

**Symposium sur le travail
émotionnellement exigeant : enjeux et
pistes de solution pour les intervenants
du réseau de la santé et des services
sociaux**

Centre de recherche

sur les soins et les services de
première ligne de l'Université Laval

**Institut universitaire
de première ligne
en santé et services
sociaux**



**Andrew Freeman
Nathalie Jauvin
Émilie Allaire
Nancy Côté
Caroline Biron**

RIPOST
Recherches sur les interrelations
personnelles, organisationnelles
et sociales du travail



**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de la Capitale-Nationale**

Québec 

Pour plus d'information :

Bibliothèque

Centre intégré universitaire en santé et services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale

1, avenue du Sacré-Coeur, local 506 Est, Québec (Québec) G1N 2W1

Téléphone : 418 529-4777, poste 20615 Télécopieur : 418 691-0733

Ce document est aussi disponible sur le site Web :

www.cersspl.qc.ca.

Dépôt légal : 2018

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-82784-9 (imprimé)

ISBN : 978-2-550-82785-6 (PDF)

© CIUSSS de la Capitale-Nationale 2018

TABLE DES MATIÈRES

Liste des acronymes.....	4
Introduction.....	5
Exercer un travail émotionnellement exigeant : quels enjeux pour les travailleurs du réseau ? Un aperçu des connaissances	7
Qu'est-ce que le travail émotionnellement exigeant (TÉE) ?.....	7
En quoi le travail en centre jeunesse est-il émotionnellement exigeant ?	7
Exercer un travail émotionnellement exigeant : un aperçu des conséquences.....	10
Vers la recherche de ressources pour faire face aux conséquences du travail émotionnellement exigeant	10
Mettre au point des interventions pour prévenir les effets du travail émotionnellement exigeant : l'exemple d'un projet en centre jeunesse	12
Un groupe de soutien à l'intervention (GSI) pour mettre en place les projets	12
La détermination des cibles.....	13
Des exemples de projets mis en place	13
Bilan des principales réflexions dégagées des présentations et des échanges	17
Retombées, transférabilité et pistes	22
Un aperçu des retombées.....	22
Transférabilité et pistes	23
Conclusion.....	25
Annexe A : Invitation au symposium.....	27
Annexe B : Programme	28
Annexe C : Liste des participants	29

Liste des acronymes

CERSSPL-UL :	Centre de recherche sur les soins et les services de première ligne de l'Université Laval
CHSLD :	Centre hospitalier de soins de longue durée
CISSS :	Centre intégré de santé et de services sociaux
CJCA :	Centre jeunesse de Chaudière-Appalaches
DPJ :	Direction de la protection de la jeunesse
GSI :	Groupe de soutien à l'intervention
IRSST :	Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail
PAE :	Programme d'aide aux employés
RIPOST :	Recherche sur les interrelations personnelles, organisationnelles et sociales du travail
SAPA	Soutien à l'autonomie des personnes âgées
TÉE :	Travail émotionnellement exigeant

Introduction

Ce rapport propose une synthèse intégrée des présentations et des échanges qui se sont déroulés le 21 février 2018, à Lévis, lors du symposium *Exercer un travail émotionnellement exigeant : enjeux et pistes de solution pour les intervenants du réseau de la santé et des services sociaux*. L'activité était organisée par des membres de l'équipe RIPOST, en étroite collaboration avec ses partenaires du programme jeunesse du CISSS de Chaudière-Appalaches.

L'objectif de la journée était de créer un espace de délibération entre des acteurs issus de divers secteurs afin d'explorer de quelle façon les connaissances acquises jusqu'ici sur le travail émotionnellement exigeant (TÉE) dans le cadre d'une recherche réalisée en centre jeunesse pourraient ouvrir la voie à de nouvelles avenues et à des actions concrètes dans les établissements de santé et de services sociaux.

Cette activité a réuni, sur invitation (voir annexe A), 26 personnes, notamment des intervenants et des cadres ayant participé à l'implantation d'actions préventives en centre jeunesse, des gestionnaires d'autres directions ou d'autres institutions interpellés par la question du travail émotionnellement exigeant, un infirmier du secteur SAPA, des représentants d'associations syndicales, un représentant du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), une conseillère scientifique de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), une conseillère en valorisation à l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST) ainsi que plusieurs chercheurs (voir la liste des participants en annexe C).

Le projet de recherche-action autour duquel a été construit ce symposium repose sur une demande du Centre jeunesse Chaudière-Appalaches, qui voulait, dès 2012, mettre en place une stratégie préventive pour ses travailleurs et qui avait alors interpellé l'équipe de recherche RIPOST pour obtenir de l'accompagnement. Cette initiative était appuyée tant par la direction que par les responsables syndicaux locaux afin que soit implantée et évaluée une intervention préventive paritaire visant à contrer les effets du TÉE chez les travailleurs de centres jeunesse.

Une partie du symposium était réservée à la présentation, par les chercheurs, de quelques assises théoriques et méthodologiques du projet de recherche-action, puis à la diffusion de résultats sommaires de l'étude. Les partenaires du milieu ont par la suite présenté certains des projets mis en place au groupe de soutien à l'intervention (GSI) pour agir sur les effets du travail émotionnellement exigeant dans leur milieu. La journée s'est poursuivie sous la forme d'échanges

afin que des pistes de réflexion et des leçons acquises soient dégagées. Pour clore la journée, des échanges ont été animés par M^{me} Natacha Laprise, du module Santé, sécurité et environnement de la CSN, autour des retombées éventuelles et de la transférabilité (voir annexe B pour le détail de la programmation).

Ce rapport est le fruit d'un effort de synthèse rassemblant le contenu des présentations plus formelles ainsi que celui des échanges qui se sont déroulés tout au long de la journée. Nous avons notamment choisi de croiser certains des extraits issus de ces échanges avec le contenu même de la présentation du projet afin d'illustrer, lorsque pertinent, la proximité entre ce qui a été dégagé dans le contexte du centre jeunesse et ce qui se produit dans d'autres secteurs du milieu de la santé et des services sociaux. Ces extraits sont présentés entre crochets afin qu'ils soient distingués des propos recueillis dans le cadre de la recherche.

