendre compte de la variété des vécus et de l'importance d'adapter ses approches, ce qui a été l'occasion d'apprendre pour mieux développer de nouveaux outils et être capable à son tour de les transmettre aux femmes rencontrées par la suite :

[À] travers le contenu puis ce que je dis souvent aux femmes, c'est ce que je vous apprends puis ce que je vous montre aujourd'hui, je l'ai pas appris à l'université, c'est le groupe d'avant qui me l'a montré, puis je fais juste vous retransmettre ce que les autres femmes avant vous m'ont montré, puis mon matériel, c'est ça. (P4)

Cela dit, plusieurs constatent qu'il est souvent difficile d'« entrer dans le bain » lorsqu'on n'a jamais travaillé dans un CALACS et que cela demande une période d'adaptation qui comporte plusieurs défis. Conscients de ces difficultés, plusieurs Centres ont mis en place des outils de formation qui sont transmis tant aux stagiaires qu'aux militantes ou encore aux nouvelles travailleuses. Dans un CALACS, par exemple, trois formations de base sont offertes. La première présente l'histoire des CALACS et du Centre en particulier, « les grandes lignes de l'approche féministe » ainsi que les principes et les outils du fonctionnement en Collective. Ensuite, pendant

trois jours, les nouvelles sont formées à l'intervention féministe auprès des survivantes d'agression à caractère sexuel. La troisième formation concerne tout le volet de la prévention, où les guides d'animation leur sont enseignés. Des rencontres hebdomadaires peuvent également être tenues pendant un certain temps, jusqu'à ce que la recrue puisse fonctionner de manière plus autonome.

Lors de plusieurs entretiens, les écarts générationnels ont été présentés comme des défis dans la mesure où ils peuvent engendrer des différences en ce qui concerne les représentations, sociales et politiques, les références théoriques ou encore les styles dans les pratiques. Il peut parfois être difficile pour les anciennes de laisser la place aux plus jeunes, de constater que selon elles, l'analyse politique est moins présente dans le discours de ces dernières ou d'observer un écart entre l'approche féministe dans le travail et dans leur vie privée. D'autres, comme cela est mentionné par une répondante, parviennent à rester conciliantes. À ce sujet, elle évoque une collègue qui travaille dans son CALACS depuis 37 ans et qui reste à la fois très ouverte à questionner et actualiser ses propres pratiques, tout en demeurant très soucieuse de maintenir une analyse politique et féministe des violences des hommes envers les femmes et du travail communautaire autonome. Pour d'autres, « *voir débarquer* » des nouvelles qui veulent « *tout changer* » peut s'avérer inconfortable, c'est pourquoi il est important de les accompagner dans leur intégration et de mettre en place une période de probation afin d'évaluer si la transmission des connaissances s'est produite et de vérifier que le travail demandé est bien fait :

Puis la transmission, quand il y a une fille qui intègre notre équipe, il y a vraiment, c'est très important pour nous, il y a une intégration. On se fait dire qu'on est très structurées, très organisées. On a bâti des documents, un document d'intégration, la personne va être jumelée à une travailleuse pour sa période d'intégration, il y a des rencontres d'encadrement qu'on fait avec elle. (P6)

Plusieurs travailleuses rapportent que ces écarts générationnels peuvent également être dépassés pour être mis à profit. Ainsi, l'expérience des « anciennes » sert de terreau à la formation des nouvelles, qui peuvent par exemple les consulter. La présence de pionnières ou de travailleuses expérimentées semble aussi garante de la fidélité des Centres à l'analyse politique féministe et à son application dans tous les volets d'action :

[L]es équipes avec des anciennes travailleuses, au niveau de certaines valeurs, qui étaient là à l'origine, puis l'historique de comment, pourquoi les choses étaient faites comme tel dans les CALACS demeure... en tout cas se transmet plus. (P8)

Lorsque les plus expérimentées prennent leur retraite, par exemple, la relève doit s'organiser. C'est l'occasion pour certaines travailleuses de prendre une plus grande place et de s'approprier davantage leur centre. Nombreuses sont celles qui reconnaissent aussi l'importance de renouveler une partie des équipes et de reconnaître les forces des plus jeunes, notamment de celles qui sont formées à l'université. À leurs yeux, ces recrues ont également des compétences à transmettre et des qualités qui peuvent en inspirer d'autres :

[C]'est une génération... je veux pas faire des généralités, mais c'est des jeunes qui ont beaucoup d'idées, qui ont du guts, qui sont super créatives, qui ont confiance en elles, [...]. Fait que c'est sûr que c'est un plus, [...], moi j'avais pas l'air de ce qu'elles avaient de l'air après deux ans dans un CALACS. Elles ont beaucoup plus de chien. Elles sont game. (P4)

Il demeure que les nouvelles travailleuses doivent être minimalement formées pour éviter de vivre d'obstacles ou d'échecs. La formation contribue également à la rétention du personnel puisque les CALACS constatent qu'en son absence ou en cas d'un encadrement insuffisant, les nouvelles employées s'en vont au bout de quelques mois. Il n'est cependant pas toujours évident pour les équipes de répondre à cette

ambition puisque la transmission de connaissances à la relève demande à la fois de l'organisation, du temps et des ressources (humaines, matérielles et financières).

Au-delà de la formation de la relève, comme chaque travailleuse possède son style et ses forces, elles vont également se consulter les unes les autres lorsqu'elles se retrouvent « *devant un mur* », une situation difficile ou encore pour savoir comment mieux prendre soin d'elles-mêmes au travail. Par exemple, une répondante rapporte qu'après deux semaines dans son Centre, une travailleuse est venue la rencontrer et l'a regardée solennellement en lui conseillant de ne pas culpabiliser si elle prenait des congés et surtout, de ne pas hésiter à en prendre. Plusieurs mentionnent qu'il est très utile que les membres de l'équipe puissent partager « *des trucs* », notamment pour sortir du sentiment d'impuissance, d'incompétence ou d'inutilité. Elles échangent donc formellement en réunion d'équipe ou informellement « *dans les cadres de portes* » ou les « *couloirs* », pour relâcher la pression et partager les moyens qu'elles se donnent à ces fins. Elles profitent aussi des supervisions, par exemple, pour mettre en commun leurs savoirs et s'outiller collectivement pour mieux réagir au genre de situation rapportée par l'une d'elles, mais que toutes pourraient être amenées à vivre.

Les connaissances se transmettent également entre les CALACS. Il arrive que les travailleuses se téléphonent d'un Centre à l'autre pour demander conseil ou pour recevoir des outils, se renseigner sur des pratiques. Les rencontres de la Collective du Regroupement servent également cet objectif :

Ça m'amène à sortir du centre. [...] C'est des dossiers macro, des dossiers plus structurels, moi j'en ai besoin, j'étais contente [...]. Ça me fait rencontrer d'autres réalités de d'autres CALACS, ça m'aide à comprendre plus les enjeux, au niveau national [...] Les réalités qu'on voit, je trouve que ça prend un sens quand on les partage avec d'autres, puis qu'on lutte ensemble: « Ah, comment vous faites? » Tout ça, j'aime beaucoup ça. (P5)

Comme la mission des CALACS comprend la conscientisation collective et la sensibilisation, il est primordial pour les travailleuses de parvenir à transmettre leurs connaissances à l'extérieur des Centres :

Ce que j'aime beaucoup c'est de faire connaître mon organisme. De vendre que oui le travail que je fais j'y crois, pis on veut faire changer les choses [...]. Transmettre mes connaissances à d'autres personnes [...], pour moi c'est des petites étincelles qu'on allume, que ce soit en formation ou en sensibilisation. (P6)

Quand les partenaires résistent à la réception de ces connaissances, les travailleuses se sentent heurtées, notamment en ce qui a trait au transfert d'expertise sur la violence des hommes envers les femmes, qui se heurte parfois à un désir de symétrie de la part des partenaires, qui insistent sur le fait que la violence des femmes envers les hommes existe aussi, ce qui gomme les rapports sociaux de sexe et l'aspect sexiste des violences et des discriminations. Dans une autre mesure, il est difficile à l'occasion de devoir échanger avec d'autres groupes de femmes qui ne partagent pas la même lecture politique de certains enjeux, comme la prostitution, ce qui peut être épuisant. Alors qu'elles pensent qu'elles pourront légitimement transmettre leur expertise, elles se retrouvent parfois à devoir la justifier et ont ainsi le sentiment de devoir se battre, alors qu'elles pensaient pouvoir simplement échanger ou éduquer. C'est dans ces situations qu'elles réalisent que même si cela fait plusieurs dizaines d'années qu'elles s'efforcent de transmettre des messages clairs et accessibles, l'information ne se rend pas toujours ou pas très bien :

[Q]uand tu rencontres des partenaires, que tu fais de la représentation, pis que... [elle souffle] t'es pas du tout à la même place, tu dis : « Oh my god, comment... Quelle stratégie je vais utiliser ? » [...] donc mon discours je le possède, je me sens confortable, c'est juste que des fois c'est épuisant, parce que c'est toujours une espèce de débat. (P6)

Cette difficulté à transmettre des notions estimées de base par les CALACSiennes se retrouve également dans leurs relations avec les médias, reconnus comme un levier d'information à l'échelle sociale. Plusieurs ont relaté des expériences difficiles, des entrevues pour lesquelles elles avaient pris le soin de s'adonner à une forme d'éducation populaire, des moments où elles ont consacré du temps pour une rencontre avec un-e journaliste et où elles se sont finalement retrouvées instrumentalisées ou ont tout simplement été mal citées. L'une d'elles rapporte l'impact d'une chronique d'un journaliste notoire sur l'équipe. Ce dernier remettait en cause la dénonciation d'une situation de harcèlement médiatisée par une porte-parole d'un CALACS, arguant qu'il ne s'agissait pas d'une agression à caractère sexuel, que les féministes exagéraient et que « *c'était une tempête dans un verre d'eau* ». Se sont ensuivies plusieurs critiques de la position du CALACS, notamment dans « *une radio poubelle* », une situation que la répondante a qualifiée d'« *enfer* ». Non seulement l'événement l'a atteinte, tant dans sa vie professionnelle que privée, puisqu'elle a été reconnue par différentes personnes de son entourage, mais surtout cela a démontré une nouvelle fois aux CALACSiennes que leur travail de sensibilisation et d'éducation populaire était loin d'être fini.

4.3.6. En résumé

J'ai cherché à comprendre comment le travail s'accomplissait concrètement, comment les répondantes négociaient avec les différentes contraintes et comment elles parvenaient à maintenir sens et plaisir dans une activité qui pouvait se révéler difficile et souffrante. Leurs propos ont permis de mieux cerner l'art du métier féministe, qui repose sur plusieurs piliers : l'affirmation féministe, la recherche du rapport égalitaire et d'une juste distance, la collectivisation des vécus, la reconnaissance et la valorisation du style de chacune, la collaboration et le consensus, et enfin, l'appréciation de soi et des autres. Elles ont aussi insisté sur l'importance pour elles de maintenir une cohérence dans leur travail et de se sentir utile, tant sur le plan de la vie interne des Centres qu'au plan social, où elles ont besoin de faire une différence. Les sentiments d'appartenance et de reconnaissance semblent garants de leur pleine participation active aux équipes grâce auxquelles les pratiques et discours sont à la fois transmis, réactualisés et investis de sens individuels et collectifs.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Dans ce cinquième chapitre, je propose une discussion des résultats précédemment présentés, à la lumière de ma subjectivité et de celles des participantes, en les articulant avec les données repérées dans la problématique et en mobilisant certains des notions et des concepts précisés dans le deuxième chapitre, qui était consacré au cadre théorique. Ici, il s'agit de mettre en exergue les pistes interprétatives qui pourraient permettre de mieux comprendre l'activité de travail au sein des CALACS et ses liens avec la santé mentale des travailleuses. Comme la présentation des résultats a été détaillée, je propose de mettre en lumière les points saillants de leur analyse.

Dans un premier temps, je présenterai la centralité du travail dans la vie des répondantes en m'appuyant sur leur engagement identitaire et politique, sur la place faite à la subjectivité au service de l'intelligence (de la créativité, de l'adaptation et de l'innovation) et sur la considération pour le paradoxe du travail militant, source possible à la fois d'un plaisir exaltant et d'une souffrance aux potentialités pathologiques.

Ensuite, j'aborderai les conditions de l'organisation du travail, qui m'apparaît comme une entreprise mise à rude épreuves; celles des contraintes structurelles, des pratiques réelles d'organisation au-delà des seules prescriptions; et celles de l'ordre de la culture organisationnelle.

Enfin, je discuterai des CALACS en tant que collectifs de travail dans lesquels s'opèrent à la fois la transmission, la négociation et l'invention des pratiques. J'essaierai de saisir « la grammaire de métier » à l'œuvre dans les Centres. Je considérerai la place centrale du sentiment d'appartenance et de la reconnaissance pour la mise en commun et la valorisation des savoirs portés et produits par les travailleuses. Je terminerai en proposant des pistes interprétatives quant aux mécanismes de défense qui semblent mobilisés par les CALACSIennes et je proposerai de dégager trois idéologies défensives, à savoir celles de la conviction, de l'amour et de la lutte.

5.1. Rappel des objectifs de la recherche

À partir d'une perspective féministe (Ollivier et Tremblay, 2000 ; Kurtzman, 2003) et compréhensive (Alderson, 2004b ; Paillé et Mucchielli ; 2016), cette recherche vise non pas à diagnostiquer les individus ou l'organisation, mais bien à comprendre, dans un premier temps, ce qui est source de plaisir et de souffrance dans l'activité du travail au sein des CALACS. Dans un deuxième temps, j'ai eu la préoccupation de restituer le sens investi collectivement et individuellement dans les pratiques et les stratégies mises en place pour contrer la souffrance et maintenir le plaisir. En d'autres mots, je me suis attardée à saisir comment les travailleuses parviennent à rester dans la « normalité », c'est-à-dire dans un état non pathogène (Desjours, 2007). Pour répondre à la question de recherche, à savoir *comment les intervenantes féministes des CALACS maintiennent un bien-être au travail*, j'ai souhaité documenter le travail exercé et investi dans les CALACS, comprendre les sources de plaisir et de souffrance en lien avec ce travail militant et enfin explorer avec les répondantes les pratiques mobilisées par les intervenantes pour maintenir un équilibre et continuer de travailler malgré les souffrances éprouvées.

5.2. La centralité du travail

5.2.1. Un engagement identitaire et politique

Comme l'écrivent Vézina et Malenfant (1995), « le travail demeure un facteur d'intégration et de valorisation sociales et occupe une place de premier plan dans la construction de l'identité » (p. 5). À la lumière des résultats, on comprend bien l'investissement tant subjectif que politique dont font preuve les travailleuses. Cette caractéristique est également documentée dans la recherche de Ricci *et al.* (2008) sur les figures de la militance québécoise. Les auteures rappellent la convergence dans ce

contexte des possibilités pour les femmes de « vivre *leur* militantisme et vivre *de* leur militantisme » (p. 2). Travailler dans un CALACS ne s'arrête pas à la simple exécution de tâches dans le but de recevoir un salaire, et la proposition de Mathieu (2004), rapportée par Ricci *et al.* (*ibid.*), le confirme : « [L]e militantisme n'est pas seulement une manière de défendre ses idées, ce peut aussi être une activité rémunératrice dans laquelle on peut faire "carrière" tout en agissant conformément à ses valeurs » (p. 2). Ainsi, on peut comprendre que travailler dans un CALACS répond à une logique d'investissement personnel au sens identitaire et à une volonté de transformation politique, telles que préconisées par les perspectives radicale et intersectionnelle présentées dans le cadre théorique. Il s'agit de considérer les rapports sociaux de sexe (Cantin, 1997 ; Descarries, 1998 ; Romito, 2005/2006) ainsi que leur imbrication avec les autres systèmes d'oppression (Harper, 2013 ; Lacharité et Pasquier, 2014) pour se représenter le monde et agir en vue de son amélioration par le soutien de celles qui sont discriminées et violentées de diverses manières ainsi que par la lutte contre la banalisation et la perpétuation de ces violences (Szczepanik *et al.*, 2010). Cette lutte militante se retrouve à l'intersection des sphères privée et politique, comme le veut l'adage féministe (Dorlin, 2008). Ainsi, les travailleuses espèrent une cohérence de sens dans la vie privée comme dans la vie professionnelle et souhaitent reproduire dans les Centres comme dans leur vie en général l'idéal d'une société exempte de rapports de force entre les hommes et les femmes et entre les femmes elles-mêmes (Fournier et Gervais, 2004).

Simard (1986) campe l'intervention féministe dans un rapport à l'autre mais aussi, en amont, dans un rapport à soi. Elle écrit : « [Ê]tre intervenante féministe, c'est d'abord être femme et féministe » (dans Vandal, 1997, p. 33). Il ne s'agit donc pas seulement de faire de l'intervention, mais de se reconnaître comme femme, individu concerné et impliqué au même titre que celle qui est soutenue. Cela suppose d'adhérer au(x) féminisme(s) en tant que mouvement politique qui construit des savoirs et des

pratiques critiques. En d'autres mots, il est question de faire et d'être le féminisme. Dans une certaine mesure, il est possible que cela contribue à renforcer la centralité de l'activité professionnelle, telle que conçue par les théoricien-ne-s de la psychodynamique du travail.