Soulignons enfin que cette activité a été rendue possible grâce à l'obtention d'un financement du Fonds stratégique de développement de la recherche du CERSSPL-UL, en 2017, accordé par Andrew Freeman et ses collègues. Nous tenons également à remercier notre partenaire, le CISSS de Chaudière-Appalaches, qui a permis de tenir cette activité dans ses locaux.

Exercer un travail émotionnellement exigeant : quels enjeux pour les travailleurs du réseau ? Un aperçu des connaissances

Qu'est-ce que le travail émotionnellement exigeant (TÉE) ?

On reconnaît de plus en plus que certains travailleurs, notamment ceux qui exercent dans un contexte de relation d'aide, sont exposés à l'accomplissement d'un « travail émotionnellement exigeant ». En amorce de la journée, une définition¹ de ce qu'est le travail émotionnellement exigeant a été proposée :

Le travail émotionnellement exigeant (TÉE) est caractérisé par la présence d'une demande émotionnelle élevée en grande partie attribuable au manque de ressources nécessaires pour gérer cette demande.

En quoi le travail en centre jeunesse est-il émotionnellement exigeant ?

Un survol des connaissances issues de la littérature permet de constater que l'univers des services de protection à l'enfance présente un risque pour les intervenants, en raison de différents facteurs :

- Alourdissement de la clientèle;
- Exposition à la souffrance de la clientèle (fatigue de compassion);
- Risque accru d'exposition à de la violence physique ou psychologique;
- Contraintes organisationnelles croissantes;
- Transformations organisationnelles majeures.

Les travaux menés par l'équipe de recherche au sein du centre jeunesse ont permis de mieux documenter les éléments du contexte qui rendent le travail émotionnellement exigeant. Les chercheurs ont ainsi constaté que le travail émotionnellement exigeant, chez ce groupe, est caractérisé par deux dimensions spécifiques :

- La nature même du travail : un travail auprès d'une clientèle fragilisée;
- Les conditions d'exercice du travail.

¹ Cette définition est inspirée de la littérature sur la demande émotionnelle (De Jonge et Dormann, 2003) et de l'analyse d'entretiens individuels (Bolduc et collab., 2013).

La **nature même du travail** fait évidemment partie de l'équation lorsqu'il s'agit d'aborder la question du travail émotionnellement exigeant : travailler auprès d'une clientèle fragilisée, être exposé à des agressions (verbales, physiques, menaces, agression environnementale) ou à des événements dramatiques et, pour les cadres, recevoir ce que les intervenants viennent déposer sur leur bureau.

Travailler auprès de jeunes et de familles en difficulté peut donc engendrer diverses manifestations de charge émotionnelle, comme en fait état la recherche, notamment² :

- Avoir de la compassion pour les jeunes;
- Se sentir responsable;
- Avoir peur;
- Être confronté à des émotions contradictoires;
- Douter des décisions prises (pour les jeunes);
- Avoir le sentiment que les jeunes ne reçoivent pas le service adéquat (de l'organisation);
- Avoir le sentiment du devoir non accompli.

On fait deux choses dans la vie : on apaise les souffrances d'enfants puis on relie des familles. Mais ça se fait à grands coups d'efforts, d'émotions, de prise en charge puis de compassion.

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

La question du travail auprès d'une population fragilisée a d'ailleurs été l'objet de nombreux échanges lors du symposium. Voici quelques extraits de ces échanges, qui permettent de mieux saisir la nature du travail et le besoin d'établir des modalités de prévention pour ces personnes confrontées au quotidien avec la souffrance. Une souffrance qui use :

Moi, j'ai toujours dit qu'au-dessus d'un berceau d'un enfant, ce n'est pas des TS de la DPJ qu'il devrait y avoir, mais des fées... Des fois, ça aussi, c'est confrontant.

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

Ce qu'on voit, c'est des gens blessés, des gens souffrants, des parents en grande détresse.

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

Voir un enfant de trois ans avec des fractures, ça fait vivre quelque chose... puis ça finit par user aussi...

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

² Les citations intégrées dans les encadrés sont tirées des échanges qui ont eu cours lors du symposium.

Être **exposé à diverses formes de violence** constitue un autre élément qui rend le travail particulièrement exigeant et qui peut engendrer des conséquences à plus ou moins long terme. Les travailleurs du centre jeunesse ont effectivement témoigné, tout au long du processus de recherche, de la violence à laquelle ils étaient très fréquemment exposés au contact de la clientèle, principalement sous ces formes :

- Attaques verbales;
- Violence physique;
- Menace à la vie personnelle/familiale
- Agression environnementale (bruits, pleurs, cris, etc.)

Lors des échanges au cours du symposium, nous avons pu constater que cette exposition à la violence de la clientèle est aussi le lot d'autres secteurs d'emploi où les clientèles manifestent diverses formes de violence, où de nombreuses interventions sont faites en situation de crise.

En intervention, ça crie beaucoup! À un moment donné, ça devient comme une routine. Faudrait porter attention...

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

Les **conditions d'exercice du travail** contribuent aussi à faire en sorte que le travail est émotionnellement exigeant : assumer une charge de travail importante, manquer de temps ou de ressources. Le fait, notamment, de ne pas disposer des moyens adéquats pour réaliser son travail dans de meilleures conditions et d'être exposé à un ensemble de contraintes grandissantes a été soulevé maintes fois dans le processus de recherche.

Cette question des conditions d'exercice du travail a aussi été l'objet de nombreux échanges lors du symposium. Elle rejoint les travailleurs du secteur jeunesse, mais aussi ceux des autres secteurs de la santé et des services sociaux. La question du **sentiment du travail non accompli**

Ça fait belle lurette que je me dis que, quand je suis en CHSLD, je fais le plus possible et je fais abstraction du fait que ce n'est pas du tout idéal!

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

a d'ailleurs été maintes fois abordée lors des échanges, parce qu'elle touche non seulement les travailleurs en centre jeunesse, mais aussi ceux des autres secteurs de la santé et des services sociaux qui exercent aussi des métiers relationnels. Tout comme les chefs d'ailleurs.

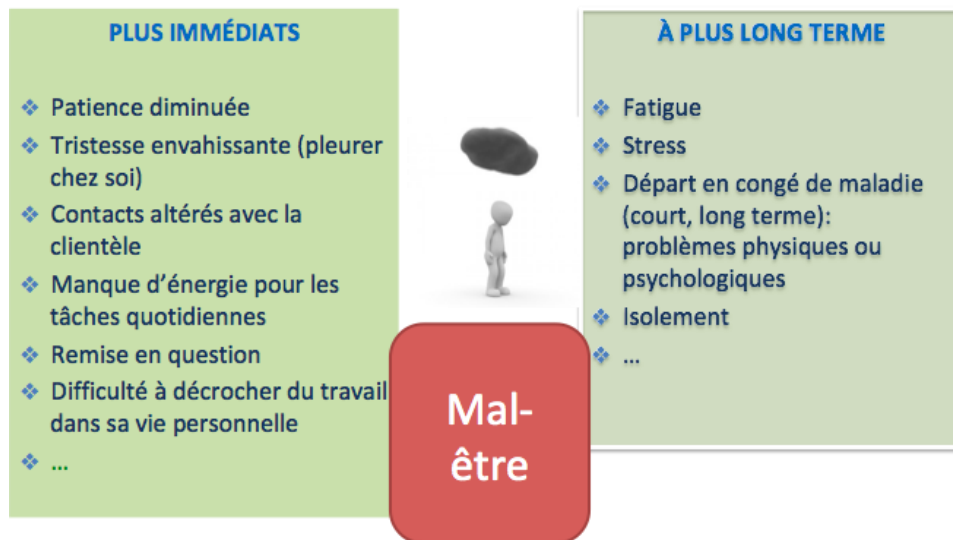
Exercer un travail émotionnellement exigeant : un aperçu des conséquences

Le symposium a également été l'occasion d'aborder brièvement, à partir des connaissances disponibles, la question des conséquences pouvant découler de l'exercice d'un travail émotionnellement exigeant.

Comme en fait état la littérature sur le sujet, ces facteurs auxquels sont exposés les individus peuvent engendrer différentes conséquences sur les travailleurs eux-mêmes et, aussi, sur les organisations qui les emploient : épuisement professionnel, absentéisme, roulement de personnel. Dans le cadre de la recherche réalisée, on peut ainsi schématiser les principales conséquences relevées :

C'est un travail où il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup d'émotions, c'est très chargé et ça prend des mécanismes pour décharger tout ça, pour survivre à ça.

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM



Vers la recherche de ressources pour faire face aux conséquences du travail émotionnellement exigeant

Les travailleurs qui prennent soin au quotidien d'une clientèle fragilisée, souvent difficile, ont besoin d'avoir accès à des ressources qui pourront les aider à mieux traverser des situations de

travail particulièrement exigeantes. Pourtant, dans un contexte de travail caractérisé notamment par l'urgence et l'imprévisibilité, ils ont peu l'occasion de prendre soin d'eux ou, encore, de recevoir une aide appropriée leur permettant de mieux traverser les situations difficiles auxquelles ils sont fréquemment exposés.

[...] on a vécu une tentative de suicide [...] j'ai vu toutes les démarches que j'ai pu mettre en place que ce soit avec le psy ou avec le cadre en dispo ou avec le lien avec la santé mentale et compagnie [pour le jeune]... **Quand je suis arrivée chez moi, je me suis dit : « Et moi, est-ce qu'il y a quelqu'un qui s'est occupé de moi? ».**

À partir des entretiens réalisés auprès de travailleurs de différents secteurs du centre jeunesse et de leurs chefs, la recherche a permis de dégager un ensemble de sources de soutien auxquelles les participants souhaiteraient avoir accès. Cette liste a servi à dégager les premières réflexions en vue de l'établissement de pistes d'intervention plus spécifiques. Les pistes inscrites en caractère gras correspondent aux éléments les plus fréquemment nommés par les participants.

Soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien équipe / pairs / supérieurs • Soutien professionnel (PAE, professionnel dédié...) • Soutien externe (ex. : policiers)
Espace de parole	<ul style="list-style-type: none"> • Espaces pour échanger • Espaces pour ventiler
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Protocoles • Formations
Temps	<ul style="list-style-type: none"> • Périodes d'accalmie • Temps de ressourcement • Temps hors-travail
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance organisationnelle • Reconnaissance familles • Reconnaissance société

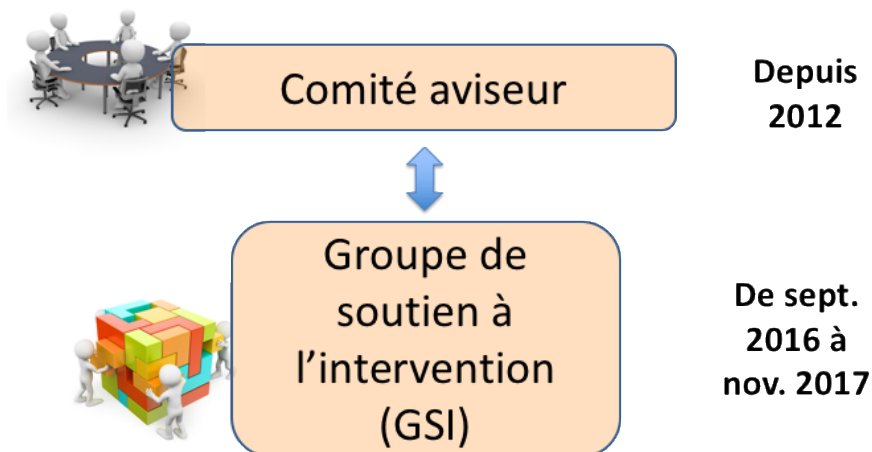
Mettre au point des interventions pour prévenir les effets du travail émotionnellement exigeant : l'exemple d'un projet en centre jeunesse

Un groupe de soutien à l'intervention (GSI) pour mettre en place les projets

En deuxième partie du symposium, les chercheurs ont brièvement fait état des assises du modèle qui a été emprunté pour l'implantation de l'intervention réalisée. Les partenaires du milieu engagés dans l'implantation du projet ont à leur tour présenté différentes initiatives implantées.