Dans ses travaux sur les intervenant-e-s communautaires, Doucet (2016) insiste sur la distinction que ces derniers et dernières opèrent entre leurs activités et celles des travailleurs et travailleuses professionnel-le-s ou institutionnel-le-s. Les intervenant-e-s soulignent le grand engagement personnel dont ils et elles font preuve et qui, à leur avis, est permis par la flexibilité propre aux organismes communautaires et à leur implication dans la gestion :

[...] ces intervenants obéissent, en fait, à la règle d'engagement personnel dans le métier : il s'agit toujours plus ou moins de se définir, de s'affirmer et, au besoin, de se battre pour cette définition, de s'investir soi-même comme outil de travail, de favoriser la centralité du relationnel dans la clinique et enfin de se former, de se superviser et de développer le métier. (p. 22)

Ainsi, le travail est central dans et pour la construction identitaire, comme le mentionnent d'ailleurs les répondantes, pour qui les CALACS ont été soit une révélation, soit une réalisation ou encore une concrétisation. Ainsi, on saisit pourquoi le travail influence de manière non négligeable la santé mentale des individus. Dejours (2007) précise d'ailleurs que « l'identité étant l'armature de la santé mentale, on comprend que le travail puisse occuper une place centrale dans la construction et le maintien de l'équilibre psychique et somatique » (p. 22). Par le biais des discours des répondantes, on voit bien comment elles peuvent parfois s'épanouir et d'autres fois souffrir. Cependant, si leur créativité, leur style, leurs compétences particulières peuvent s'exprimer et être reconnues, il semble que les travailleuses parviennent à contrer les effets de la souffrance. Les travailleuses en quête de sens pour maintenir la construction positive de leur identité, nous dit Doucet (2016), sont à « la recherche

d'une réalisation de soi et d'une affirmation stylistique, par l'autonomie d'action et l'indépendance d'esprit » (p. 23).

5.2.2. La subjectivité au service de l'intelligence créatrice et résistante

L'identité se construit positivement lorsque la subjectivité de la travailleuse peut rencontrer l'objectivité du travail et celle de l'organisation professionnelle et sociale sans en souffrir, mais plutôt en parvenant à s'épanouir malgré les contraintes. Pour ce faire, les travailleuses ont besoin que leur subjectivité et leur intelligence puissent s'exprimer de telle manière qu'elles parviendront à dépasser les obstacles et à se réaliser comme individu à l'intérieur d'un groupe (l'équipe, le CALACS, le RQ, le mouvement des femmes et plus largement la société). Selon Doucet (2016),

[...] le style personnel du praticien semble un principe crucial de construction, de développement et d'émancipation d'une activité qui le révèle à lui-même et aux autres, si bien que le métier construit le sujet tout autant que celui-ci construit le métier » (p. 23).

Plusieurs exemples dans les entretiens démontrent l'intelligence des travailleuses au sens entendu par la psychodynamique, c'est-à-dire leur non-passivité face « à l'épreuve de travail » (Desjours, 2007). Cela se produit notamment par l'utilisation et la valorisation de leur subjectivité. C'est le cas chaque fois qu'elles font preuve de créativité, qu'elles s'adonnent à des essais et des erreurs pour finalement s'accorder sur une manière de faire ou encore qu'elles créent leur identité grâce aux forces individuelles qu'elles ont reconnues chez elles et chez les autres. Lorsque ce n'est pas le cas, elles sont à risque de souffrir à travers ce que Doucet et Viviers (2016b) identifient comme « un ressentiment en rapport avec les transformations de l'organisation du travail » (p. 2). Ce phénomène a été repéré dans plusieurs récits subjectifs de pratique menés auprès d'intervenant-e-s communautaires. Cela arrive quand « le sujet fait l'expérience de ce qu'il considère comme une indifférence de sa hiérarchie par rapport à son savoir professionnel et à son potentiel créatif » (*ibid.*).

Une des répondantes rapporte à ce sujet qu'elle vit très mal le fait que la coordonnatrice ne lui permette pas de s'investir dans plus de volets, alors que selon son analyse, cette répartition serait une bonne chose pour elle et pour le CALACS. Dans ce genre de situation, il pourrait être tentant de penser, à tort, que ces travailleuses ne sont pas faites ou ne sont plus faites pour le travail, alors que c'est sûrement le travail qui n'est plus fait pour elles ou, comme le dit Vassal (2005), « [c]e n'est pas l'individu qui est motivé mais le travail qui est motivant » (p. 181).

L'intelligence des CALACSIennes se traduit par leur audace à trouver des solutions lorsqu'elles sont confrontées à des problèmes. Il s'agit de persévérer et de ne pas abandonner dès lors que l'on se retrouve devant un mur (Desjours, 2007). C'est le cas notamment lorsqu'elles cherchent individuellement ou collectivement des moyens pour résoudre des conflits dans l'équipe (comme la médiation) ou qu'elles inventent de nouvelles manières de faire qu'elles doivent expérimenter et préciser à travers le temps (par exemple, la travailleuse qui met en place des listes pour se rendre compte de ce qu'elle apprend et de ce qui lui reste à faire). L'intelligence, c'est aussi se donner les moyens de se protéger, par exemple, en intégrant des pratiques ritualisées, comme mettre de la musique dans sa voiture pour instaurer une coupure avec la journée de travail, faire le tour des bureaux le matin pour prendre des nouvelles de ses collègues et renforcer la cohésion, la camaraderie et la solidarité ou encore sortir manger à l'extérieur des locaux et s'obliger à parler d'autre chose que du CALACS.

Comme le dit très bien Dejours (2007), « dans l'épreuve du travail il n'y a rien de mécanique » (p. 20). Au contraire, il s'agit d'une activité investie qui se réalise de manière dynamique et qui demande aux travailleuses à la fois temps et espace pour qu'elles puissent se familiariser avec la tâche et développer leur identité à partir « de l'élaboration psychique » (*ibid.*). D'ailleurs plusieurs répondantes ont mentionné l'importance de la durée de l'expérience dans les CALACS pour être à l'aise et mieux faire face aux obstacles inhérents au travail.

5.2.3. Le paradoxe du travail : du plaisir exaltant à la souffrance pathologique

Tout au long des entretiens, j'ai pu repérer le paradoxe du travail tel que présenté dans la psychodynamique (Alderson, 2004a, 2004b ; Desjours, 2007 ; Desjours, 2008 ; Réhaume, 2010). En effet, le travail peut être la source d'un plaisir exaltant lorsqu'il crée du sens et révèle l'identité. Au contraire, il génère éventuellement une souffrance allant jusqu'à la pathologie dès lors que les travailleuses vivent une perte de sens et de cohérence, que les stratégies organisationnelles et les mécanismes de défense individuels et collectifs ne parviennent pas à contrer. C'est ce paradoxe que décrit la notion de centralité du travail puisque « le rapport au travail joue un rôle déterminant dans la construction, tout aussi bien que dans la dégradation de la santé » (Desjours, 2007 :18).

Comme j'adopte une définition féministe de la santé mentale, qui, fidèle à la tradition critique, se méfie de la psychiatrisation des problèmes sociaux vécus par les femmes (Corbeil *et al.*, 1983 ; Corbeil et Marchand, 2010 ; RQASF, 2011), j'ai choisi de ne pas sonder directement les répondantes sur de possibles diagnostics qu'elles auraient pu recevoir. À l'aide des thèmes abordés lors de nos entrevues, je les ai laissé définir elles-mêmes leur santé psychologique. Quelques-unes ont clairement abordé des épisodes d'épuisement professionnel qui ont nécessité un arrêt de travail plus ou moins long ou encore une « petite dépression » suite à un long et difficile processus d'accompagnement d'une femme victime d'inceste dans son parcours judiciaire. Ces troubles ont d'ailleurs été identifiés dans la revue de littérature présentée dans le chapitre I comme étant des impacts potentiels du travail sur la santé mentale (Sabin-Farrell et Turpin, 2003 ; Kirouac, 2015 ; Baum, 2016 ; Doucet et Viviers, 2016).

Si l'épuisement professionnel peut survenir dans tous les contextes de travail (Dorvil, Kirouac et Dupuis, 2015 ; Baum, 2016), il se produit toujours en lien direct avec les activités de travail, de par l'écart entre les attentes de la travailleuse et ce qu'elle vit

concrètement au travail (Kirouac, 2015). Lorsque l'organisation ou les pratiques de la travailleuse ne permettent pas de compenser la souffrance engendrée par la situation, celle-ci risque de souffrir d'un épuisement professionnel, par exemple, qui selon la psychodynamique est alors à concevoir comme un mécanisme de défense permettant de se retirer de ce qui fait souffrir.

Mis à part les diagnostics comme tels, on remarque, au fil des entrevues, que les intervenantes rapportent également des signes de détresse qui rappellent notamment la fatigue de compassion (Sabin-Farrell et Turpin, 2003 ; Hernandez-Wolfe *et al.*, 2015). Je pense ici à l'incapacité soudaine d'accomplir des tâches qu'elles maîtrisent habituellement, que ce soit en ce qui concerne l'administration ou l'animation de groupe. Certaines ont évoqué des moments où elles se sentaient « *moins aidantes* », où elles avaient le besoin de diversifier leurs tâches pour éviter de s'épuiser dans le soutien direct. D'autres ont évoqué des signes de détresse pouvant faire penser au traumatisme vicariant (Collins et Long, 2003 ; Bober et Regehr, 2006 ; Perreault, 2006 ; Puvimanasinghe *et al.*, 2015), notamment par la mention d'images intrusives, de flashbacks ou encore de la remise en question forte du sens de la vie ou de la lutte féministe.

Plusieurs ont également rapporté avoir vu des collègues faire des attaques de panique, éviter de retourner au travail en étirant et reconduisant des congés de maladie ou perdre de l'énergie et devenir très irritables. Ces renseignements nous informent sur la détresse qui devient souffrance et s'installe progressivement pour empêcher le bien-être et nuire à l'accomplissement personnel au travail : « [L]a souffrance est définie comme étant cet état de lutte que vivent les travailleurs pour ne pas tomber "malades" » (Dejours, 1987c : 8 dans Alderson, 2004a : 267).

Dans une autre mesure, on pourrait repérer également dans leurs discours ce que plusieurs chercheurs et chercheuses identifient par le terme *résilience vicariante*

(Splevins *et al.*, 2010 ; Hernandez-Wolfe *et al.*, 2015 ; Puvimanasinghe *et al.*, 2015). En effet, elles ont mentionné que de travailler auprès de femmes ayant vécu des violences (parfois extrêmes) leur avait inspiré respect, courage et détermination, que le contact auprès de ces survivantes leur donnait des forces et leur permettait de consolider le sens qu'elles associaient à leurs pratiques et luttes féministes. Le sens ainsi investi dans la rencontre avec l'autre (les femmes soutenues, mais aussi les collègues et les partenaires dans une autre mesure), permet de contrebalancer le traumatisme négatif et de créer du sens positif.

Le plaisir est aussi renforcé et la souffrance est contrée par d'autres lieux de « décharge d'énergie psychique » (Alderson, 2004b : 267), comme les espaces de réunion, les supervisions, les discussions de couloir, les rencontres avec d'autres CALACSiennes ou encore les moments de plaisir et de ressourcement partagés entre collègues. Comme le dit Alderson (2004b), « si ces exutoires existent sur les lieux de travail, s'ouvre alors la porte donnant accès au plaisir. Dans le cas contraire, le verrou reste fermé et la souffrance s'installe » (*ibid.*).

Pour mieux comprendre le rapport subjectif entretenu avec le travail et la santé mentale, il convient de délaissier les pistes descriptives, qui bien qu'elles soient éclairantes sur l'aspect pathogène du travail, ne nous permettent pas, à elles seules, de comprendre le sens que les CALACSiennes y investissent, ni même les stratégies et les pratiques qu'elles mobilisent (Rhéaume, 2006a ; Dejours, 2008). Ces descriptions correspondent à des signes et non à des sens, à des réactions et non à des significations.

L'objet de cette recherche n'était pas tant de décrire les maladies potentiellement développées en lien avec le travail, mais bien de comprendre comment les CALACSiennes parvenaient à maintenir une forme de normalité en trouvant les moyens, c'est-à-dire les espaces matériels (réunion d'équipe, congés, supervision) et

symboliques (camaraderie, « zèle », hyperactivité), qui autorisent la décharge psychique tant au niveau individuel que collectif. Cette normalité, jamais acquise, toujours en construction, investie de sens, est située entre le plaisir et la souffrance. Dejours (2008) la définit en ces mots :

Normalité qui se donne d'emblée comme un équilibre instable, fondamentalement précaire, entre souffrance et défense contre la souffrance. Normalité qui se donne aussi comme le résultat de stratégies complexes autant que rigoureuses, donc non pas comme résultante mécanique d'une sommation d'actions et de réactions, de stimulus et de réponses, mais comme foncièrement intentionnelle. (Dejours, 2008 : 219)

Si le travail peut se révéler valorisant ou destructeur, ici, c'est l'organisation du travail qui a la responsabilité première de ces effets et la travailleuse lutte pour s'y adapter : « [...] les conditions de l'organisation dans lesquelles [le travail] s'exerce peuvent réduire ses effets bénéfiques sur la santé en rendant plus vulnérables les personnes placées dans ces situations difficiles » (Vézina et Malenfant, 1995 : 7).

5.3. L'organisation du travail : une prescription à rude épreuve

5.3.1. Les contraintes structurelles

Toute organisation s'inscrit dans une société donnée, à un moment situé, ce qui l'amène à évoluer dans des structures sociales particulières qui l'influencent. Les CALACS sont des organismes communautaires autonomes, au sens proposé par Duperré (2014), c'est-à-dire engagés politiquement dans le changement social à partir d'une démarche par et pour les femmes. Ils restent dépendants du financement octroyé par les gouvernements. Dans la présentation des résultats, nous avons vu que les CALACSiennes identifient plusieurs enjeux structurels auxquels les Centres, tout comme les travailleuses, doivent faire face et qui influencent tant la prescription de leur travail et de leur mission que leurs réalisations concrètes.

Que ce soit en prévention, en concertation ou encore en intervention directe, les CALACSiennes se donnent des principes, des moyens et des objectifs pour guider leurs actions. En prévention, par exemple, elles visent à transmettre des représentations alternatives aux imaginaires collectifs sexistes qui perdurent (Vandal, 1997 ; Robitaille et Tessier, 2010). Elles travaillent au changement des mentalités, espérant ainsi former la jeunesse et les intervenant-e-s à la déconstruction des mythes et des préjugés entourant, d'une part, la violence à l'égard des femmes et d'autre part, l'approche féministe (RQCALACS, 2002). Elles mettent en place des programmes ou des ateliers à ces fins. Comme je l'avais mentionné dans le chapitre consacré à la problématique et comme le rappellent également les répondantes, il leur est nécessaire de s'adapter régulièrement tant au nombre qu'aux profils et aux besoins des femmes ou des publics rencontrés.

En lien avec le mandat féministe, les gouvernements qui se sont succédés ont reconnu la pertinence des CALACS, bien que la visibilité de leur critique politique des rapports sociaux de sexe soit affaiblie (Boulebsol et Sarroino, 2018). Ainsi, l'État reconnaît que la lutte contre les violences est nécessaire ; pourtant, dans la réalité, il ne donne pas les moyens nécessaires à son éradication. Les CALACSiennes se voient encouragées par le gouvernement à continuer leur travail, mais dans la réalité, elles ne disposent pas des ressources adéquates pour y parvenir. L'instrumentalisation de leurs savoirs à des fins de services minimum et le refus d'octroyer de l'argent supplémentaire est un bon exemple pour illustrer cet écart entre les principes et la réalité. En effet, le fossé qui peut exister entre les discours institutionnels et les investissements financiers (ainsi que les projets auxquels ils sont dédiés) est une source de frustration, clairement identifiée et nommée par les répondantes.

Les CALACS se développent dans ce que Vézina (2008) identifie comme « un contexte de "rareté des ressources" » (p. 9). Les Centres doivent, comme d'autres groupes communautaires, revendiquer régulièrement une responsabilisation collective

et « porter le débat au niveau des organismes qui les subventionnent pour éviter de faire porter les conséquences des lacunes du système sur la seule conscience sociale et professionnelle de leur personnel » (*ibid.*). Cette revendication politique et sociale pour l'augmentation des ressources financières, matérielles et humaines demande du temps et de l'énergie. En attendant de l'obtenir, les Centres ont dû s'adapter et se donner les moyens de concilier l'ambition de leur mission et la particularité de leur approche en visant au maintien d'un travail « bien fait » et de qualité en plus de prévenir les troubles de santé mentale, les conflits et la précarisation au sein de leur équipe de travail.

5.3.2. Les pratiques organisationnelles diversifiées

L'expérience des répondantes permet de dégager deux grands modèles de gestion : l'un collectif et non hiérarchique ; l'autre participatif et hiérarchique. Les deux visent une certaine harmonie, la contribution et la reconnaissance de toutes les travailleuses et enfin la correspondance avec les valeurs féministes investies dans tous les volets, à savoir l'égalité, le respect et la solidarité (RQCALACS, 2017a). L'égalité se traduit par l'instauration de relations interpersonnelles critiques, sinon idéalement exemptées, des rapports de pouvoirs. Le respect se manifeste tant dans le savoir-être que dans la considération pour l'autonomie, la créativité et l'auto-détermination de toutes les femmes. Enfin, la solidarité marque l'importance de la collectivisation des expériences, de la mise en lien des personnes dans le but d'atteindre une justice sociale pour toutes et un équilibre entre les intérêts de chacune et ceux de l'ensemble du groupe (RQCALACS, 2017a).