Il importe de souligner d'emblée que le projet de recherche-action réalisé au Centre jeunesse est **paritaire**, qu'il est **issu d'une demande du milieu** et qu'il a été encadré depuis 2012 par un **comité-conseil** paritaire.

Une structure paritaire



Les interventions ont été déterminées par les membres d'un **groupe de soutien à l'intervention** (GSI) paritaire, formé principalement d'intervenants et de chefs de service issus des différents secteurs et participant sur une base volontaire. Le rôle du GSI était :

- ✓ de cerner les besoins prioritaires et les cibles d'action;
- ✓ de proposer des interventions appropriées;
- ✓ de les planifier;
- ✓ de les mettre en œuvre;
- ✓ d'en effectuer le suivi.

La détermination des cibles

Le processus de détermination des cibles d'action a été réalisé à l'intérieur du groupe de soutien à l'intervention. Il s'appuyait sur les données qualitatives et quantitatives colligées par l'équipe de recherche, mais aussi sur la consultation des différents secteurs où les interventions devaient se déployer. Cette consultation a été réalisée par les membres du GSI engagés dans la réalisation des projets.

À partir des cibles établies, des plans d'action ont été conçus par les différentes équipes de travail, selon des rythmes et des processus propres à chaque projet. Tel qu'il en a été fait état pendant la journée, les aléas du contexte de travail – notamment ceux liés au contexte de transformation ou aux transformations de la composition du GSI – ou de la vie personnelle des membres ont fait en sorte que certains projets ont avancé plus rapidement que d'autres ou que certains ont été mis de côté, temporairement ou de façon permanente.

Des exemples de projets mis en place

Parmi les projets réalisés, trois ont fait l'objet d'une présentation plus détaillée par les partenaires du milieu, tous membres du GSI. Voici quelques éléments retenus de leurs présentations :

PREMIER PROJET : AMÉNAGEMENT D'UN LOCAL POUR LE PERSONNEL DU CAMPUS QUI INTERVIENT AUPRÈS DES JEUNES, PRÉSENTÉ PAR MARTIN MERCIER

Sommaire du projet :

- Un local a été aménagé pour les employés de tous les corps de métier en contact avec la clientèle : choix des locaux appropriés, modifications à la structure, aménagement physique de l'espace, etc.;
- L'espace offrait un lieu de pause, de détente (table de billard, téléviseur, ordinateur, téléphone), de repos (lits), de retrait (si un employé a vécu une crise);
- Un espace accessible aux employés était aménagé pour qu'ils se retrouvent et fraternisent;
- On explorait la possibilité d'y attacher une programmation.

Les objectifs poursuivis par ce projet étaient :

- D'améliorer le soutien social pour le personnel du centre;
- De favoriser une meilleure reconnaissance au sein des équipes et entre les secteurs :
 - D'encourager une plus grande mixité entre les corps de métier;
- De permettre de « décompresser » en période de crise;
- De faire le pont avec d'autres ressources disponibles (PAE; Programme de pairs aidants).

Lors du symposium, les participants ont été invités à visiter le local.

DEUXIÈME PROJET : CRÉATION D'UN PROGRAMME DE « PAIRS AIDANTS », PRÉSENTÉ PAR PATRICIA POULIN ET SUZIE LAMONTAGNE

Sommaire du projet :

- Mise en place d'un programme de pairs aidants volontaires, habilités à répondre aux demandes ponctuelles de collègues confrontés à une situation de crise.

Les objectifs poursuivis par ce projet étaient :

- De diminuer les effets du travail émotionnellement exigeant;
- De réduire la durée des absences pour invalidité ou de les prévenir;
- De briser l'isolement;
- De créer un climat d'entraide;
- De développer un sentiment de confiance à l'égard de leur milieu de travail.

Rôles/responsabilités/tâches d'un pair aidant :

- Offrir une aide ponctuelle;
- Donner un accès rapide à un soutien social émotionnel à la suite d'une crise (« ventiler » leur vécu);
- Soutenir/accompagner;
- Écouter et offrir de l'empathie dans le non-jugement;
- Diriger vers des ressources, au besoin (services, organismes communautaires, médecin, PAE, etc.);
- Garantir la confidentialité des contenus exprimés.

TROISIÈME PROJET : CRÉATION D'UNE CONFÉRENCE POUR FAIRE CONNAÎTRE LA RÉALITÉ DU TRAVAIL EN CENTRE JEUNESSE (« TOURNÉE »), PRÉSENTÉ PAR ANNICK LEHOUX ET BRYAN ST-LAURENT

Sommaire du projet :

- Une activité interactive (conférence) a été préparée :
 - Format : mises en situation, connaissances à transmettre sur le secteur (ex. : lois).

Les objectifs poursuivis par ce projet étaient :

- De faire connaître/reconnaître la nature réelle du travail dans les centres jeunesse aux collègues du CISSS (activité de sensibilisation) et aux collaborateurs externes;
- De favoriser un changement de culture, une plus grande ouverture entre les intervenants des centres jeunesse et les autres collègues du CISSS :
 - De diminuer les tensions potentielles;
- De déconstruire des mythes, de recueillir les questions et de connaître les insatisfactions chez les collègues du CISSS et chez d'autres collaborateurs.

En quoi ce projet permet-il d'agir sur le travail émotionnellement exigeant :

- En faisant mieux connaître la spécificité du travail en protection de la jeunesse auprès des partenaires;

- En améliorant la fluidité de la communication entre les collaborateurs du CISSS de Chaudière-Appalaches et nous;
- En s'intéressant à la réalité de travail des collègues et partenaires afin de développer une meilleure complicité;
- En favorisant un changement de culture par la création d'une plus grande ouverture les uns envers les autres entre les professionnels;
- En déboulonnant certains mythes;
- En répondant fréquemment aux questions des collègues du CISSS de Chaudière-Appalaches et des partenaires externes;
- En échangeant ensemble sur les insatisfactions, les irritants et, surtout, les pistes de solution.

Deux autres projets ont été présentés plus brièvement au cours de l'activité :

- **L'ajout d'une ressource spécialisée au programme d'aide aux employés (PAE)**, présenté par Marie-Hélène Tremblay et Valérie Blais

Les objectifs poursuivis par ce projet étaient :

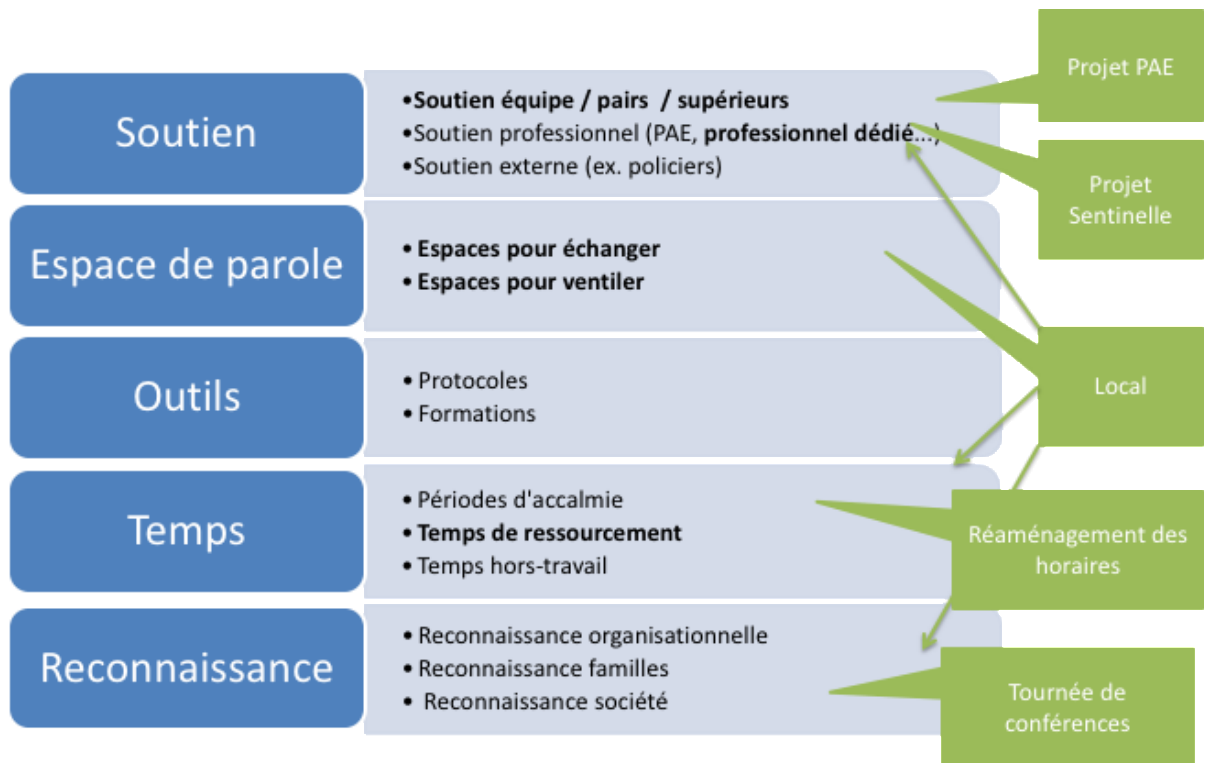
- D'offrir du soutien plus adéquat – parce que plus spécialisé – aux employés consultant le PAE;
- De favoriser une plus grande ouverture des employés à consulter le PAE pour aller chercher de l'aide.

- **Le réaménagement des horaires de travail des éducateurs**, présenté par Sébastien Baribeau et Valérie Blais

Les objectifs poursuivis par ce projet étaient :

- De dégager du temps aux éducateurs dans l'horaire afin de leur permettre d'accomplir les tâches attendues;
- De favoriser la rétention du personnel expérimenté et le maintien de l'expertise dans le milieu.

Comme la figure qui suit en fait schématiquement la démonstration, ces projets qui ont été mis en place par le GSI sont en cohérence avec les ressources jugées nécessaires par les travailleurs et les cadres rencontrés lors d'une phase préalable de la recherche. En effet, chacun des projets réalisés vise une ou plusieurs de ces pistes d'intervention.



Bilan des principales réflexions dégagées des présentations et des échanges

La présentation des projets par les collaborateurs du milieu a suscité de nombreux échanges portant tant sur les modalités d'implantation du projet que sur les effets attendus. Plusieurs de ces réflexions sont présentées ici de façon succincte.

- **La nécessité d'obtenir un engagement paritaire préalable.**
 - Cet engagement de la direction et des syndicats s'articule autour d'ententes formelles et de la participation active à la réalisation du projet, notamment sur le plan financier.
 - La direction doit porter le projet auprès des instances de gestion; le syndicat doit faire la même chose auprès de ses membres et de ses instances.

- **L'importance de l'appropriation des solutions par la base, en permettant la participation active à la recherche de solutions :**
 - Ont été présentées des solutions mises au point par les acteurs du terrain, dans un contexte de prise en charge par la « base », c'est-à-dire par les travailleurs eux-mêmes, accompagnés de ceux qui les supervisent et soutenus par les directions.

Ce projet-là a donné l'opportunité RARE à des éducateurs, à des agents d'intervention, à des intervenants sociaux de pouvoir travailler sur un projet, d'y croire, de le développer, de le structurer, de le livrer. C'est une *plus-value* qui va au-delà des objectifs du projet de recherche.

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

- Le succès du projet démontre que quand les travailleurs s'investissent dans l'élaboration des solutions, on se situe en dehors du phénomène de « résistance au changement » auquel on réfère très souvent pour parler des insuccès des transformations.