Il s'agit néanmoins seulement de modèles, qui en réalité semblent plus hybrides que rigides, négociés et en mouvement plutôt qu'imposés et définitifs. Ce n'est pas tant le modèle qui semble parfois poser problème et être source de frustrations que la manière dont il a été décidé de l'adopter et surtout la façon dont il est appliqué. Si

certaines se reconnaissent dans l'un et quelques-unes dans l'autre, il semble que ce qui soit significatif, c'est la correspondance entre les attentes que ces modèles créent et celles auxquelles ils parviennent à répondre. Lorsqu'il y a des rapports de force et de domination, quel que soit le mode de gestion, les travailleuses souffrent. Lorsqu'elles ne se reconnaissent plus ou ne reconnaissent plus leur CALACS et qu'elles identifient un manque de cohérence entre ce qui avait été convenu et ce qui se passe réellement, elles cherchent des moyens individuels (être dans sa bulle, partir, confronter) ou collectifs (médiation, direction, co-coordination, déni) d'y faire face.

Dans certains cas, le passage à une coordination a été perçu comme un levier pour alléger la charge de travail de l'équipe et répartir les rôles et responsabilités afin de mieux répondre aux besoins des travailleuses, des femmes rencontrées mais aussi de la population en général. Dans une autre situation rapportée, l'application tous azimuts du modèle collaboratif a provoqué une sorte de fouillis qui a poussé les CALACSiennes au travail sans fin, au surinvestissement et à la culpabilisation individuelle. Ici, c'est bien la manière d'appliquer le modèle de gestion et d'organisation du travail qui posait problème et non le modèle en soi, puisque la travailleuse en question pensait ne pas être faite pour travailler en intervention féministe jusqu'à ce qu'elle travaille dans un autre CALACS. Ce dernier fonctionnait également en collective, mais avec des balises et des outils partagés qui permettaient de contenir les activités, de ne pas livrer les travailleuses à elles-mêmes et de donner les moyens à l'équipe de faire coïncider au mieux prescription et réalisation, sans que cela se produise au détriment des travailleuses. Dans d'autres cas, les modèles ont été repensés pour se transformer afin de répondre à l'approche féministe si chère aux CALACS, et ce n'est pas tant la structure de gestion qui a été sondée, mais la qualité des relations interpersonnelles et les modalités de reconnaissance des travailleuses, notamment en lien avec leur ancienneté.

Cela dit, quel que soit le modèle de gestion, les Centres développent des pratiques organisationnelles qui visent à maintenir à la fois la qualité du travail et le bien-être des travailleuses. Par exemple, pour s'assurer de ne pas tomber dans le simple service, et donc dans la dépolitisation, plusieurs CALACS ont maintenu des listes d'attente, tandis que d'autres décident de ne pas investir d'heures supplémentaires dans les suivis. Ces décisions stratégiques, ces pratiques de gestion ont des impacts paradoxaux sur les travailleuses, tant individuellement que collectivement. Si en plus de maintenir l'équilibre entre les volets, cela permet de diminuer le risque de surcharge de travail liée à l'augmentation des demandes (RQCALACS, 2017) et de déjouer en partie le piège du travail sans fin, cela peut également avoir pour conséquence une forme de culpabilisation pour les travailleuses, qui vivent parfois mal le fait de devoir annoncer à une femme les délais d'attente qu'elle devra accepter pour être soutenue.

Parmi les pratiques organisationnelles à l'œuvre dans les CALACS pour maintenir à la fois la qualité du travail et le bien-être des travailleuses, je peux nommer deux grands ensembles de moyens. Les premiers sont internes aux équipes comme l'aménagement possible de l'horaire, les différents congés, le fonds de retraite dans un cas rapporté, la conciliation travail-famille ou encore les journées de ressourcement et de formation. Les seconds s'appuient le plus souvent sur la contribution de ressources externes aux équipes, par exemple les possibles supervisions, les médiations, les recours aux instances décisionnelles comme soutien et contenant ou encore les liens avec le Regroupement des CALACS. Plusieurs de ces moyens reposent en grande partie sur des interactions et non seulement sur des principes favorables à la production. Comme le dit Truchot (2004),

[1]es organisations de travail ne sont pas simplement des systèmes productifs (de biens, de valeur, de soutien) mais des communautés de destin, des systèmes d'interdépendance, de normes formelles et informelles, bref de relations sociales. Les conseils d'un collègue et d'un supérieur, leur soutien,

contribuent à construire un climat organisationnel qui, s'il est positif, favorise l'implication, les sentiments d'appartenance ou l'estime de soi. (p. 108)

5.3.3. La culture organisationnelle

Le climat organisationnel évoqué par Truchot (2004) est certes tributaire du profil et des qualités des membres de l'équipe, mais il est également intimement lié à la culture organisationnelle des CALACS, et plus encore de chacun des CALACS. Selon l'époque à laquelle ils ont été créés, selon les parcours des militantes pionnières, mais aussi selon les zones géographiques dans lesquelles ils se situent et les ressources financières dont ils disposent, les CALACS vont développer une culture organisationnelle féministe qui leur est propre. La culture organisationnelle est très importante quant à l'élaboration des prescriptions du travail, mais aussi, voire surtout, quant à leur application dans la réalité de travail. Ainsi, plusieurs CALACSiennes remarquent que si elles disposent de congés, ce n'est pas dans la « *culture du CALACS* » de les prendre. La culture est symbolique, c'est elle qui autorise en pratique certains comportements, comme la mise en place réelle ou non d'espaces de négociation et de liberté. C'est aussi elle qui permet aux CALACSiennes de se réaliser et de réaliser le travail.

Dans sa thèse en relations industrielles, Dextras-Gauthier (2014) s'est intéressée aux liens entre la culture organisationnelle et la santé mentale au travail. Selon ces travaux, la culture organisationnelle est sous investie dans les recherches qui s'intéressent à l'organisation du travail et à la santé mentale. Pourtant, il apparaît que la culture organisationnelle influence grandement l'organisation du travail. À partir d'une lecture fonctionnaliste, Dextras-Gauthier propose de concevoir la culture comme une construction organisationnelle qui caractérise un milieu et le distingue d'un autre :

[...] les valeurs véhiculées par une organisation ont une incidence profonde sur les attitudes et comportements des salariés (McDonald & Gandz, 1992 ;

O'Reilly & Chatman, 1996 ; Zammuto & O'Connor, 1992). Elles pourraient aussi agir sur la santé mentale des employés par l'entremise de leur influence sur les conditions de l'organisation du travail. (p. 158)

Rappelons-nous que les CALACS ont commencé à émerger au milieu des années 1970, d'abord sous l'impulsion de militantes féministes bénévoles qui, en s'inspirant de modèles divers, ont tenté de soutenir les femmes victimes de violence à caractère sexuel, tout en maintenant un regard critique sur leurs approches et en continuant de lutter contre le sexisme (Corbeil *et al.*, 1983 ; Vandal, 1997 ; Robitaille et Tessier, 2010 ; MCVI, 2018). La culture de tous les CALACS et des CALACSiennes semble profondément ancrée dans le féminisme, tel que décrit dans le cadre conceptuel, c'est-à-dire qu'elle est influencée par les principes radicaux de l'analyse des agressions à caractère sexuel vues comme des armes de contrôle social (Vandal, 1997 ; Robitaille et Tessier, 2010 ; Salmona, 2013) et par l'approche intersectionnelle pour la considération des différents rapports de pouvoir à l'œuvre dans la société et au sein du groupe des femmes (Harper, 2013 ; Harper et Kurtzman, 2014 ; Hamrouni et Maillé, 2015). Cela se traduit dans leur discours par la prise en considération des besoins spécifiques de groupes marginalisés et minoritaires au sein du groupe des femmes, comme les femmes autochtones, les femmes vivant en situation de handicap ou encore les femmes racisées et les femmes issues des minorités sexuelles.

Or, le féminisme est un mouvement, et bien que les CALACSiennes adhèrent théoriquement à ces principes, elles sont régulièrement amenées à aménager autant les volets que leurs relations et leurs approches pour maintenir une cohérence avec ces valeurs. L'alliance du soutien et de la lutte, par exemple, se trouve au cœur des pratiques depuis le début de l'histoire des Centres et reste depuis un enjeu (Vandal, 1997 ; Robitaille et Tessier, 2010). La tension entre ces volets, tous deux nécessaires à la distinction des CALACS et à la lutte contre le sexisme (pratique et politique), reste palpable dans le discours des répondantes.

Que ce soit en ce qui concerne la réponse à apporter aux demandes des femmes et des partenaires qu'en ce qui a trait à la qualité des relations interpersonnelles dans les équipes, elles semblent négocier en permanence l'adaptation des principes féministes à leur réalité de terrain et de travail. Cette adaptation passe, entre autres, par la négociation et la discussion. C'est justement l'un des objets de l'analyse psychodynamique, puisqu'elle « s'intéresse [...] aux processus intersubjectifs qui rendent possible la gestion sociale des interprétations du travail par les sujets (créatrices d'activités, de savoir-faire et de modes opératoires nouveaux) » (Dejours, 2008 : 228). Cette culture est à la fois source et produit des collectifs de travail que sont les équipes dans les CALACS, auxquels s'ajoutent, dans une moindre mesure, les Collectives ou conseils d'administration et le Regroupement.

La culture est un phénomène dynamique, entre prescription et réalisation, qui repose simultanément sur des principes fondateurs et de nouvelles influences, à la fois externes aux CALACS (changement des clientèles, financement, contexte politique et historique) et internes aux équipes (départ d'anciennes travailleuses, arrivée de nouvelles employées, formations reçues, développement de nouveaux partenariats). Le contact avec d'autres cultures (plus ou moins éloignées de celle des CALACS) portées par des individus ou des groupes force les travailleuses à se positionner, se questionner et parfois les inspire ou occasionne des résistances.

Dans la problématique, j'ai rappelé que les CALACS, comme d'autres groupes, pouvaient vivre des tensions en lien avec la professionnalisation des pratiques (Lamoureux, 1990 ; Robitaille et Tessier, 2010 ; RQASF, 2011), associées entre autres à l'expérience universitaire et professionnelle des employées plus jeunes que les pionnières. Comme Robitaille et Tessier le mentionnaient déjà en 2010, l'arrivée de nouvelles intervenantes n'est pas seulement perçue comme négative. En effet, celles-ci sont également reconnues pour leur apport complémentaire et leur capacité à contribuer au renouvellement des pratiques. Le choc générationnel semble ainsi

moins grand que le choc culturel, et les CALACS ont surtout à préserver leur patrimoine culturel, si je puis dire, tout en continuant de l'enrichir par l'apport de nouvelles travailleuses, techniques et approches qui ne dénatureront pas ce qu'elles identifient comme l'essence de leur Centre.

Ainsi, l'organisation réelle du travail tout comme la culture organisationnelle sont à comprendre comme les résultats de rapports sociaux qui se jouent à la fois en dehors et à l'intérieur des équipes. En négociant avec les différentes contraintes et influences, les travailleuses visent un compromis et c'est surtout là que se trouve la réalité de leur travail (Desjours, 2008).

5.4. Le collectif de travail : entre transmission, négociation et invention

5.4.1. Les règles de métier : transmission et transformation d'une grammaire de métier

Les compromis au cœur de l'activité réelle de travail sont modulés par les collectifs de travail. Comme le mentionne Vandal (1997) dans ses travaux, l'équipe de travail dans les CALACS est très importante, et une mauvaise relation entre ses membres ou une dynamique dysfonctionnelle peut entraîner de la souffrance, voire l'éclatement de l'équipe et le départ de plusieurs travailleuses. Ce phénomène est également rapporté par plusieurs répondantes dans le cadre de la présente étude. À l'inverse, une équipe forte, c'est-à-dire qui partage des principes, des pratiques et des repères, va permettre de protéger le collectif et chacune des travailleuses. Les équipes de travail dans les CALACS peuvent être considérées comme des collectifs de travail, au sens de la psychodynamique, en cela que les salariées constituent une communauté structurée qui élabore un projet commun dans une certaine solidarité (Cru, 1987 dans Alderson, 2004b).

La solidarité dépend, entre autres, du partage et du respect des règles de métier par les membres du collectif. Ces règles sont structurantes (Molinier, 2006) et répondent à une triple fonction, selon Alderson (2004b) : la régulation, la cohésion et la protection du groupe. Elles sont également négociées en permanence et mobilisées *in situ*, le plus souvent inconsciemment. Elles constituent « la face cachée du travail », pour reprendre une expression de Molinier (2006 : 113), et sont garantes de l'équilibre du collectif de travail. Elles ne sont pas prescrites en soi (Molinier, 2006), mais négociées, actualisées ou même réinventées collectivement par les CALACSiennes.

Cela dit, dans plusieurs CALACS, des moyens sont mis en place pour assurer l'intégration de nouvelles travailleuses au sein des collectifs de travail. Je pense ici au jumelage avec une travailleuse plus expérimentée, aux rencontres régulières d'accompagnement au début d'une embauche, mais aussi aux formations sur les principes féministes ou l'histoire des CALACS, destinées aux nouvelles employées ou militantes. Si ces moyens contribuent à familiariser une nouvelle travailleuse avec la culture et les principes d'un CALACS, ils ne suffisent pas à eux seuls à assurer l'affiliation au collectif de travail. C'est bien par l'appropriation et la co-élaboration des règles de métier que les sentiments de régulation, de cohésion et de protection apparaissent ou disparaissent. Les règles sont à comprendre comme une « grammaire de métier », pour reprendre l'expression de Doucet (2016), et se distinguent « des normes de pratique explicites contenues dans les prescriptions organisationnelles, scientifiques et professionnelles » (p. 21).

Carpentier-Roy s'est intéressée aux infirmières d'un département hospitalier de soins intensifs (Estryn-Behar, 1997p). Elle remarque que la construction du collectif de travail dans ce contexte dépend largement de la mise en commun de compétences à la fois intellectuelles et affectives à partir desquelles elles développent des savoir-faire partagés qui leur permettent de contribuer à une œuvre commune (*ibid.*). Cet élément relatif aux habiletés nécessaires pour la participation au travail collectif est également

présent dans les discours des travailleuses rencontrées. Tout le monde ne peut pas travailler dans un CALACS, et surtout toutes les travailleuses ne pourront pas contribuer au collectif si elles ne partagent pas les qualités mentionnées. Parmi celles-ci, j'ai repéré plusieurs caractéristiques, qui qualifient à la fois des traits de personnalité et des aptitudes professionnelles : être féministe, à l'écoute, polyvalente, tolérante, ouverte d'esprit, capable d'entendre et de faire des critiques constructives, empathique, conciliante, posséder un intérêt pour les sphères publiques et politiques.

Chaque CALACS, en tant que collectif de travail, repose sur un ensemble de savoir-faire, de savoir-être et de savoir-dire mobilisable (Estryn-Behar, 1997). Ces savoirs s'apparentent à quatre formes de règles de métier : langagière, technique, sociale et éthique. Elles sont à concevoir comme interdépendantes ou comme les parties d'un tout que serait la règle de l'art d'un métier en particulier (Molinier, 2006). À partir de ces dimensions, il est permis de préciser les moyens et pratiques mobilisés par les collectifs pour maintenir la régulation, la cohésion et la protection de l'équipe.

Dans le cas des infirmières étudiées par Carpentier-Roy (1990 dans Estryn-Behar, 1997), les pratiques langagières, c'est-à-dire les règles du langage, ont « une vocation technique de régulation » (Estryn-Behar, 1997 : 15) qui distingue les infirmières des soins intensifs de toutes les autres infirmières, tellement leur langage est particulier, en cela qu'il caractérise spécifiquement leur pratique. Un tel phénomène s'observe également au sein des CALACS, puisque les CALACSiennes ont développé ou se sont approprié un langage qui leur est propre. Le terme « CALACSienne » en est le plus bel exemple, en cela qu'il permet de les situer dans une histoire et une culture singulières : au-delà de l'intervention féministe comme marqueur commun, être CALACSienne, c'est un métier en soi. Dans le même ordre d'idées, l'usage récurrent de termes comme « *survivantes* », « *femmes en suivi* », « *agressions à caractère sexuel* », « *consentement libre, éclairé et enthousiaste* », « *agresseurs* », « *patriarcat* », « *intersection ou imbrication des oppressions* », mais aussi

« *collective* » ou encore « *militante* » vient caractériser les collectifs particuliers que sont les CALACS. Ce vocabulaire de métier est marqué par la militance féministe qui lui est propre et dont les influences radicales (« patriarcat ») et intersectionnelles (« imbrication des oppressions ») se font sentir.

Ces expressions partagées permettent « l'intercompréhension » (Molinier, 2006 : 121) et lorsqu'elles sont maîtrisées et intégrées, elles développent l'appartenance au collectif. Cette « langue de métier », ce « jargon » (*ibid.*) participe de la culture des CALACS, mais comme le rapporte Molinier (*ibid.*), elle peut aussi devenir un obstacle dans les relations et la communication avec d'autres personnes ou entités qui sont externes au CALACS. Puisque ces expressions sont intégrées progressivement par les travailleuses, elles deviennent normales, en cela qu'elles contribuent au cadre normatif des Centres, et les CALACSiennes peuvent se retrouver à devoir « traduire » ce qu'elles entendent par tel ou tel mot lorsqu'elles s'adressent à quelqu'un de l'extérieur. Elles sont d'ailleurs parfois confrontées à l'usage par des partenaires de termes très différents pour aborder les mêmes phénomènes (par exemple, la prostitution), ce qui sous-entend également des visions politiquement distinctes des enjeux de société. Elles ont par conséquent à s'approprier l'art du langage en vigueur au sein du collectif, mais aussi en dehors de celui-ci, afin de dépasser les épreuves rencontrées dans la communication avec d'autres. Selon les répondantes, elles ont justement à le faire lorsqu'elles s'adressent à des décideurs et décideuses, à des partenaires ou à des publics résistants, comme c'est parfois le cas auprès des jeunes.