On ne promet pas des choses, mais ce qu'on dit aux gens :
« Venez faire partie de la solution... C'est une question de confiance, mais aussi de partenariat... L'employé est gagnant d'avoir les moyens pour l'aider, puis l'employeur est aussi gagnant d'avoir des employés qui vont mieux.

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

- Avant de mettre au point un projet d'intervention, une préparation adéquate est nécessaire.
 - L'**engagement** de toutes les parties est crucial avant de démarrer.
 - Les personnes qui s'engageront dans la démarche doivent être libérées.
 - Il faut notamment préparer un **argumentaire** qui justifie l'investissement en temps et en argent.
 - Il faut s'assurer d'avoir en main les **outils** de réalisation du projet.
- La **constitution d'une équipe solide**, forte et engagée constitue un élément crucial d'une démarche d'intervention.
- **La place centrale occupée par les supérieurs immédiats est primordiale pour la mise en place de solutions.**
 - Les supérieurs immédiats doivent animer et donner le sens aux projets qui se déploient. Ils doivent donc être engagés et bien en saisir les enjeux.
- La mise en place de tels projets requiert du **temps**.
 - Une certaine souplesse est nécessaire, car chaque projet a ses propres paramètres et, donc, son propre rythme.
 - Les paramètres de l'organisation peuvent aussi influencer l'évolution des démarches entreprises.
 - Travailler dans un contexte de restructurations majeures constitue un défi de taille qu'il est difficile de contourner.

- Les **mécanismes de communication** sont des outils essentiels pour diffuser les informations liées au projet et pour maintenir l'intérêt de tous.

C'est intéressant de voir qu'on a déjà, dans notre milieu, des mesures, d'en prendre conscience. [...] C'est de dire que ça se peut, ça donne espoir.

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

- La stratégie de communication et de diffusion passe souvent par les chefs.
 - Un outil de communication simple et accessible à tous peut constituer une option de communication appropriée. Cet outil peut être ensuite animé par les gestionnaires et les responsables syndicaux.
- L'**importance de prendre en considération non seulement les facteurs de risque, mais aussi les facteurs de protection** en place ainsi que les **leviers** déjà présents.

On a documenté par des sondages, des entrevues. On s'est fait une idée sur c'est quoi le TÉE. Après, on comprend mieux, on est plus conscientisés, on peut outiller le personnel, on est plus conscientisés comme organisation...

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

- La **présence très active et engagée de l'équipe de recherche**.
 - La présence constante des chercheurs et leur disponibilité constituent une source de motivation pour ceux qui participent au processus et une forme de « garantie » que les projets prennent vie.
- L'importance de faire un **bon diagnostic** de la situation, **de produire des données solides**, partagées par tous.
- L'**accès à du soutien** de diverses formes est crucial pour pouvoir réaliser des projets.
 - Le soutien des différents paliers de gestion, du syndicat et des différentes partenaires ou collaborateurs.

- La **capacité** des personnes engagées dans le processus d'intervention à **prendre des risques**, à naviguer dans un projet qui fonctionne hors des balises habituelles est fondamentale.

- Un tel projet en coconstruction peut entraîner pour certains un fort sentiment de « flou », puisqu'on participe à la définition des interventions et qu'on ne connaît pas d'emblée la destination. Ce qui ne correspond pas au cadre habituel dans lequel plusieurs intervenants, de terrain, ont l'habitude de fonctionner et qui peut générer de l'inconfort.

Quand tu as un peu de concret qui se pointe, paf!, ça s'est réalisé! [...]
Moi, pour ma part, il a fallu que j'apprenne à être patient...
PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

- De telles démarches participatives constituent de **riches occasions d'apprentissage** pour ceux qui s'y investissent.
 - Les acquis peuvent être transférables dans d'autres contextes et servir tant la personne qui s'est investie qu'à son organisation, qui s'enrichit d'une personne ayant développé de nouvelles aptitudes.
- Le **soutien comme outil principal pour agir sur les effets du travail émotionnellement exigeant**.
 - On constate en effet que les solutions mises au point par le GSI tournent en grande partie autour du soutien social, particulièrement celui des pairs.
 - Ce sont des solutions qui répondent spécifiquement au besoin de « prendre soin de soi/de nous ».
 - Le soutien par les pairs vient compléter l'offre de services disponible.
 - Cette forme de soutien est notamment pertinente dans la mesure où, parfois, il est plus difficile pour certains de recourir spontanément au soutien formel ou au soutien des supérieurs immédiats.
 - Il s'agit d'une ressource disponible alors que, dans le contexte actuel de transformation majeure, il est difficile d'agir sur les structures organisationnelles ainsi que sur la charge de travail (qui tend à s'accroître).
 - La réalité actuelle est aussi caractérisée par la difficulté d'instaurer des mesures spécifiques pour bonifier le soutien des supérieurs immédiats,

dans un contexte de transformation qui tend plutôt vers l'éloignement de ceux-ci du terrain et de la clinique.

- Ces mesures doivent être perçues non pas comme une substitution, mais comme un complément, un appui aux efforts déployés par l'organisation et par les supérieurs immédiats.
 - Selon un chef, la présence d'un pair aidant fera en sorte que l'employé pourra être plus à l'aise de discuter d'une situation. La responsabilité du chef, dans les circonstances, sera de permettre la tenue de ces rencontres de soutien (ex. : libération).
- Une telle démarche constitue en soi **un moyen de reconnaître la nature du travail**.
 - En reconnaissant formellement la nature « émotionnellement exigeante » du travail en centre jeunesse et en acceptant de s'engager activement dans un processus paritaire de détermination de solutions appropriées, le processus de recherche-action a favorisé, globalement, la reconnaissance chez ses travailleurs.
 - Un projet comme celui de la série de conférences pour mieux faire connaître cette réalité, déployé auprès d'autres acteurs du CISSS ou d'autres collaborateurs externes, est aussi très favorable au développement du sentiment de reconnaissance.
 - Cette démarche mise sur l'établissement de meilleurs liens avec ces autres instances (et personnes), ce qui peut avoir un impact sur le développement de liens sociaux plus forts et diminuer les tensions.
 - Le symposium permet de dégager le potentiel d'arrimage avec d'autres milieux qui pourraient bénéficier d'une telle initiative.

Retombées, transférabilité et pistes

Pour conclure cette synthèse des présentations et des échanges, voici les grandes lignes dégagées à la fois en ce qui a trait aux retombées attendues du projet présenté, aux éléments de transférabilité abordés et aux pistes à envisager pour poursuivre la réflexion et l'action sur le travail émotionnellement exigeant.

Un aperçu des retombées

- Le projet inclusif, mis au point en coconstruction avec les partenaires, a favorisé un plus fort sentiment de reconnaissance des travailleurs et de la spécificité de leurs fonctions.
 - Il a aussi permis d'ouvrir sur la réalité des cadres, habituellement « oubliés » dans de telles démarches.
 - Il a également favorisé le rapprochement de différents secteurs, en leur offrant un « espace d'échange » commun.
- Les mesures de soutien mises en place offriront aux employés des outils spécifiques plus adaptés pour faire face aux effets du travail émotionnellement exigeant. Il s'agit d'un gain majeur pour l'organisation.
- Un élément central qui motive une telle action est certainement le fait d'améliorer le bien-être des employés, qui seront ensuite mieux en mesure d'accompagner les enfants et les familles et, ainsi, de réaliser la mission de l'établissement.

On apaise la souffrance des enfants et on réunit les familles. C'est plus facile quand on est apaisés, plus disponibles. C'est comme ça qu'il faut donner le sens à une démarche comme ça... quand on regarde la finalité, puis les retombées, c'est en plein sur notre mission!

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

- D'autres effets sont anticipés à plus long terme : diminution des absences, fidélisation/rétention du personnel et amélioration du climat dans les équipes.

Juste ton ambiance de travail, le rire revient dans les corridors. Ça, c'est, selon moi, le premier indicateur de réussite. Ça va peut-être parler plus que tes chiffres, sur le terrain.

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

- Le projet a permis de reconnaître « officiellement » la nature du travail émotionnellement exigeant et les effets qui en émanent. Il a aussi permis d'établir un langage commun et de dégager des connaissances solides, communément partagées.
- La démarche a aussi permis d'amorcer un mouvement de changement qui devra être ensuite animé par le milieu.
- Par l'entremise du groupe de soutien à l'intervention, certains ont développé de nouvelles habiletés et connaissances qu'ils pourront transférer ultérieurement dans le cadre de leurs fonctions.
- Enfin, comme plusieurs en ont fait état, il est possible que la poursuite du projet dans un contexte marqué par des transformations majeures ait permis d'amoindrir certains impacts de la réforme de la santé et des services sociaux qui a été implantée au cours de la même période.

Transférabilité et pistes

- Le projet suscite de l'intérêt chez les participants qui sont issus d'autres milieux de travail également caractérisés par un travail auprès d'une clientèle fragilisée. L'intérêt est aussi partagé par les autres participants, eux aussi préoccupés par le bien-être des travailleurs.

Je pense qu'il y a beaucoup de gens dans le réseau de la santé qui vont s'y retrouver. Pas juste les gens en centre jeunesse. Des gens qui vont à domicile, des préposés, à des niveaux différents, avec des clientèles différentes, des gens du scolaire aussi.

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

- C'est une réalité qui rejoint d'autres secteurs, mais qui est méconnue.
- Il serait tout à fait pertinent de d'abord faire connaître le concept du travail émotionnellement exigeant dans les milieux, de proposer de la formation et des activités de sensibilisation.
 - La mise au point d'un outil de transfert des connaissances, accessible largement aux différents milieux, constituerait un atout intéressant pour y parvenir.

- Avec les données recueillies, il serait possible de convaincre d'autres milieux d'amorcer des démarches similaires.

Quand tu as des données comme ça, ça vient mettre encore plus de poids... Ce peut être une façon d'approcher certaines directions [...] C'est intéressant de voir qu'on peut travailler à différents niveaux, puis se servir de ces données-là pour ouvrir les valves.

- Un projet de cette nature, appuyé sur des données solides, peut servir de voie d'entrée pour développer la culture de prévention, parfois peu présente.

Avec ces données-là, ça vient donner un beau levier pour accompagner et monter une démarche un peu plus transversale et qui donne un sens aussi. Ça va faire des petits, j'en suis convaincue. Il faut se contaminer entre nous autres, et non pas rester dans nos petits milieux!

PROPOS TIRÉS DU SYMPOSIUM

- Il faut travailler activement sur l'élaboration d'un argumentaire approprié pour bien démontrer les bénéfices, pour les organisations, de s'engager dans des activités similaires, notamment en s'appuyant sur les effets économiques attendus.
 - Les chercheurs peuvent contribuer à développer cet argumentaire.

Conclusion

Cette journée consacrée au symposium *Exercer un travail émotionnellement exigeant : enjeux et pistes de solution pour les intervenants du réseau de la santé et des services sociaux* a constitué une occasion unique de transfert de connaissances entre les acteurs principaux de la mise en place d'un projet de recherche-action réalisé dans un centre jeunesse et d'autres participants concernés par cette question centrale qui touche les milieux où on exerce un travail relationnel.

Cette activité était, comme le projet de recherche-action dont il a été question, de nature hautement participative. Les partenaires du milieu ont joué un rôle central dans la préparation de l'activité, allant même jusqu'à prendre en charge certaines des présentations formelles, mais, aussi, lors de la participation aux échanges. Les participants au symposium ont donc eu le privilège de rencontrer les acteurs principaux des projets réalisés par le milieu et de les entendre parler de leurs réalités et des moyens qu'ils ont collectivement adoptés pour faire face aux effets du travail émotionnellement exigeant. Les personnes présentes ont aussi eu l'occasion d'échanger avec les chercheurs qui ont partagé des connaissances sur la question plus spécifique du travail émotionnellement exigeant.