Parallèlement aux règles de langage, on trouve les règles techniques, qui permettent d'encadrer les manières de faire et de cibler les outils pertinents dans l'intervention, dans la gestion, dans la prévention ou encore dans la lutte. À titre d'exemple, retenons « *respecter le rythme de la femme* », « *partir des besoins exprimés par la femme* », « *aller au front en manifestant* », « *utiliser des blagues avec les jeunes* », « *faire des reflets* », « *avoir une écoute active* », « *valoriser le courage* » ou encore

« *collectiviser et partager les vécus* ». Également les rencontres individuelles, les cafés-discussion, les groupes ouverts ou fermés, les « *comment ça va* » en début de réunion ou « *l'expression des malaises* » pour résoudre les conflits sont autant de techniques partagées et actualisées au sein des collectifs.

Parfois, ces règles ont été mises en place depuis les débuts des CALACS puis améliorées et d'autre fois, elles sont intégrées et inventées au fur et à mesure par les membres du collectif. Elles peuvent également être testées, comme lorsque les équipes essaient de nouveaux horaires pour leurs rencontres avec les femmes. Elles peuvent être abandonnées, comme ce fut le cas du groupe de soutien entre CALACS (GIRLS), évoqué par Vandal (1997). Bref, les règles techniques renvoient tant aux activités développées qu'aux outils utilisés dans les différents volets du travail en CALACS.

Le troisième ensemble de repères normatifs passe par les règles sociales qui « organisent les relations entre les gens, selon un certain idéal du savoir-vivre et de l'équité, en vue de relations compréhensives et pacifiées » (Molinier, 2006 : 115). Pour Molinier (2006), elles reposent sur trois piliers : la politesse, la présentation de soi et la convivialité au travail. En d'autres mots, la politesse va au-delà de la manière de se saluer ou d'échanger, mais implique aussi la « conscience de la présence de l'autre » (*ibid.* : 115), le respect de son espace, de son opinion, de son style, de ses conditions sociales d'existence. La présentation de soi va de pair avec son apparence au travail, le soin mis à s'apprêter et l'adéquation entre ces vêtements, par exemple, et la tâche à accomplir ou les personnes rencontrées. Aucune CALACSienne n'a mentionné une attente particulière du Centre à ce sujet-là, sinon qu'elles s'habillaient comme dans la vie de tous les jours. C'est peut-être là une règle implicite qui permet de réduire la distance entre celle qui travaille et celle qui est soutenue en plus d'un moyen de laisser l'individualité de chacune s'exprimer.

Enfin, Molinier (*ibid.*) insiste sur la convivialité, qui dépend de la durée et de la qualité du temps passé ensemble, dans les espaces tant formels qu'informels. Elle influence considérablement la possibilité de discuter des contradictions vécues au travail et de l'élaboration collective des règles de l'art, c'est-à-dire du féminisme comme métier. Molinier (*ibid.*) précise ceci :

Cela implique que le décalage entre le travail prescrit et le travail effectif puisse constituer une base de discussion dans les transformations de l'organisation du travail. Parce que les temps de convivialité sont médium de la discussion sur le travail, ils se détériorent dès que cette discussion est compromise. (p. 117)

La convivialité ne peut en être une de façade puisque lorsqu'elle ne s'opère pas réellement, le collectif est affaibli, voire désinvesti par certaines. Parfois, la convivialité semble en être une de principe, c'est-à-dire prescrite, qui ne parvient pas à se réaliser au quotidien : « il faut bien s'entendre » mais dans les faits, « on se s'entend pas ». Sans convivialité, impossible de se sentir en sécurité pour aborder des problèmes organisationnels ou des conflits interpersonnels. Devant l'absence de moments de plaisir partagés, cette participante a observé un manque de motivation à créer du lien entre les travailleuses. Elle a remarqué s'être elle-même désinvestie progressivement, pour ne rester que dans sa « bulle » et finalement quitter le CALACS. À l'inverse, lorsque la convivialité est une règle intégrée, elle est actualisée par toutes sortes de moyens, comme les sorties entre collègues, les petits mots laissés sur les bureaux, les repas partagés mais aussi les moments de danse, de rire et de lâcher-prise, où les CALACSiennes s'autorisent, par exemple, le « politiquement incorrect », pour reprendre l'expression de l'une d'entre elles.

La quatrième série de repères normatifs se retrouve dans les règles éthiques, c'est-à-dire les valeurs qui orientent les activités, qui « fixent ce qui est *juste de faire* ou ce *qu'il n'est pas juste de faire* » (Molinier, 2006 : 122). Ces valeurs sont sociales et culturelles. Dans une certaine mesure elles sont aussi politiques, efficaces tant à

l'extérieur qu'à l'intérieur des Centres. Lorsqu'un CALACS vit une crise de valeur au sens éthique et que les travailleuses ne parviennent pas à se mettre d'accord sur une ligne de conduite, le collectif risque de s'effondrer complètement. Lorsqu'une travailleuse ne se reconnaît plus dans les valeurs portées et incarnées par le collectif, elle peut vivre une forme de souffrance éthique, en cela qu'elle ne parvient à supporter que difficilement les orientations du groupe auquel elle est pourtant censée appartenir. L'impression de ne pas faire un bon travail, de ne plus avoir les moyens pour l'effectuer et de ne plus se reconnaître dans les demandes et les valeurs du collectif ou encore effectuer à contrecœur des actions estimées non éthiques ou non conformes aux principes féministes, sont autant d'éléments qui peuvent mener à une souffrance éthique.

À l'inverse, quand il y a une convergence forte entre les valeurs du collectif et les valeurs personnelles de la travailleuse, cette dernière en retire beaucoup de plaisir et voit son identité (personnelle et professionnelle) se renforcer positivement. Elle incarne le CALACS, qui l'incarne en retour, comme l'illustre très clairement cette citation: « [...] *j'ai jamais adhéré à une religion, mais j'ai un groupe qui ont des valeurs, qui ont des idéaux, qui ont des pensées, qui ont tout un système auquel je me réfère.* » (P3)

5.4.2. Sentiment d'appartenance et reconnaissance

L'actualisation ou l'invention des règles qui façonnent le cadre normatif du travail effectué par le collectif se produit par le biais des échanges entre les membres de l'équipe lors des rencontres formelles ou informelles : rencontres d'équipes, supervision, discussions dans le stationnement, moments de plaisir, repas, moments de détresse, rencontre avec la Collective ou le conseil d'administration. Toutes ces règles sont fortement colorées par la culture des CALACS, si bien que lorsqu'une ou plusieurs personnes proposent de les modifier sans qu'il y ait consensus, les

travailleuses peuvent vivre un choc culturel profond et se sentir désaffiliées du groupe ou encore avoir l'impression que l'identité du CALACS est menacée et qu'elles se doivent de la protéger. Les règles du collectif peuvent ainsi être ébranlées.

Lorsque la négociation est fructueuse, le collectif est renforcé par l'actualisation ou l'intégration de nouvelles règles. C'est ainsi que les pratiques se bonifient, que les équipes se renforcent et que l'adage de Molinier (2006), selon lequel « travailler, c'est "travailler" » (p. 113), prend tout son sens. Il s'agit de trouver comment travailler ensemble, comment travailler pour la cause, comment travailler avec intelligence, plaisir et créativité ; chercher des moyens, les expérimenter et les intégrer éventuellement. Lorsque la négociation est conflictuelle, l'équipe est fragilisée et peut ne plus être capable de produire ni sens collectif, ni cohésion. Quand le collectif de travail fait défaut, les salariées sont contraintes de développer des mécanismes individuels de défense dans lesquels, toutefois, plusieurs peuvent se retrouver. C'est le cas, par exemple, de la prise de congé ou de distance par les loisirs ou les temps d'arrêt, malgré une culture du « *en tout temps, travaille !* », mentionnée au sujet de certains CALACS.

On comprend que l'adhésion et la contribution aux règles de métier contribue au sentiment d'appartenance. C'est grâce à la cohérence de ces règles de vie interne avec les repères de la vie extérieure aux Centres ainsi qu'à leur capacité à protéger les travailleuses et le CALACS que les travailleuses vont développer et nourrir un sentiment d'appartenance au collectif. Les règles de métier servent également à élaborer les moyens et les repères nécessaires à la reconnaissance dont peut bénéficier l'équipe en tant qu'entité, mais aussi dont a besoin chacune des travailleuses pour réaliser le travail et se réaliser. Dans le même sens, le sentiment d'appartenance est influencé par les mécanismes de reconnaissance à l'œuvre dans le contexte de travail. Une CALACSIenne peut se sentir appartenir à l'histoire ou au mouvement des

CALACS, mais souffrir d'un manque de reconnaissance, par exemple, de la part de ses pairs, ce qui va progressivement éroder son appartenance.

Par la reconnaissance, les travailleuses sont vues au sens fort, c'est-à-dire par les autres, en tant qu'individu, originale et créative, contributrice à leur manière de l'œuvre collective qu'est l'art du métier au sein des CALACS. Cette reconnaissance est un des leviers de résistance à la souffrance et une source de plaisir et de valorisation (Carpentier-Roy, 1989; 1995 dans Vezina, 2001). Elle repose sur deux éléments, à savoir le jugement d'utilité et le jugement de beauté, tel que je l'ai introduit dans le cadre théorique.

La reconnaissance par le jugement d'utilité économique, sociale et technique en fonction des finalités associées aux actions est produite par la hiérarchie (Dejours, 1995 dans Vezina, 2001). Il peut s'agir d'une (co)coordonnatrice ou d'un conseil d'administration. Elle peut également provenir de l'équipe (en gestion collective) ou de la Collective et dans une certaine mesure des bailleurs de fonds, qui évaluent la pertinence et les impacts des projets portés par les CALACS qu'ils financent. Cela dit, ici, je me concentrerai surtout sur les leviers internes puisque la reconnaissance par les pouvoirs publics a été abordée précédemment¹⁷. Le jugement d'utilité se manifeste par la mise en place d'échelles salariales qui permettent la reconnaissance de l'expertise et de l'ancienneté des travailleuses ou encore par l'attribution collective de certains dossiers à des travailleuses qui se sont démarquées par leurs compétences et leurs intérêts à les mener à bien. Le jugement d'utilité peut également se manifester par l'octroi à une travailleuse en particulier de la charge de la supervision de l'équipe pour le travail clinique, par exemple, ou encore par la confiance que l'organisation du travail en collective confère à chacune des travailleuses de par la rotation et la répartition des tâches. La reconnaissance est, avant tout, symbolique (Dejours, 2007),

¹⁷ Voir la section 5.3.1. sur les contraintes structurelles

alors que « le désir d'être utile est psychologiquement crucial » (*ibid.* : 21). D'ailleurs, plusieurs répondantes ont élaboré sur leur besoin de se sentir utile.

La reconnaissance passe également par le jugement de beauté que posent les pairs, les collègues, les militantes sur la qualité du travail effectué. Selon Vézina (2001), qui s'appuie sur les travaux de Dejours (1995),

[c]e jugement de beauté ne se limite pas à un jugement de conformité qui confère au sujet l'appartenance à un métier ou à une communauté, mais il comporte également un jugement d'originalité selon que le sujet a pu faire progresser les normes et apporter sa contribution à l'amélioration de l'organisation. Cette gratitude représente une reconnaissance exceptionnelle qui témoigne qu'en l'absence de cette contribution l'organisation du travail ne serait pas ce qu'elle est devenue (p. 34).

Faire un beau travail, sentir que l'on fait « *une belle job* » est essentiel au développement positif de l'identité et au maintien du bien-être au travail. C'est grâce au jugement de beauté que la trouvaille de l'une va être évaluée pour être soit rejetée ou intégrée par les autres, et ce, en fonction des règles de métier en vigueur (Molinier, 2006). Le jugement peut passer par l'oralité (féliciter ou reprocher), les comportements (laisser de la place ou ignorer) ou encore les actions (ne pas octroyer certaines tâches, offrir une coupe pour souligner le beau travail). Comme le jugement de beauté ne peut être effectué que par celles qui connaissent les pratiques et la réalité, « il octroie en retour *l'appartenance* à un collectif, à un métier, à une communauté » (Dejours, 2007 : 21; l'auteur souligne). Sans lui, la travailleuse se trouve désaffiliée, à ne plus savoir où est sa place et ce à quoi elle contribue.

5.4.3. Mécanismes et idéologies de défense

Une étude de Libouban (1985) rapportée par Estryn-Behar (1997) s'intéresse aux manifestations comportementales au travail qui peuvent avoir une valeur de stratégie défensive. À la lumière de cette enquête collective sur le vécu du travail, on peut

repérer dans les discours des travailleuses rencontrées dans les CALACS plusieurs comportements similaires. Par exemple, à l'instar des collectifs rencontrés par Libouman (*ibid.*), les CALACSiennes semblent se protéger par la solidarité qu'elles tissent entre elles et avec les femmes rencontrées et qui se nourrit, entre autres, de la camaraderie qu'elles entretiennent les unes avec les autres.

Je remarque également une tendance, surtout dans les premières années, au « zèle », au surinvestissement tant pour la reconnaissance par autrui que par soi-même, à l'impression de devoir (se) prouver sa légitimité et ses compétences, parfois même au détriment de sa santé. Un autre comportement défensif repérable est la difficulté qu'ont les intervenantes à s'absenter pour prendre soin d'elles. Elles sont enclines à écourter leurs journées ou leurs semaines de travail davantage pour rattraper des heures que pour utiliser leurs congés dédiés à la santé (congé de santé ou de maladie).

Dans tous les cas, le CALACS doit tenir, et les CALACSiennes doivent elles aussi tenir le coup. Je remarque également que « le tout politique » sert de rempart à la souffrance dans la mesure où le féminisme guide à la fois leurs paroles, leurs actions et leurs valeurs ; en d'autres termes, il guide le sens qu'elles associent à leur vie. Devant les obstacles réels et pour faire face à la souffrance en conservant le sens investi dans les actions du travail, les travailleuses ont recours à des mécanismes de défense qui peuvent aller jusqu'à se cristalliser en idéologies défensives propres au travail féministe dans les CALACS :

Les stratégies collectives de défense peuvent se radicaliser et devenir une fin en soi, dissociée de la souffrance qui avait fait naître la stratégie. On parle alors d'idéologie défensive qui se caractérise par un ensemble de comportements valorisés par le groupe tout entier et qui sont spécifiques d'une organisation de travail et de ses contraintes. (Dejours, 1993 dans Vezina, 2001 : p. 37)

Estryn-Behar (1997) insiste, d'après les travaux de la psychologue clinicienne Ruszniewski (1995), sur le fait que « les mécanismes de défense, fréquents,

automatiques et non-conscients, ont pour but de réduire les tensions et l'angoisse, et s'exacerbent dans des situations de crise et d'appréhension extrêmes » (p. 22). Cela dit, Alderson (2004b), comme d'autres, remarque que ces mécanismes comportent également un risque : l'« inconvénient majeur d'empêcher de penser ce qui fait souffrir dans le travail, entravant, par le même fait, la transformation de ces sources de souffrance (Brun, 1992 ; Maranda, 1998b) » (p. 251).

Ainsi, si les stratégies de défense protègent la travailleuse en lui permettant de conserver sens et cohérence, elles l'exposent également à une forme de déni, une incapacité à reconnaître la souffrance pour ce qu'elle est devenue, à savoir un vecteur de problème de santé mentale et un empêchement à la protection du soi. Dans les discours et les pratiques rapportées par les intervenantes rencontrées, j'ai identifié trois thèmes pour comprendre les mécanismes de défense et surtout les idéologies défensives qui semblent caractériser les CALACS, leur culture, leur organisation mais aussi la réalisation concrète du travail et ses impacts sur les intervenantes. Il s'agit de la vocation, de l'amour et de la lutte. Or, ne perdons pas de vue que si les idéologies de défense sont portées le plus souvent collectivement, la souffrance, elle, est vécue de manière particulière par chacune. Ainsi « s'unir dans l'adversité [...] préserve la vulnérabilité individuelle. Le principe est collectif mais la souffrance reste toujours singulière » (Canouï et Mauranges, 1998 : 85 dans Alderson, 2004b : 252).

J'ai choisi de nommer le premier thème selon les termes d'une participante. Il s'agit de l'idéologie de la vocation. Les travailleuses rapportent être faites pour travailler en intervention féministe, avoir l'héritage politique ou familial, avoir la personnalité pour l'emploi, être des intervenantes « *naturelles* », etc. D'un côté, cela confère à leur activité un fort investissement identitaire qui leur permet de créer du sens : elles ont ça en elles. D'un autre côté, si travailler dans un CALACS n'est pas un travail comme les autres, elles ne sont alors pas des travailleuses comme les autres non plus. Cela implique qu'elles sont précieuses, difficilement remplaçables, utiles et maîtresses de

l'art dans le sens des jugements et de la reconnaissance. Certaines me diront qu'elles ont le CALACS dans la peau, que le CALACS est toute leur vie, que le CALACS est ce à quoi elles sont bonnes.

Alors comment prendre de la distance dans cette logique de conviction ? Comment se permettre des pauses dans la dévotion ? Comment s'envisager dans un autre rôle ou même un autre emploi ? C'est là que l'idéologie de la vocation m'apparaît comme pouvant engendrer un risque sacrificiel, très bien incarné par l'expression utilisée par l'une d'entre elles : « *on se saigne* ».

La seconde idéologie identifiée est celle de l'amour. Là encore, paradoxale, elle semble protéger tout en mettant à mal les protections. Toutes les répondantes ont partagé l'amour qu'elles ont pour leur travail, les collègues, les femmes, le CALACS, le mouvement des femmes. Elles visent un idéal de camaraderie et de sororité fort. Une dira : « *[C]e qui est au cœur de mon plaisir dans ce travail, c'est les femmes vraiment.* » Une autre partagera son admiration. D'autres encore diront être « *tombée en amour* » avec la philosophie féministe, avec l'approche des CALACS ou encore qu'elles ont « *à cœur* » d'animer des groupes, que leurs collègues sont « *des femmes de cœur* », « *passionnées* », qu'elles-mêmes ont « *le CALACS tatoué sur le cœur* », qu'elles voient leur Centre comme un « *bébé* » dont elles s'occupent et prennent soin, qu'elles sont « *excitées* » au retour des vacances à l'idée de reprendre les activités ou encore qu'elles « *s'en peuvent plus* » de travailler là. Tout un vocabulaire amoureux teinte le sens qu'elles donnent à leur travail.

C'est ce qui leur permet de tenir devant l'adversité, mais c'est aussi ce qui semble les empêcher de faire une coupure entre elles et leur travail, de se protéger ou de partir quand la souffrance est trop grande. À plusieurs moments, l'image d'une relation amoureuse me semblait juste : une relation à laquelle on doit parfois mettre un terme, ou dont on doit prendre une pause, non pas parce que l'on n'aime plus l'autre, mais

parce que la relation est trop souffrante. Dans plusieurs situations d'épuisement, j'ai eu l'impression que les travailleuses avaient tenu aussi longtemps justement parce qu'elles étaient influencées par cette idéologie de l'amour. L'une d'elles m'annonçait son départ prochain en pleurs, me confiant que le lien avec les femmes, ces partages, cette solidarité et cet amour allaient terriblement lui manquer. De la même manière, c'est par amour pour les femmes et le féminisme qu'elle semble être restée aussi longtemps dans une situation organisationnelle qui pourtant la plongeait dans une profonde détresse.

Enfin, la troisième idéologie est celle de la lutte. Les intervenantes identifient en effet des adversaires (le patriarcat, le racisme, le capitalisme etc.) contre lesquels il est primordial de lutter. Les CALACS constituent en ce sens une contre-armée qui vise à renverser les pouvoirs. Les tables de concertation, les manifestations, les dépôts de mémoire à la Chambre des communes et à l'Assemblée nationale mais aussi les réactions devant le sexisme ordinaire sont autant d'armes utilisées dans ce combat. Tout un vocabulaire et toute une posture alimentent cette idéologie de la lutte : « *il faut aller de l'avant sur d'autres fronts* », « *c'est un combat* », elles sont « *touchées* », elles doivent « *maintenir la garde* », « *continuer de se battre pour les droits* ». Là encore, lutter a un sens collectivement et individuellement, mais lutter épuise également. La nécessité de la lutte pour une justice sociale et politique peut servir de diversion et empêcher les travailleuses de nommer et de penser les problèmes, qui sont alors évacués sur l'autel du combat social.

Selon Molinier (2006), les stratégies collectives de défense sont un élément déterminant de la culture de métier, couramment appelée la « mentalité » (p. 195), d'un collectif ou d'une communauté d'appartenance. En ce sens, on peut affirmer, à la lumière des idéologies défensives repérées, qu'elles vont de pair avec une culture féministe profondément ancrée, qui demande une praxis (Dorlin, 2008) et une cohérence entre les théories et les pratiques au service de l'émancipation des femmes

comme groupe à la fois homogène de par la discrimination sexiste (féminisme radical) et hétérogène de par la multitude des expériences vécues par les femmes selon d'autres vecteurs comme l'âge, l'ethnie ou la classe sociale (féminisme intersectionnel). La vocation rappelle que le privé est politique et que l'on n'est jamais féministe de manière ponctuelle, mais que cette posture est intégrée dans toutes les sphères d'activité de la vie. Elle permet aussi d'illustrer la militance comme identité d'un soi dans et en dehors du travail. L'amour insiste sur l'importance de reconnaître la valeur et la contribution des femmes ainsi que sur la réhabilitation au rang d'intérêt général de la considération pour leur vécu, de leur contribution, de leurs difficultés et de leur résilience. L'amour en appelle aussi à la sororité et à la solidarité entre les femmes. Enfin, la lutte incarne la nécessaire bataille féministe, tant idéologique et théorique que pratique, pour renverser les rapports de force et de domination en vue de l'atteinte d'une justice sociale équitable et d'une égalité de fait. Elle réactualise la nécessaire indignation pour revendiquer la mise en place de nouvelles manières de penser, d'être et d'agir.

5.5. En résumé

Dans le cadre du chapitre consacré à la discussion, j'ai tenté de faire des liens entre la documentation scientifique consultée pour dresser la problématique en lien avec le travail exercé au sein des CALACS, les repères théoriques utilisés dans le cadre d'analyse pour penser le travail féministe et les propos significatifs contenus dans les discours des répondantes.

J'ai d'abord insisté sur la centralité du travail militant dans la vie des répondantes, qui, à la fois comme femmes et comme féministes, mais aussi comme travailleuses au sein d'un groupe communautaire autonome, s'investissent profondément dans leurs activités et vivent les conséquences à la fois positives et négatives d'un tel investissement.

Ensuite, j'ai essayé de saisir comment l'organisation du travail pouvait participer tant aux sources de plaisir qu'aux sources de souffrance dans le quotidien et l'imaginaire des CALACSIennes. Ensuite, j'ai tenté de montrer que quel que soit le modèle de gestion à l'œuvre, il comporte des forces et des défis. Dans tous les cas, il se veut compatible avec la base d'unité des CALACS et leur idéal féministe d'un travail soucieux de répondre aux valeurs d'égalité, de justice et de solidarité. Cet idéal est

porté par la culture des CALACS, laquelle semble à la fois être investie consciemment comme un repère identitaire collectif de distinction (par rapport, par exemple, aux autres groupes communautaires ou aux institutions) et inconsciemment subie lorsqu'elle contrevient à la réalisation concrète de pratiques pourtant encouragées et prescrites (par exemple, la prise de congés de maladie).

Enfin, je me suis concentrée à comprendre comment les équipes fonctionnaient en tant que collectifs de travail, à savoir des lieux de transmission, d'actualisation ou encore d'invention de manières de faire, de penser ou de dire selon des règles de métier négociées. J'ai repéré en dernière analyse quelques mécanismes de défense individuels et collectifs, mais surtout trois idéologies défensives fortes, qui protègent et fragilisent à la fois les travailleuses : la vocation, l'amour et la lutte.

CONCLUSION

En conclusion de ce mémoire, je souhaite revenir sur le parcours qu'a constitué cette recherche, de même que la rencontre avec les participantes, avec les CALACS, avec les penseurs et penseuses de l'action féministe ainsi que ceux et celles de la psychodynamique du travail, mais aussi, dans une certaine mesure, avec moi-même.

Ensuite, et surtout, j'aimerais revenir sur les faits saillants qui me sont apparus dans l'analyse des résultats tirés de mes entretiens avec des CALACSiennes.

À partir de ces observations, je pourrai convenir des limites de mon travail, d'une part, et d'autre part, suggérer des pistes d'approfondissement tant pour les pratiques que pour les recherches.

Je ferai également mention du potentiel de généralisation des résultats et de la force de la collaboration qui m'a unie avec les représentantes du RQCALACS.

L'impulsion initiale qui m'a menée à l'élaboration de ce projet est avant tout personnelle. Comme je l'ai mentionné en introduction, j'ai moi-même évolué pendant plusieurs années dans différents contextes d'action communautaire ou de pratique professionnelle engagée. À la fois très impliquée et usée par l'intervention féministe, je voulais comprendre ce paradoxe : comment un travail peut-il nous transcender et nous fissurer autant ? Je souhaitais d'abord comprendre mes émotions, mes réactions ou, plus viscéralement, quelle place prenait mon travail en milieu féministe auprès de femmes victimes de violence dans ma tête, dans mon corps et dans mon cœur ? Ensuite, je voulais pouvoir continuer de travailler, et ce, dans de meilleures conditions à la fois matérielles et symboliques. Je ressentais le besoin de me protéger de manière saine en préservant l'intensité de ma motivation et la qualité de mon travail. J'ai commencé à m'intéresser à la santé mentale au travail et à en discuter autour de moi. Assez rapidement, je me suis dit que j'allais parler de mes questionnements à d'autres intervenantes féministes plus chevronnées. Parmi elles, il

y avait deux anciennes CALACSiennes. Nos échanges m'ont encouragée à rencontrer le Regroupement québécois pour vérifier avec les membres la pertinence d'une recherche sur la santé mentale au travail des intervenantes et les pratiques organisationnelles, individuelles et collectives qui influencent le bien-être au travail.

Je voulais travailler avec les CALACS pour plusieurs raisons. D'abord, j'ai moi-même été formée par d'anciennes CALACSiennes alors que je débutais mon implication dans les groupes de femmes au Québec. J'avais confiance en leur capacité à transmettre leurs savoirs et leurs pratiques par l'oralité. Ensuite, les CALACS sont, avec les maisons d'hébergement et les Centres des femmes, dans les premières organisations féministes de soutien et de défense de droits à avoir vu le jour dans la province, il y a une quarantaine d'années. Les Centres se sont développés et les pratiques se sont transformées, tout comme les réalités de travail. Comme d'autres organismes féministes, les Centres ont fait face à différentes difficultés dans les dernières années : sous-financement, dépolitisation des initiatives communautaires, professionnalisation des équipes, augmentation des demandes, diminution de la reconnaissance des groupes de femmes par l'État, montée du masculinisme, etc. Ces contraintes structurelles, associées à des enjeux organisationnels, ont des impacts sur la qualité des conditions de travail des intervenantes, sur le sens qu'elles investissent dans leurs actions et enfin sur le bien-être qu'elles peuvent ressentir ou non dans le contexte de leur travail. Comme d'autres, elles sont exposées au risque de développer des troubles de santé mentale et se donnent les moyens de diminuer la souffrance inhérente à leur activité et de maintenir un certain plaisir dans leur travail.

Pour mener ma recherche, j'ai choisi deux ensembles de repères théoriques. Le premier repose essentiellement sur les apports de la pensée radicale et de l'approche intersectionnelle. Il permet de camper l'analyse et l'intervention féministes relatives aux agressions à caractère sexuel et aux rapports sociaux de sexe grâce à l'éclairage radical. La contribution des féministes intersectionnelles rappelle l'hétérogénéité du

groupe des femmes, la nécessaire prise en compte de l'imbrication des différents systèmes d'oppression qui influencent leur vie et la considération pour les rapports de pouvoir entre les femmes elles-mêmes. La perspective féministe permet également de préciser les modalités de gestion à l'œuvre dans les groupes de femmes. Le second ensemble de repères théoriques s'appuie sur les concepts développés par les théories de la psychodynamique du travail, à savoir la centralité du travail, la place du plaisir et de la souffrance ou encore la considération pour l'intelligence et la créativité des travailleuses ainsi que le rôle du collectif de travail dans la régulation des activités et la rencontre des subjectivités.

À partir de l'expérience de huit travailleuses exerçant dans des CALACS distincts, situés dans sept régions du Québec, j'ai tenté de comprendre la place du travail féministe dans leur vie ainsi, ainsi que l'appréciation qu'elles ont de l'organisation du travail et du contexte dans lequel elle se produit. Enfin, j'ai essayé de cerner avec les répondantes les pratiques collectives et individuelles, conscientes et non-conscientes, qui leur permettent de maintenir un équilibre entre le plaisir et la souffrance. Au lieu de me concentrer sur un aspect plutôt qu'un autre de leurs activités, j'ai discuté avec elles de tous les volets de leurs actions : la gestion, la prévention, l'aide directe et la lutte politique. J'ai voulu appliquer un regard global qui situe le sens investi dans le travail par chacune pour mieux comprendre les dynamiques intersubjectives qui caractérisent la réalisation professionnelle. L'analyse thématique des entretiens semi-dirigés que j'ai réalisés a permis de dégager des pistes interprétatives en trois grands axes. Le premier, que j'ai choisi de nommer « soi et le travail », met en lumière l'investissement identitaire que les travailleuses démontrent ainsi que la place centrale que le travail peut occuper dans leur vie, avec des impacts tantôt bénéfiques, tantôt négatifs. Le second axe s'est consacré à l'organisation du travail, en tenant compte des contraintes externes et sociales mais aussi des défis rencontrés à l'intérieur des Centres. J'ai tenté de dresser le portrait idéaltypique des modèles de gestion à l'œuvre et de mieux situer les différentes pratiques mises en place pour

maintenir de bonnes conditions de travail et assurer la pérennité des Centres et des équipes. Le troisième axe documente comment l'accomplissement du travail se fait, au-delà de la prescription, dans sa réalité telle que vécue par les travailleuses collectivement et individuellement.

Il en ressort plusieurs constats. Le travail militant dans les CALACS n'est jamais accessoire dans la vie des répondantes ; au contraire, il occupe une place centrale. Il a un sens pour elles : elles sont féministes dans leur vie privée et dans leur vie professionnelle. Idéalement, il en résulte un alignement des convictions dans les deux sphères, ce qui les motive et les alimente, mais ce qui ne leur offre pas beaucoup de répit, dans la mesure où le regard politique qui est le leur ne s'éteint jamais. L'autonomie, la créativité, la convivialité ou la camaraderie sont autant de sources de plaisir, tout comme le sentiment d'utilité, de reconnaissance ou de cohérence. En revanche, lorsque leur identité est fragilisée par l'effritement du sens qu'elles associent à leurs activités, elles ont besoin d'espace, de frontières et de liens, selon les situations, pour faire face à l'adversité.

Dans leur discours et leurs pratiques, j'ai repéré trois noyaux de sens forts, qui sont devenus des idéologies défensives, c'est-à-dire des leviers paradoxaux, sources de plaisir et de sens, d'un côté; de déni et de souffrance, d'un autre côté. Si c'est bien par la vocation, l'amour et la lutte que le plaisir semble exalté, c'est également par ces trois idéologies que les travailleuses résistent, si bien qu'elles peuvent parfois continuer de supporter des situations où leur détresse se cristallise et s'accroît en même temps. Ainsi, s'il est évident que les CALACS et les CALACSiennes qui les portent et les incarnent ont développé une sensibilité et un intérêt pour le bien-être au travail, comme en témoignent toutes leurs pratiques intégrées (réunions, supervisions, congés, médiation, ressourcement), non seulement elles ne mobilisent pas systématiquement leurs ressources, mais il semble aussi que ces dernières ne suffisent

pas toujours. Les travailleuses continuent donc de chercher et de se donner des moyens implicites et symboliques pour continuer de s'investir, d'aimer et de lutter.

Comme je l'ai mentionné, cette recherche est un premier pas vers des études qui mériteraient d'être plus approfondies. Bien qu'elle ait été menée en partenariat, la mise à contribution des CALACSiennes aurait pu être plus importante, notamment en ce qui a trait à l'interprétation et à l'analyse des résultats. Par ailleurs, la recherche repose sur le point de vue de huit travailleuses de CALACS différents et non de l'ensemble des équipes de huit CALACS, ce qui, dans une démarche empirique psychodynamique, n'est pas suffisant. J'ai organisé par abstraction un dialogue entre les travailleuses, mais la mise en place d'un collectif d'enquête, ou minimalement de groupes de discussion focalisée, aurait permis de préciser l'analyse et de confronter davantage les points de vue. Faute de moyens financiers et de temps, mais aussi faute de formation pratique sur les enquêtes de psychodynamique, je n'ai pas pu mener une étude d'une telle envergure. En ce sens, je pense que de futures recherches pourraient être menées à l'intérieur des collectifs de travail de CALACS distincts afin de mieux décrire, saisir et comprendre la réalité des équipes en les intégrant pour former un collectif d'enquête. Je crois aussi que dans une perspective féministe, il est intéressant de laisser les répondantes définir elles-mêmes ce qu'elles entendent par des notions comme la santé mentale ou le travail, car cela nous informe sur leur univers de sens et de référence. Cela nous demande de les considérer avec respect et écoute, sans leur imposer des catégories prédéfinies.

Parallèlement, je crois que les groupes de femmes ont intérêt à conserver des lieux de négociation, de médiation, de renouvellement et de questionnement des pratiques, mais aussi des principes politiques qui caractérisent leur travail. Je pense également que les travailleuses ont besoin d'espaces d'autonomie, de création et d'expression personnelle, tout comme elles ont besoin de se sentir affiliées, utiles et solidaires les unes des autres. S'assurer que l'écart entre la prescription et l'accomplissement réel

du travail soit réduit ou compensé de manière saine – c'est-à-dire sans mener à des pathologies ou des départs – relève de la responsabilité collective au sein des CALACS et plus largement, au sein de la société.

Enfin, cette recherche s'est intéressée à des pratiques peu étudiées ou documentées dans les CALACS. Elle a cherché à baliser la réalité vécue par les intervenantes en ce qui concerne le plaisir et la souffrance en lien avec le travail militant et à rendre compte des pratiques féministes en jeu dans ce contexte. Elle est un premier pas vers des recherches futures plus approfondies (Trudel, Simard et Vonarx, 2007), mais je crois qu'elle possède aussi un potentiel de généralisation pour comprendre les réalités et pratiques propres à d'autres organismes communautaires au Québec. Une autre de ses forces a été de mettre sur pied une collaboration entre des intérêts individuels et collectifs, universitaires et pratiques, qui s'est révélée par le partenariat à l'œuvre et qui se poursuivra dans la transmission des résultats de la recherche. Notre collaboration s'est également consolidée par l'écriture d'un chapitre de livre avec une des représentantes du RQCALACS. Ensemble, nous avons co-rédigé un texte intitulé « Comprendre et combattre la violence sexuelle dans une perspective féministe : l'expertise québécoise des Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS) » (Boulebsol et Sarroino, 2018).

Alors que je commencerai prochainement un doctorat en sciences humaines appliquées, j'espère poursuivre mes recherches avec et sur les CALACS, en plus de continuer, à mon échelle, à rendre visibles les actions et les réalités de ces femmes – ces femmes qui contribuent au mouvement féministe québécois et qui luttent au quotidien pour l'amélioration des conditions de vie de toutes les femmes et l'abolition de toutes les formes de violences qui leur sont faites.

ANNEXE A

PORTRAIT DE L'AIDE DIRECTE

ACTIVITÉS D'AIDE AUX VICTIMES

Selon le contexte propre à chacun des CALACS, le volet « aide directe » des CALACS se déploie via différents services :

- ✓ Rencontres d'aide individuelle
- ✓ Groupe de soutien
- ✓ Trousse médico-légale
- ✓ Équipe volante 24 h / 7 jours
- ✓ Écoute téléphonique, conseils et références
- ✓ « Sentinelles » sur les réseaux sociaux
- ✓ Intervenantes pivots dans différents milieux (dont en milieu scolaire)
- ✓ Demandes à l'IVAC
- ✓ Accompagnement lors du processus judiciaire criminel
- ✓ Accompagnement lors du processus judiciaire civil
- ✓ Accompagnements variés selon les démarches des victimes, par exemple :
 - Audiences de la Commission de l'immigration et de statut de réfugié du Canada
 - Tribunal administratif du Québec
 - Processus avec la DPJ et Cour de la jeunesse
 - Dépôts de plaintes auprès d'ordres professionnels
 - Rendez-vous médicaux
 - Aide à la recherche de logement ou demandes de résiliation de bail
 - Etc.
- ✓ Demandes de considération d'ordre humanitaires
- ✓ Justice réparatrice
- ✓ Confrontation
- ✓ Médiation
- ✓ Autres formes de justice alternative
- ✓ Centre de documentation
- ✓ Soutien aux proches
- ✓ Animation de rencontres thématiques
- ✓ Cours d'auto-défense
- ✓ Cours de yoga-intervention
- ✓ Recours à des services d'interpréariat en LSQ
- ✓ Recours à des services d'interprètes dans d'autres langues que le français et l'anglais
- ✓ Etc.

Tiré de RQCALACS (2017). Service en agressions sexuelles. *Une situation alarmante : des solutions présentes. Portrait des besoins au sein du Regroupement québécois des CALACS*, p. 4

ANNEXE B

PORTRAIT DES ACTIVITÉS DE PRÉVENTION

ACTIVITÉS DE PRÉVENTION

Selon le contexte propre à chacun des CALACS, le volet « prévention » des CALACS se déploie via différents services :

- ✓ Programme *Empreinte* dans les écoles secondaires (6 ateliers pour les jeunes, formation du personnel scolaire et sensibilisation des parents)
- ✓ Programme *J'AVISE* (Jeunes en Action contre la Violence Sexuelle) qui comprends des ateliers de prévention et des groupes de soutien pour adolescentes ayant vécu ou vivant de la violence sexuelle
- ✓ Programmes *Osez être soi-même* et programme « *Je ne suis pas juste X (un corps), je suis entière!* » pour contrer les phénomènes d'hypersexualisation sociale et de sexualisation précoce auprès des jeunes de 12 à 17 ans
- ✓ Projet *Roxane* (parcours dans lequel les jeunes peuvent suivre l'évolution de la relation d'un couple de leur âge à l'aide d'un audioguide)
- ✓ Ateliers de prévention et autres activités de sensibilisation dans les CEGEPs, les écoles aux adultes, les universités, les écoles de formation professionnelle
- ✓ Ateliers de prévention pour les personnes avec une déficience intellectuelle et formation à l'intention des intervenant.es en D.I.
- ✓ Formations portant sur les troussees médico-légales et médico-sociales;
- ✓ Programme de formation (bilingue) *La violence sexuelle subie par les aînées : Briser le tabou pour mieux soutenir les femmes* destiné aux femmes aînées et aux intervenants sociaux-communautaires qui interviennent auprès des femmes âgées ainsi que le personnel des institutions d'accueil des personnes âgées
- ✓ Formation des corps policiers et d'étudiant.es en technique policière à la réalité des agressions à caractère sexuel
- ✓ Formation du personnel judiciaire et d'étudiant.es en droit, criminologie et délinquance

Tiré de RQCALACS (2017). Service en agressions sexuelles. *Une situation alarmante : des solutions présentes. Portrait des besoins au sein du Regroupement québécois des CALACS*, p. 7

- ✓ Formation du personnel médical et de finissant.es en médecine;
- ✓ Formation d'intervenant.es communautaires, de travailleurs sociaux, et d'intervenant.es en Centres jeunesse;
- ✓ Formation sur l'intervention auprès des victimes d'agressions sexuelles pour les étudiant.es en travail social et autres domaines connexes
- ✓ Formation d'intervenant.es pour dépister les situations de recrutement et d'exploitation sexuelle et accompagner les victimes
- ✓ Formation de médiatrices culturelles pour assurer le relais auprès de communautés davantage isolées
- ✓ Prévention en milieux autochtones en collaboration avec les ressources de la communauté;
- ✓ Ateliers dans les Centres d'accueil des personnes immigrantes ou réfugiées
- ✓ Sensibilisations axée vers différentes communautés culturelles
- ✓ Information et sensibilisation au sujet de la violence sexuelle vécue par les femmes locataires et les impacts sur le droit au logement
- ✓ Prévention du recrutement à fin d'exploitation sexuelle
- ✓ Formation pour le dépistage des situations d'inceste
- ✓ Œuvres de théâtre d'intervention
- ✓ Longs métrages et capsules vidéo de sensibilisation
- ✓ Production de dépliants, livrets et autres ouvrages sur la problématique de la violence sexuelle
- ✓ Conférences publiques
- ✓ Campagnes de sensibilisation du public, campagne d'affichage (abris-bus, panneau routier, commerces et organismes, etc.), campagnes sur les réseaux sociaux
- ✓ Informations sur les drogues du viol
- ✓ Etc.

Tiré de RQCALACS (2017). Service en agressions sexuelles. *Une situation alarmante : des solutions présentes. Portrait des besoins au sein du Regroupement québécois des CALACS*, p. 8

ANNEXE C

PORTRAIT DES ACTIVITÉS DE MOBILISATION ET DE CONCERTATION

ACTIVITÉS DE MOBILISATION ET DE CONCERTATION

Selon le contexte propre à chacun des CALACS, le volet « mobilisation » des CALACS se déploie via différentes activités :

- ✓ Mobilisations dans le cadre de la Journée d'action contre les violences sexuelles faites aux femmes (marches, rassemblements, événements publics, projections, expositions, etc.)
- ✓ Collaboration et protocole d'ententes avec le Centre aide pour victimes d'actes criminels (CAVAC), le Comité élargi des centres désignés du Centre intégré de santé et de services sociaux du Centre intégré (universitaire) de santé et services sociaux, le CLSC, le Service de réadaptation, le Centre de Réadaptation en Déficience Intellectuelle (CRDI), le CHSLD, le Centre jeunesse, la commission scolaire, etc.
- ✓ Participation aux tables de concertation: Table de concertation des groupes de femmes, table des regroupements des organismes communautaires, table de concertation en violence conjugale et sexuelle, table jeunesse, table abus-violence personnes âgées, Concertation des luttes contre l'exploitation sexuelle (CLÉS), table de concertation contre la violence et la criminalité, table locale des organismes pour personnes vivant avec un handicap, table des ressources en dépendance et toxicomanie, etc.
- ✓ Collaboration avec les corps policiers municipaux et la Sécurité du Québec (direction de la SQ et agents sociocommunautaires)
- ✓ Collaboration et protocole d'intervention avec différentes ressources communautaires locales : en toxicomanie, en santé mentale, en logement, le Service d'accueil des nouveaux arrivants, la Maison d'hébergement ou le Centre pour personnes sans-abris, la Maison des jeunes, le Centre de femmes, le Centre d'amitié autochtone, les ressources d'hébergement en milieu autochtones, les ressources pour hommes violents, etc.
- ✓ Organisation d'activités publiques: ateliers-conférences, projections et discussions, expositions, kiosques d'informations, etc.

Tiré de RQCALACS (2017). Service en agressions sexuelles. *Une situation alarmante : des solutions présentes. Portrait des besoins au sein du Regroupement québécois des CALACS*, p. 10

- ✓ Recherche-action en partenariat avec des chercheur.es universitaires
- ✓ Projets en collaboration avec les intervenant.es des communautés autochtones avoisinantes
- ✓ Comités de participantes
- ✓ Levées de fonds et activités d'autofinancement
- ✓ Etc.

Tiré de RQCALACS (2017). Service en agressions sexuelles. *Une situation alarmante : des solutions présentes. Portrait des besoins au sein du Regroupement québécois des CALACS*, p. 11

APPENDICE A

APPEL À PARTICIPATION

APPEL À PARTICIPATION

Recherche intervenantes au sein d'un CALACS pour participer à une recherche universitaire en partenariat avec le RQCALACS

Titre de la recherche

Comment maintenir un bien-être au travail quand on est intervenante féministe auprès de femmes victimes de violence? Les pratiques des travailleuses dans les centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS)

Objectif

Cette recherche a pour objectif de rendre compte des pratiques mobilisées au niveau individuel et collectif par les intervenantes pour faire face à la souffrance en lien avec le travail et préserver un certain bien-être.

Nom de l'étudiante-chercheure

Carole Boulebsol, étudiante à la maîtrise en travail social, avec une concentration en études féministes, sous la direction de H. Dorvil et la co-direction de D. Desmarais, professeur-e-s à l'École de travail social de l'Université du Québec à Montréal.

Description des volontaires recherchées

Je recherche des intervenantes travaillant actuellement dans un CALACS membre du RQCALACS depuis au moins deux ans et qui ont un intérêt personnel à réfléchir et rendre compte de leurs pratiques pour préserver un bien-être au travail.

Participation

Vous pouvez participer à la recherche soit dans le cadre d'un entretien semi-dirigé individuel d'une durée de 90 minutes ou dans le cadre d'un groupe de discussion de 180 minutes animé par l'étudiante-chercheure auprès de 5 à 10 intervenantes de différents CALACS. Les règles usuelles d'anonymat et confidentialité seront respectées dans ces deux contextes. De nature semi-dirigée, ces entretiens seront organisés autour de questions-thèmes sur votre parcours au sein des CALACS, vos expériences de plaisir et de souffrance au travail dans le contexte de l'intervention féministe ainsi que sur les pratiques que vous mobilisez pour maintenir un bien-être au travail au niveau individuel et collectif. Vous serez invitée à remplir un questionnaire sociodémographique qui devrait prendre entre 5 et 10 minutes. Le groupe de discussion aura lieu dans un local de l'Université du Québec à Montréal et les entretiens individuels auront lieu à l'UQAM ou dans tout autre endroit qui vous conviendra, possiblement dans votre région. Idéalement, la collecte de données aura lieu pendant l'été 2017.

Personne à contacter :

Carole Boulebsol: (514) 462-6394

boulebsol.carole@courrier.uqam.ca ou caroleboulebsol@gmail.com

En participant à cette recherche, vous contribuerez à l'avancement et à l'enrichissement des connaissances, et votre collaboration est précieuse.

APPENDICE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

ENTRETIEN-SEMI DIRIGÉ (90 min.)

Titre du projet de recherche

Comment maintenir un bien-être au travail quand on est intervenante féministe auprès de femmes victimes de violence? Les pratiques des travailleuses dans les centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS).

Étudiante-chercheuse

Carole Boulebsol, étudiante à la maîtrise en travail social à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) avec une concentration en études féministes (Institut de recherches et d'études féministes, IREF)

Direction et co-direction de recherche

Henri Dorvil, professeur, École de travail social, Faculté des sciences humaines de l'UQÀM
(514) 987-3000 poste 3582, dorvil.henri@uqam.ca

Danielle Desmarais, professeure, École de travail social, Faculté des sciences humaines de l'UQÀM,
membre de l'IREF
(514) 987-3000 poste 4333, desmarais.danielle@uqam.ca

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique que vous partagiez votre expérience par l'intermédiaire d'un entretien individuel semi-dirigé d'une durée de 90 minutes. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Cette recherche est menée en partenariat avec le Regroupement québécois des Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (RQCALACS). Elle a pour objectif de rendre compte des pratiques mobilisées au niveau individuel et collectif par les intervenantes des CALACS pour faire face à la souffrance en lien avec le travail en contexte féministe et pour préserver un certain bien-être au travail. Aucune réponse n'est pressentie ou attendue.

La recherche s'appuie sur une collecte de données qualitatives à partir de quatre (4) à six (6) entrevues individuelles et d'un groupe de discussion auprès de cinq (5) à dix (10) intervenantes exerçant au sein d'un CALACS depuis deux ans et plus. Le projet devrait débuter en juin 2017 et se terminer au plus tard à l'hiver 2018.

Nature et durée de votre participation

Lors d'un entretien individuel semi-dirigé d'une durée de 90 minutes, vous serez invitée à partager votre expérience de pratique au sein des CALACS. Votre participation consiste à répondre librement à des questions posées à partir des thèmes suivants :

- parcours personnel au sein des CALACS
- expériences de souffrance et de plaisir au travail
- pratiques mobilisées individuellement pour maintenir le bien-être au travail
- pratiques mobilisées collectivement pour maintenir le bien-être au travail

L'entretien se déroulera dans un local de l'Université du Québec à Montréal ou dans tout autre endroit qui vous convient. Idéalement, l'entretien aura lieu pendant l'été 2017. Avec votre accord, l'entretien sera enregistré sur un support numérique.

Avantages et risques liés à la participation

La participation à cette recherche sera l'occasion de réfléchir à vos pratiques individuelles et collectives au sein d'un CALACS. Vous pourrez partager vos impressions, en toute confidentialité, sur vos expériences et pratiques en lien avec le plaisir et la souffrance inhérents à votre activité d'intervenante féministe. Tous résultats découlant de votre participation et faisant l'objet d'une analyse de la part de l'étudiante-chercheuse vous sera accessible sur demande. Au niveau des risques potentiels associés à votre participation, il est possible que le fait de relater vos expériences entraîne des réflexions ou des souvenirs émouvants ou désagréables. Si cela devait arriver pendant ou après l'entrevue, n'hésitez pas à en parler avec l'étudiante-chercheuse qui mène l'entrevue. Votre rythme sera respecté et vous pourrez interrompre l'entrevue pour une pause ou décider de l'arrêter. Si vous en éprouvez le besoin, l'étudiante-chercheuse vous encourage à contacter des professionnel-le-s compétent-e-s en lien avec la santé mentale au travail soit via l'Institut Alpha (www.institutalpha.com, (514) 332-1800) ou l'Ordre des psychologues du Québec (www.ordrepsy.qc.ca).

Confidentialité et anonymat

L'étudiante-chercheuse est tenue d'assurer l'anonymat des participantes et la confidentialité des données et informations partagées. Pour répondre à ces exigences éthiques, l'étudiante-chercheuse s'engage à respecter plusieurs éléments :

- les entrevues seront enregistrées sous format numérique et les données en format numérique seront transférées sur l'ordinateur privé de l'étudiante-chercheuse et le contenu sera encrypté. Son accès sera sécurisé par un mot de passe que seule l'étudiante-chercheuse connaîtra.
- toutes les données nominatives seront remplacées par une énoncée codée. Ni le nom des participantes à la recherche, ni ceux des personnes dont elles pourraient parler ne seront visibles dans les rapports, articles, résumés ou tous autres documents produits par l'étudiante-chercheuse. Aucun CALACS ne sera identifié non plus.
- tout le matériel de la recherche, incluant les formulaires de consentement et les enregistrements, sera conservé sous clé
- toutes les données recueillies, ainsi que tout le matériel produit ne seront utilisées qu'exclusivement dans le cadre de cette recherche. Ils seront détruits suite au dépôt final et officiel du mémoire de recherche, soit au plus tard en janvier 2019.

Participation volontaire et retrait

Vous êtes et restez libre de participer de manière volontaire à ce projet de recherche. Vous ne représentez pas le CALACS au sein duquel vous travaillez, mais vous partagez votre opinion personnelle à partir de votre expérience. Vous pourrez aussi mettre fin à votre participation en tout temps, sans que cela n'engendre des conséquences négatives ou quelques préjudices, et sans qu'il soit demandé de justifier d'aucune manière votre décision. Tout le matériel permettant de vous identifier, incluant l'enregistrement de l'entrevue, et les données que vous aurez fournies seront alors détruites.

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation ou si vous désirez vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec l'étudiante-chercheuse ou avec les professeur-e-s qui la dirigent :

Carole Boulebsol

(514) 462-6394

boulebsol.carole@courrier.uqam.ca

sa

Henri Dorvil

(514) 987-3000 poste 3582

dorvil.henri@uqam.ca

Danielle Desmarais

(514) 987-3000 poste 4333

desmarais.danielle@uqam.ca

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'étudiante-chercheuse au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter Julie Sergent du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la faculté des sciences humaines de l'UQAM (CERPE 4) : cerpe@uqam.ca ou 514-987-3000, poste 3642.

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et l'étudiante-chercheuse tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction. Je, soussignée, accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision. Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Nom, prénom et signature de l'étudiante-chercheuse

Date

Engagement de l'étudiante-chercheuse

Je, soussignée certifie : (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard; (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus; (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Nom, prénom et signature de l'étudiante-chercheuse

Date

APPENDICE C

SCHEMA D'ENTRETIEN

GRILLE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

L'entretien qui suit vise à rendre-compte des pratiques mobilisées par les travailleuses dans les CALACS pour maintenir le bien-être au travail. L'entretien vise à comprendre les sources de plaisir et de souffrance au travail selon les intervenantes et les moyens qu'elles se donnent pour continuer de travailler dans des conditions satisfaisantes. L'entretien est organisé autour de plusieurs thèmes centraux. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre le formulaire de consentement qui vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages et risques. Vous pouvez, en tout temps, poser des questions ou demander des précisions.

Thème 1 : Le travail d'intervention au sein des CALACS

Q1: Décrivez en quelques mots en quoi consiste votre travail au sein du CALACS

Q2: Voici une remarque que l'on me fait souvent lorsque je dis que je travaille dans une ressource féministe auprès de femmes victimes de violence : « Je sais pas comment tu fais ». Alors, comment vous faites, vous, pour continuer de travailler auprès des survivantes d'agression sexuelle?

Thème 2 : Plaisir au travail

Q3: Qu'est ce qui est source de « plaisir » dans votre travail d'intervention auprès de femmes victimes de violences sexuelles ? (donnez, s'il vous plait, des exemples et anecdotes tirés de votre expérience) Pourquoi?

Q4: Quelles sont les pratiques individuelles que vous mobilisez pour préserver ou augmenter le « plaisir » en lien avec votre travail ? (donnez, s'il vous plait, des exemples et anecdotes tirés de votre expérience. Est-ce qu'elles sont satisfaisantes? Pourquoi ?

Q5: Quelles sont les pratiques collectives que vous mobilisez pour préserver ou augmenter le plaisir en lien avec votre travail ? Est-ce qu'elles sont satisfaisantes ? Pourquoi ?

Thème 3 : Souffrance au travail

Q6: Qu'est ce qui est source de « souffrance » dans votre travail d'intervention auprès de femmes victimes de violences sexuelles ? (donnez, s'il vous plait, des exemples et anecdotes tirés de votre expérience) Pourquoi?

Q7: Quelles sont les pratiques individuelles que vous mobilisez pour prévenir ou diminuer la « souffrance » en lien avec votre travail ? (donnez, s'il vous plait, des exemples et anecdotes tirés de votre expérience) Est-ce qu'elles sont satisfaisantes ? Pourquoi ?

Thème 4: La santé mentale au travail en contexte d'intervention féministe

Q8: Abordez-vous, en équipe, la question de la santé mentale des intervenantes en lien avec le soutien des femmes survivantes ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Q9: À vos yeux, le fait d'être féministe, constitue un facteur de risque et/ou un facteur de protection en lien avec votre bien-être comme intervenante auprès de femmes victimes d'agression sexuelle. (développer s'il vous plait vos réponses) ?

Q10: Avez-vous des remarques ou des recommandations à faire en lien avec les différents thèmes abordés ?

APPENDICE D

QUESTIONNAIRE SOCIODEMOGRAPHIQUE

QUESTIONNAIRE DE RENSEIGNEMENTS SOCIODEMOGRAPHIQUES

Age : _____ Ne souhaite pas répondre (NSPR)

Identité de genre : _____ NSPR

Orientation sexuelle : _____ NSPR

Statut matrimonial :

____ Célibataire

____ Union civile

____ Mariée* Depuis combien de temps? _____ mois/ _____ ans

____ Séparée* Depuis combien de temps? _____ mois/ _____ ans

____ Veuve* Depuis combien de temps? _____ mois/ _____ ans

NSPR

Enfant(s)

____ Oui * Combien ? : _____

____ Non

NSPR

Langue maternelle :

____ Français _____ Anglais

____ Autre, Spécifiez : _____

NSPR

Ville /pays de naissance :

 NSPR

Considérez-vous faire partie d'une minorité visible ou ethnoculturelle :

____ Oui * précision : _____

____ Non

NSPR

Plus haut degré de scolarité complété :

____ Secondaire non complété _____ Maîtrise

____ Secondaire _____ Doctorat

____ Collégial _____ Post-doctorat

____ Baccalauréat

____ Autre

Spécifiez le domaine d'étude : _____

NSPR

Si vous étudiez actuellement, veuillez spécifier le cursus suivi et le domaine étudié :

NSPR

Avez-vous reçu de la formation en lien avec la santé mentale au travail ? (si oui, pouvez-vous détailler: date, contexte, contenu)

NSPR

Quel est le nom du CALACS dans lequel vous travaillez actuellement ?

NSPR

En quelle année, votre CALACS a-t-il été créé ?)? _____

NSPR

Combien de personnes compte votre équipe régulière (vous incluse)? _____

NSPR

Combien d'heures par semaine de travail effectuez-vous ? _____

NSPR

Avez vous le droit à des congés ?)? _____

NSPR

Si oui, veuillez nommer les congés (ex : maladie, famille, ressourcement, qualité de vie etc.) et indiquer le nombre de jours par année auxquels ils correspondent.

NSPR

Décrivez en quelques mots le profil des femmes que vous rencontrez :

Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce CALACS ? _____

NSPR

Aviez-vous déjà travaillé dans un autre CALACS ? (si oui, combien de temps?) _____

NSPR

Nombre d'années d'expérience en intervention féministe : _____

NSPR

Principaux emplois précédemment occupés (titre, lieu et durée)

NSPR

Autres informations que vous aimeriez ajouter :

BIBLIOGRAPHIE

- Alderson, M. (2004a). La psychodynamique du travail et le paradigme du stress : une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé au travail. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 261-280.
- Alderson, M. (2004b). La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 243-560.
- Alderson, M. (2006a). Le prendre soin des autres : un facteur de santé plutôt qu'un facteur de risque, mais... à certaines conditions. *Équilibre*, 1(2), 30-41.
- Alderson, M. (2006b). La quête de reconnaissance des infirmières travaillant dans un centre d'hébergement et de soin de longue durée. Dans *Institut de psychodynamique du travail du Québec* (p. 81-107). Québec : Les Presses de l'Université Laval (PUL).
- Anadon, M. et Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherches qualitatives, Hors-série(5)*, Actes du colloque Recherche qualitative : les questions de l'heure, 26-37. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/anadon.pdf
- Anthias, F. (2014) Une théorisation intersectionnelle du genre, de l'ethnicité, de la migration et de la classe en fonction de la violence faite aux femmes. Dans M. Rinfret-Raynor, E. Lesieux, M-M. Cousineau, S. Gauthier et E. Harper (dir.), *Violences envers les femmes. Réalités complexes et nouveaux enjeux dans un monde en transformation* (p. 55-75). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Antonius, R. (2007). Ce que doit inclure un projet de mémoire ou de thèse. Montréal : Département de sociologie, Université du Québec à Montréal. Récupéré de http://classiques.uqac.ca/contemporains/antonius_rachad/directives_projet_these/directives.html
- Araújo-Oliveira, A., Chouinard, I. et Pellerin, G. (dir.). (2018a). *L'analyse des pratiques professionnelles dans les métiers relationnels. Perspectives plurielles*. Québec : Presses de l'Université du Québec (PUQ).
- Araújo-Oliveira, A., Chouinard, I. et Pellerin, G. (2018b). Introduction. Dans A. Araújo-Oliveira, I. Chouinard et G. Pellerin (dir.), *L'analyse des pratiques professionnelles dans les métiers relationnels. Perspectives plurielles* (1-4). Québec : Presses de l'Université du Québec (PUQ).

- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45. Récupéré de <https://www.erudit.org/revue/rse/2012/v38/n1/1016748ar.pdf>
- Baum, N. (2016). Secondary traumatization in mental health professionals : a systematic review of gender findings. *Trauma, violence and abuse*, 17(2) 221-235. Récupéré de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25964278>
- Bergeron, M., Girard, A. et Regroupement québécois des Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel. (2014). *Analyse des pratiques préventives des CALACS en matière d'agressions à caractère sexuel dans les écoles secondaires du Québec : à la recherche de balises communes*. Montréal : Département de sexologie et Service aux collectivités, Université du Québec à Montréal.
- Bergeron, M., Hébert, M., Ricci, S., Goyer, M.-F., Duhamel, N., Kurtzman, L., Auclair, I., et Parent, S. (2016). *Violences sexuelles en milieu universitaire au Québec : Rapport de recherche de l'enquête ESSIMU*. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26%282%29/b_lais_et_martineau_final2.pdf
- Blais, M., Lampron, E.-M., Courcy, I. et Beauvais, R. (2015). *Guide méthodologique du certificat et de la concentration de premier cycle en études féministes*. Montréal : Institut de recherche en études féministes (IREF). Récupéré de http://iref.uqam.ca/upload/files/GUIDE_METHODOLOGIQUE_r%C3%A9vis%C3%A9.pdf
- Bober, T. et Regehr, C. (2006) Strategies for reducing secondary or vicarious trauma : Do they work? *Brief Treatment and crisis intervention*, (6), 1-9. doi:10.1093/brief-treatment/mhj001
- Boulebsol, C. et Sarroino, M. (2018) Comprendre et combattre la violence sexuelle dans une perspective féministe : l'expertise québécoise des Centre d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS) Dans S. Bergheul et M. Fernet (dir.), *Les violences à caractère sexuel. Représentations sociales, accompagnement, prévention*. (47-70). Québec : Presses de l'Université du Québec (PUQ).

- Brillon, P. (2013). Fatigue de compassion et trauma vicariant. Quand la souffrance de nos patients nous bouleverse. *Psychologie Québec*, 30(3), 30-35. Récupéré de <https://www.ordrepsy.qc.ca/documents/26707/63191/Psychologie+Qu%C3%A9bec+-+mai+2013/0329fa1d-aa02-45a9-ae52-6ef0df692a68>
- Brossard, L. (2008). Le discours masculiniste sur la violence faite aux femmes : une entreprise de banalisation de la domination masculine. Dans M. Blais et F. Dupuis-Déri (dir.), *Le mouvement masculiniste au Québec. L'antiféminisme démasqué* (93-110). Montréal : Les Éditions du remue-ménage.
- Bussièrès, D. et Fontan J-M. (2011). La recherche partenariale : point de vue de praticiens au Québec. *SociologieS*, Dossiers, Les partenariats de recherche. Récupéré de <https://sociologies.revues.org/3670>
- Chouinard, I., Araùjo-Oliveira et Pellerin, G. (2018). Les pratiques professionnelles dans les métiers relationnels. Les angles d'approche, les problématiques et les enjeux. Dans A. Araùjo-Oliveira, I. Chouinard et G. Pellerin (dir.), *L'analyse des pratiques professionnelles dans les métiers relationnels. Perspectives plurielles* (239-247). Québec : Presses de l'Université du Québec (PUQ).
- Chrestman, K. (1995). Secondary exposure to trauma and selfreported distress among therapists. Dans B. Stamm (dir), *Secondary Traumatic Stress : Self-Care Issues for Clinicians, Researchers and Educators* (2e éd.) (29-36). Lutherville : The Sidran Press.
- Coderre, C et Hart, J. (2003). Pratiques d'intervention féministe auprès des femmes survivantes d'agression à caractère sexuel : le contexte franco-ontarien. *Reflète : revue d'intervention sociale et communautaire*, 9(1), 186-210. Récupéré de <https://www.erudit.org/fr/revues/ref/2003-v9-n1-ref880/010867ar/>
- Coles, J. et Mudaly, N. (2010). Staying Safe : Strategies for Qualitative Child Abuse Researchers. *Child Abuse Review*, 19, 56-69. doi: 10.1002/car.1080
- Collins, S. et Long, A. (2003). Working with the psychological effects of trauma : consequences for mental health-care worker – a literature review. *Journal of psychiatric and mental Health nursing*, 10, 417-424. Récupéré de <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/doi/full/10.1046/j.1365-2850.2003.00620.x>
- Combalbert, N. (dir.). (2010). *La souffrance au travail. Comment agir sur les risques psychosociaux*. Paris : Armand Colin.
- Comeau, Y. (1994). L'analyse des données qualitatives. *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*, ET9402, 31p. Récupéré de <https://depot.erudit.org/bitstream/001759dd/1/ET9402.pdf>

- Corbeil, C., Paquêt-Dechy, A., Lazure, C. et Legault, G. (1983). *L'intervention féministe : l'alternative des femmes au sexisme*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Corbeil, C. (2001). *L'intervention féministe au Québec : origines, valeurs et enjeux*. Dans Actes du colloque Interventions féministes en maison d'hébergement au XX^e siècle. Récupéré de http://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/2002_07_0006.pdf
- Corbeil, C. et Marchand, I. (2007). Penser l'intervention féministe à l'aune de l'approche intersectionnelle. Défis et enjeux. *Nouvelles pratiques sociales*, 19(1), 40-57. doi : 10.7202/014784ar
- Corbeil, C. et Marchand, I. (dir.) (2010). *L'intervention féministe d'hier à aujourd'hui : portrait d'une pratique sociale diversifiée*. Montréal : Éditions du remue-ménage
- Corbière, M., et Durand M-J. (dir.) (2011). *Du trouble mental à l'incapacité au travail*. Québec : Presses de l'Université du Québec (PUQ).
- Côté, I. (2016). *L'évolution des pratiques en maison d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale au Québec*. (Thèse de doctorat). Université de Montréal. Récupéré de <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/18521>
- Crête, J. (2003). L'éthique en recherche sociale. Dans B. Gauthier, *De la problématique à la collecte de données* (243-265). Québec : Les presses de l'Université du Québec.
- Daune-Richard, A-M. et Devreux, A-M. (1992). Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique. *Recherches féministes*, 5(2), 7-30. Récupéré de <http://www.erudit.org/revue/rf/1992/v5/n2/057697ar.html>
- Davezies, P. (1993). Éléments de psychodynamique du travail. *Éducation Permanente*, 3(116), 33-46. Récupéré de http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Elements_de_psychodynamique_1993.pdf
- Dejours, C. (2007). Travail, emploi et santé. Dans *Conjurer la violence. Travail, violence et santé* (17-29). Paris : Payot.
- Dejours, C. (2008). De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. Dans *Travail : usure mentale*, édition augmentée (215-228). Paris : Bayard.

- Denis L, (2003). L'intervention féministe conscientisante. Bilan des pratiques contre la violence faite aux femmes au Québec. *Des solidarités féministes du local au mondial*. Montréal : Relais Femmes. Récupéré de http://www.relaisfemmes.qc.ca/files/Intervention_feministe_ldenis.pdf
- Descarries, F. (1998). Le projet féministe à l'aube du XXI^e siècle : un projet de libération et de solidarité qui fait toujours sens. *Cahier de recherche sociologique*, (30), 179-210. doi:10.7202/1002660ar
- Desgagnes, J-Y. (2012). La conscientisation, une pratique anti-oppressive. Dans G. Ampleman, L. Denis et J-Y Desgagnes (dir.), *Théorie et pratique de conscientisation au Québec*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec (PUQ).
- Desmarais, D. (dir.). (2000). *Détresse psychologique et insertion sociale des jeunes adultes : un portrait complexe, une responsabilité collective*. Québec : les publications du Québec.
- Dextras-Gauthier, J. (2014). *Culture organisationnelle et santé mentale au travail* (Thèse de doctorat). Université de Montréal. Récupéré de <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/12019>
- Dorlin, E. (2008). *Sexe, genre et sexualités : introduction à la théorie féministe*. Paris : Presses Universitaires de France (PUF).
- Dorvil, H., Kirouac, L. et Dupuis, G. (dir.). (2015). *Stigmatisation. Les troubles mentaux en milieu de travail et dans les médias de masse*. Québec : Presses de l'Université du Québec (PUQ).
- Doucet, M-C. et Moreau, N. (dir.). (2014). *Penser les liens entre santé mentale et société. Les voies de la recherche en sciences sociales*. Québec : Presses de l'Université du Québec (PUQ).
- Doucet, M-C. et Viviers, S. (dir.). (2016a). *Métiers de la relation. Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*. Québec : Presses de l'Université Laval (PUL).
- Doucet, M-C. et Viviers, S. (2016b). Introduction. Dans *Métiers de la relation. Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail* (1-10). Québec : Presses de l'Université Laval (PUL).
- Doucet, M-C. (2016). Activité et langage des métiers relationnels. Une sociologie de l'implicite. Dans M-C. Doucet et S. Viviers (dir.), *Métiers de la relation. Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail* (13-34). Québec : Presse universitaire de Laval (PUL).

- Dumais, L. (2011). La recherche partenariale au Québec : tendances et tensions au sein de l'université, *SociologieS*, Récupéré de <http://sociologies.revue.org/3747>
- Duperré, M. (2014). L'organisation communautaire : une méthode d'intervention du travail social. Dans J-P. Deslauriers et H. Hurtubise (dir.), *Introduction au travail social* (2^e édition) (193-218). Québec : Presses universitaires de Laval (PUL).
- Dupuis-Déri, F. (2015). Postféminisme et antiféminisme. Dans D. Lamoureux et F. Dupuis-Déri (dir.), *Les antiféminismes. Analyse d'un discours réactionnaire*. (129-148). Montréal : Les Éditions du remue-ménage.
- Estryn-Behar, M. (1997). *Stress et souffrance des soignants à l'hôpital*. Paris : Éditions Estem.
- Figley, C. R. (2002). Compassion fatigue : psychotherapists' chronic lack of self-care. *Psychotherapy in Practice*, 58(11), 1433-1441. Récupéré de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12412153>
- Finlay, L. (2002). « Outing » the researcher : the provenance, process, and practice of reflexivity. *Qualitative health research*, 12(4), 531-545. doi :10.1177/104973202129120052
- Flynn Saulnier, C. (1996). *Feminist theories and social work. Approaches and applications*. New York : The Haworth Press.
- Fournier, D. et Gervais, L. (2014). La gestion dans les organismes communautaires. Dans J-P. Deslauriers et H. Hurtubise (dir.), *Introduction au travail social* (2^e édition) (219-240). Québec : Presses de l'Université Laval (PUL).
- Frenette, M., Boulebsol, C., Lampron, E-M., Chagnon, R., Cousineau, M-M., Dubé, M., Lapierre, S. et Gagnon, C. (2018). *Femmes victimes de violence et système de justice pénale : expériences, obstacles et pistes de solution*. Montréal : Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.
- Galerand, E. et Kergoat, D. (2014). Consubstantialité vs. intersectionnalité ? À propos de l'imbrication des rapports sociaux. Dans E. Harper et L. Kurtzmann (dir.), *Nouvelles pratiques sociales*, 26(2), 44-61
- Gaulejac (de), V. (1996). Honte et contre-transfert. Dans *Les sources de la honte* (293-300). Paris : Desclée de Brouwer.
- Gaulejac (de), V. (2010). Grand résumé de *Qui est « je » Sociologie clinique du sujet*, Paris, Éditions du Seuil, 2009. *SociologieS*. Récupéré de <https://sociologies.revues.org/3362>

- Gaulejac (de), V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Éditions du Seuil.
- Gaulejac (de), V., Giust-Desprairies, F. et Massa, A. (dir.). (2013). *La recherche clinique en sciences sociales*. Paris : Éditions Érès.
- Girardad, J., Jung, E. et Magar-Braeuner, J. (2004). Le concept d'intersectionnalité à l'épreuve de la pratique : l'exemple de la formation « regards croisés sur l'égalité et les discriminations ». Dans E. Harper et L. Kurtzmann (dir.), *Nouvelles pratiques sociales*, 26(2), 235-250.
- Habermas, J. (1976). *Connaissance et intérêt*. Paris : Gallimard. 1968.
- Hamel, J. (2000). À propos de l'échantillon. De l'utilité de quelques mises au point. *Recherches qualitatives*, 21, 3-20.
- Hamrouni, N. et Maillé, C. (dir.). (2015). *Le sujet du féminisme est-il blanc ? Femmes racisées et recherche féministe*. Montréal : Les Éditions du remue-ménage.
- Harding, S. (2004). Introduction : Standpoint Theory as a site of political, philosophic and scientific debate. Dans *The Feminist standpoint theory reader* (1-15). Londres : Ed. Routledge
- Harper, E. (2013). Ancrages théoriques entre l'intersectionnalité et les pratiques narratives en travail social. Dans E. Harper et H. Dorvil (dir.), *Le travail social. Théories, méthodologies et pratiques* (49-68). Québec : Presses de l'Université du Québec (PUQ).
- Harper, E et Kurtzman, L. (2014). Intersectionnalité : regards théoriques et usages en recherche et intervention féministes. Dans E. Harper et L. Kurtzmann (dir.), *Nouvelles pratiques sociales*, 26(2), 15-28.
- Hernandez-Wolfe, P., Killian, K, Engstrom, D. et Gangsei, D. (2015). Vicarious resilience, vicarious trauma, and awareness of equity in trauma work. *Journal of humanistic Psychology*, 55(2), 153-172. doi : 10.1177/0022167814534322
- Institut de psychodynamique du travail du Québec (IPTQ) (2006). *Espace de réflexion. Espace d'action en santé mentale au travail. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Québec : Les Presses de l'Université Laval (PUL).
- Jenkins, S. R. et Baird, S. (2002). Secondary traumatic stress and vicarious trauma : a validation study. *Journal of traumatic stress*. Vol. 15; no. 5, p. 423-432. doi: 10.1023/A:1020193526843

- Jung, Y-E., Song, J-M., Chong, J., Seo, H-J. et Chae, J-H. (2008). Symptoms of posttraumatic stress disorder and Mental Health in Women who escaped prostitution and helping activists in shelters. *Yonsei Med J*, 49(3), 372-382.
- Kérisit, M. (2014). Recherche et service social. Dans J-P. Deslauriers et H. Hurtubise (dir.), *Introduction au travail social* (2^e édition) (267-294). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Kergoat, D. (2012). *Se battre, disent-elles...* Paris : La Dispute.
- Kirouac, L. (2007). *Les enjeux sociopolitiques de l'émergence du burn out : réflexion sur les effets des nouvelles formes de domination et de normalité en milieu de travail* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <https://archipel.uqam.ca/3357/1/M9705.pdf>
- Kirouac, L. (2012). Du surmenage professionnel au burn out : réponses sociales et issues individuelles aux difficultés du travail d'hier à aujourd'hui. *Lien social et Politiques*, (67), 51-66. doi : 10.7202/1013016ar
- Kirouac, L. (2015). *L'individu face au travail sans fin. Sociologie de l'épuisement professionnel*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Koninck (de), M., Pâquet-Deehy, A., Dennie, M., Savard, S., et Turgeon, J. (1994). Interventions féministes : parcours et perspectives. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(2), 155-169.
- Kurtzman, L. (2003). Le défi de l'éthique en recherche-action féministe: une expérience québécoise, *Labrys*, études féministes. n.3, janvier/juillet. Récupéré de : <http://www.labrys.net.br/labrys3/web/fran/kurtzman2.htm>
- Lacharité, B. et Pasquier, A. (2014). L'intersectionnalité appliquée : un projet pilote à Montréal. Dans E. Harper et L. Kurtzmann (dir.), *Nouvelles pratiques sociales*, 26(2), 251-264.
- Lamoureux, D. (1990). Les services féministes : de l'autonomie à l'extension de l'État-providence. *Nouvelles pratiques sociales*, 3(2), 33-43. Récupéré de <https://www.erudit.org/fr/revues/nps/1990-v3-n2-nps1959/301087ar.pdf>.
- Lamoureux, A. (1995). *Recherche et méthodologie. Sciences humaines*. Papalia, D. Éditeur: Éditions Études vivantes.
- Lamoureux, D. (2008). Un terreau antiféministe. Dans M. Blais et F. Dupuis-Déri (dir). *Le mouvement masculiniste au Québec. L'antiféminisme démasqué* (55-72). Montréal : Les Éditions du remue-ménage.

- Lamoureux, D. (2016). *Les possibles du féminisme. Agir sans « nous »*. Montréal : Les Éditions du remue-ménage.
- Lasvergnas, I. (1986). Repères dans l'évolution d'une épistémologie féministe. *Cahiers de recherche sociologique*, 4(1), 5-13. doi:10.7202/1001995ar
- Lefrançois, R. (1992). Les finalités et les objectifs de recherche. *Stratégies de recherche en sciences sociales. Application à la gérontologie* (29-67). Montréal : Les presses de l'Université de Montréal.
- Legault, G. (1983). Le courant de psychiatrie radicale auprès des femmes (une expérience californienne). *Santé mentale au Québec*, 8(1), 30-38. Récupéré de <http://www.erudit.org/fr/revues/smq/1983-v8-n1-smq1208/030161ar/>
- Lemay, L. (2007). L'intervention en soutien de l'empowerment : du discours à la réalité. La question occultée. *Nouvelles pratiques sociales*, 20(1), 165-180. doi : 10.7202/016983ar
- Lepay, E. (2014). La recherche en travail social, scientifique et professionnelle. Dans M. Jaeger (dir.). *Le travail social et la recherche* (85-99). Paris : Dunod.
- Lévesque, C. (2012). La coproduction des connaissances en sciences sociales. Dans M. Fahmy (dir.). *L'État du Québec 2012* (290-296). Montréal : Boréal.
- Mace, G. et Pétry, F. (2000). Choisir la stratégie de vérification. Dans *Guide d'élaboration d'un projet de recherche* (77-87). Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Mensah, M. N. (2007). Féminismes, études du genre et analyse des rapports sociaux de sexe. Bilan et mise en scène pour l'intervention sociale. Dans H. Dorvil (dir.) *Problèmes sociaux - tome IV : Théories et méthodologies de l'intervention sociale* (119-139). Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail : introduction à la psychodynamique du travail*. Paris : Petite bibliothèque Payot.
- Moulden, H. M. et Firestone, P. (2007). The impact on therapists who work with sexual offenders. *Trauma, violence and abuse*, 8(1), 67-83. Récupéré de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17204600>
- Mouvement contre le viol et l'inceste (2018). *Mouvement contre le viol et l'inceste*. Récupéré de <https://www.mcvicontreleviol.org/>.

- Nélisse, C. (1997). Pour une analyse du travail. *Nouvelles pratiques sociales*, 10(2), 135-143. Récupéré de <http://www.erudit.org/revue/nps/1997/v10/n2/301409ar.pdf>
- Oliveira Vieira (de), F., Vale Mata (do), C. et Esteves de Oliveira, L. (2018). Au nom de l'excellence. Discours organisationnel et pratiques de gestion qui banalisent la souffrance et la violence au travail y compris dans les entreprises inscrites sous le label *Great Place to Work*. Dans A. Araújo-Oliveira, I. Chouinard et G. Pellerin (dir.). *L'analyse des pratiques professionnelles dans les métiers relationnels. Perspectives plurielles* (61-87). Québec : Presses de l'Université du Québec (PUQ).
- Ollivier, M. et Tremblay, M. (2000). *Questionnements féministes et méthodologie de la recherche*. Paris : L'Harmattan.
- Olivier de Sardan, J-P. (1995). La politique du terrain. *Enquête*, (1), doi: 10.4000/enquete.263
- Olivier de Sardan, J-P. (2008). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes de l'interprétation socio-anthropologique*. Paris : Broché.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2013). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^e éd.). Paris : Armand Colin.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^e éd.). Paris : Armand Colin.
- Perreault, C. (2006). Perturbation et fatigue... croissance et enthousiasme... *Équilibre*, 1(2), 44-54.
- Pearlman L.A. et Saakvitne K, (1995). Treating Therapists with Vicarious Traumatization and Secondary Traumatic Stress Disorders. Dans Figley, C. (dir.). *Compassion Fatigue – Coping With Secondary Traumatic Stress Disorder in Those Who Treat the Traumatized* (150-177). London : Brunner-Routledge.
- Pullen-Sansfaçon, A. (2013). La pratique anti-oppressive. Dans E. Harper et H. Dorvil (dir.). *Le travail social : théories, méthodologies et pratiques* (353-374). Québec : Presses de l'Université du Québec (PUQ).
- Puvimanasinghe, T. Denson, A. A., Augoustinos, M. et Somasundaram, D. (2015). Vicarious resilience and vicarious traumatization : experience of working with refugees and asylum seekers in South Australia, *Transcultural psychiatry*, 56(6), 743-765. doi: 10.1177/1363461515577289

- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. (3^e éd.). Paris : Dunod.
- Rhéaume, J., Maranda, M-F et Saint-Jean, M. (2001). Réorganisation du travail et action syndicale : défis et paradoxes. Dans M-C. Carpentier-Roy et M. Vézina (dir.). *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail* (53-79). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Rhéaume, J. (2006a). Le travail d'intervenant, entre plaisir et souffrance : quand le normal devient pathologique. *Intervention, 1*(2), Actes du colloque La fatigue d'être intervenant, 3-16.
- Rhéaume, J. (2006b). L'hyperactivité au travail : l'héroïsme pervers ? Dans *Espace de réflexion. Espace d'action en santé mentale au travail. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec* (19-36). Québec : Les Presses de l'Université Laval (PUL).
- Rhéaume, J. (2010). La démarche clinique en psychodynamique du travail, en psychosociologie et sociologie clinique du travail. Dans Y. Clot *et al.* (dir.), *ERES*, 169-183. doi: 10.3917/eres.lhuil.2010.01.0169
- Regroupement québécois des Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (RQCALACS). (2002). Base d'unité. Document interne. Montréal : l'auteur.
- Regroupement québécois des Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (RQCALACS). (2014). *Portrait critique de l'état des services offerts aux femmes victimes de violence sexuelle : Réalité alarmante, ressources insuffisantes*. Montréal : l'auteur. Récupéré de <http://www.rqcalacs.qc.ca/administration/ckeditor/ckfinder/userfiles/files/Publications/Portrait-des-services-2014.pdf>
- Regroupement québécois des Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel. (2017a). *Rapport annuel 2016-2017*. Récupéré de <http://www.rqcalacs.qc.ca/administration/ckeditor/ckfinder/userfiles/files/rappact.pdf>
- Regroupement québécois des Centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (2017b). *Services en agressions sexuelles. Une situation alarmante : des solutions présentes. Portrait des besoins au sein du Regroupement québécois des CALACS*. Montréal : l'auteur. Récupéré de <http://www.rqcalacs.qc.ca/administration/ckeditor/ckfinder/userfiles/files/Portrait%20des%20besoins%20services%20en%20agressions%20sexuelles%202017.pdf>

- Réseau québécois d'action pour la santé des femmes (RQASF). (2011). *Santé mentale au Québec : Les organismes communautaires de femmes à la croisée des chemins*. Montréal : l'auteur. Récupéré de <http://rqasf.qc.ca/files/sante-mentale/rapport-sante-mentale.pdf>
- Ricci, S., Blais, M. et Descarries, F. (2008). Une solidarité en mouvement : figures de la militance féministe québécoise. *Femmes et militantisme. Amnis*, (8). Récupéré de <https://journals.openedition.org/amnis/563>
- Rinfret-Raynor, M. (dir) (1992). *Intervenir auprès des femmes violentées. Évaluation de l'efficacité d'un modèle féministe*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Robitaille, C. et Tessier, D. (2010). Trente ans après... Les défis de l'intervention féministe dans les CALACS. Dans C. Corbeil et I. Marchand (dir.). *L'intervention féministe aujourd'hui, portrait d'une pratique sociale diversifiée* (149-169). Montréal : Les Éditions du remue-ménage.
- Romito, P. (2006). *Un silence de mortes. La violence masculine occultée*. Paris : Éditions Syllepse. 2005
- Sabin-Farrell, R. et Turpin, G. (2003). Vicarious traumatization : implications for the mental health of health workers ? *Clinic psychology revue*, (23), 449-480. Doi : 10.1016/S0272-7358(03)00030-8
- Saint-Jean, M., Saint-Arnaud, L., Rhéaume J., Therriault, P-Y. et Desrosiers, L. (2006). Rudesse en usine : une stratégie défensive. Dans *Espace de réflexion en santé mentale au travail. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec* (37-63). Québec : Les Presses de l'Université Laval (PUL).
- Salmona, M. (2013). *Le livre noir des violences sexuelles*. Pars : Dunod.
- Savoie-Zajc, L. (2016). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (6^e édition) (337-363). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schauben, L. J. et Frazier P. A., (1995). Vicarious Trauma : The Effects on Female Counselors of Working with Sexual Violence Survivors. *Psychology of Women Quarterly*, 19(1), 49-64. Récupéré de <http://cjc-rcc.ucalgary.ca/cjc/index.php/rcc/article/viewFile/261/579>
- Smyth, A. (2002). Résistance féministe à la violence masculine contre les femmes. Quelles perspectives ? *Nouvelles Questions Féministes*, 21(2), 76-92. doi: 10,3917/nqf.212.0076

- Splevins, K. A., Cohen, K., Joseph, S., Murray, C et Bowley, J. (2012). Vicarious Posttraumatic Growth among Interpreters. *Qualitative Health Research*, 20-12, 1705-1716. doi: 10.1177/1049732310377457
- Szczepanik, G., Descarries, F, Blais, M. et Ricci, S. (2010). Penser le Nous féministes : le féminisme solidaire. Dans F. Descarries et R. Poulin (dir.). *Nouveaux Cahiers du socialisme*, (4), 188-203.
- Truchot, D. (2004). *Le burnout : état et processus, Épuisement professionnel et burnout. Concept, modèles, interventions*. Paris : Dunod.
- Trudel, L. (2001). S'engager dans une enquête en psychodynamique du travail : réflexions méthodologiques. Dans M-C. Carpentier-Roy et M. Vézina, (dir.) *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail* (43-52). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Trudel, L., C. Simard et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? Dans *Recherches qualitatives*, Hors-série(5), Actes du colloque Recherche qualitative : les questions de l'heure, 38-45. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/trudel.pdf
- Turgeon J., Thibaudeau C. et Daigneault, S. (2014). Revictimisation et victimisation secondaire. Conjuguer savoirs et expériences pour mieux comprendre les victimes et se responsabiliser collectivement. Dans K. Smedslund et D. Risse (dir.) *Responsabilités et violences envers les femmes* (37-52). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Vandal, C. (1997). *Les pratiques d'intervention féministes dans les centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (C.A.L.A.C.S)* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal.
- Vassal, O. (2005). Ce qu'il faut en déduire. Dans *Crise du sens. Défis du management* (169-183). Paris : Village Mondial
- Vézina, M., Cousineau, D., Mergler, D., Vinet, A et Laurendeau, M-C. (1992). *Pour donner un sens au travail : bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Vézina, M. (2001). Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail. Dans Carpentier-Roy, M-C et Vézina, M. (dir.). *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail* (29-41). Québec : Les Presses de l'Université Laval.

- Vézina, M. (2008). La santé mentale au travail du personnel soignant. Travail et santé mentale : créer des espaces d'humanité. *Équilibre*, 3(2). 4-9.
- Vézina, M. et Carpentier-Roy, M-C. (2001). Discussion générale et conclusion. M-C. Carpentier-Roy et M. Vézina (dir.). *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail* (147-155). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Vézina, M et Malenfant, R. (1995). Introduction : dualité de la santé mentale au travail. Dans *Plaisir et souffrance : Dualité de la santé mentale au travail, actes du colloque Les aspects sociaux et psychologiques de l'organisation du travail* (5-9). Montréal : ACFAS.
- Zawieja, P. (2015). *Clinique du burn out. Le burn out*. Paris : Presses Universitaires de France. Récupéré de www.cairn.info/le-burn-out--9782130633563-page-11.htm.