Les nombreux échanges entre les participants des différents secteurs ont permis de saisir l'importance de se pencher, dans les organisations où le travail est en grande partie centré sur la relation d'aide, sur la question du TÉE et de trouver des moyens pour faire face aux effets du travail auprès d'une clientèle fragilisée. Les modalités de ces moyens consistent en grande partie en une offre de soutien bonifiée. Les similitudes entre le vécu des travailleurs du centre jeunesse et le travail auprès de jeunes en centre de réadaptation ou même auprès de personnes âgées en CHSLD ont été particulièrement explicites. Des actions concrètes de collaboration entre le secteur de la réadaptation et le secteur jeunesse ont d'ailleurs déjà été envisagées en cours de symposium, notamment pour que l'on réfléchisse sur l'arrimage entre les services offerts aux familles dans les deux secteurs, mais aussi pour que l'on crée des ponts entre les deux secteurs.

Le symposium s'est conclu par un intérêt manifeste à l'égard de la possibilité que les échanges sur la question du travail émotionnellement exigeant se poursuivent, mais, aussi, que soient conçus des outils conviviaux permettant un transfert des connaissances acquises dans le cadre de cette recherche intervention à d'autres milieux qui en bénéficieraient et, aussi, que des pistes

vers le développement de modalités préventives pour leurs propres organisations puissent être envisagées.

Annexe A : Invitation au symposium



Centre de recherche
sur les soins et les services de
première ligne de l'Université Laval

INVITATION À UN SYMPOSIUM

Exercer un travail émotionnellement exigeant : enjeux et pistes de solution pour les intervenants du réseau de la santé et des services sociaux *

Le travail émotionnellement exigeant (TÉE) touche une grande partie des travailleurs du réseau de la santé et des services sociaux, plus particulièrement ceux qui exercent un travail relationnel auprès de différentes clientèles.

Avec nos partenaires du CISSS de Chaudière-Appalaches, nous avons souhaité élargir nos échanges en invitant à la table différentes personnes préoccupées par cette question afin de pousser plus loin la réflexion sur les enjeux, mais, aussi, sur les pistes de solution à mettre en place dans le réseau de la santé et des services sociaux.

Il nous fait donc grandement plaisir de vous inviter à ce symposium qui aura lieu le **21 février 2018** qui se tiendra au **CISSS Chaudière-Appalaches à Lévis**, entre 9 h et 17 h.

Notre objectif : Créer un espace de délibération entre des acteurs de divers secteurs afin d'explorer en quoi les connaissances développées jusqu'ici sur le TÉE peuvent ouvrir la voie vers de nouvelles avenues et actions concrètes au sein des institutions de santé et de services sociaux.

Qui : Cette activité, **sur invitation**, réunira un nombre restreint de participants (environ 25), notamment des intervenants et des cadres ayant participé à l'implantation d'interventions préventives, des gestionnaires de directions interpellées par cette question du travail émotionnellement exigeant, des chercheurs, des représentants d'associations syndicales ou paritaires.

Plan : La journée sera divisée en plusieurs séances de travail où les partenaires de la recherche et des milieux pratiques se succéderont pour assurer des exposés plus formels, présenter des interventions développées en centre jeunesse, animer des échanges et dégager des recommandations.

Repas : Le repas du midi sera offert aux participants. **Des particularités alimentaires** dont nous devrions tenir compte ? Prière de nous les indiquer par courriel lors de la confirmation de votre participation.

Prix : Gratuit (repas et stationnement)

Vous êtes intéressé(e) ? Répondez par courriel à Nathalie Jauvin au plus tard le 6 décembre 2017 à nathalie.jauvin.ciusscn@ssss.gouv.qc.ca en indiquant les informations suivantes :

Nom :	Fonction :
Organisation :	
Courriel :	Numéro de téléphone :
Allergies ou restrictions alimentaires :	

Nous vous confirmerons votre participation et vous enverrons de plus amples informations.

* Cette activité est rendue possible grâce à l'obtention d'un financement du Fonds stratégique de développement de la recherche du CERSSP L-UL en 2017 par Andrew Freeman et ses collègues.



Centre d'excellence sur le vieillissement de Québec

Annexe B : Programme

SYMPOSIUM

Exercer un travail émotionnellement exigeant :
enjeux et pistes de solution

Quand :

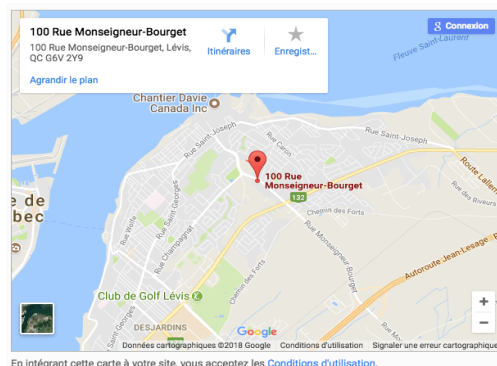
Mercredi 21 février 2018, 9 h – 17 h

Où :

100, rue Monseigneur-Bourget, Lévis, G6V 2Y9
Salles R-229 / R-233

Stationnement gratuit

Repas et collation servis sur place



APERÇU DU PROGRAMME DE LA JOURNÉE

- 9 h **Mot de bienvenue et tour de table**
- 9 h 30 **Exercer un travail émotionnellement exigeant : Quels enjeux pour les travailleurs du réseau ? Un aperçu des connaissances**
- 9 h 50 **Développer des interventions pour prévenir les effets du travail émotionnellement exigeant : L'exemple d'un projet en centre jeunesse**
- 10 h 15 **Projets développés : Bloc A**
- 10 h 45 *Pause*
- 11 h **Projets développés : Bloc B**
- 11 h 30 **Échanges**
- 12 h *Dîner*
- 13 h **Leçons apprises : Assises, défis, facteurs facilitants et entravants, effets.**
- 13 h 30 **Qu'en est-il pour d'autres travailleurs relationnels ?**
- 14 h **Échanges**
- 14 h 30 *Pause*
- 15 h **Table ronde : Quel potentiel de transférabilité ?**
- 16 h 15 **Conclusion et pistes**

Besoin de plus amples informations ? nathalie.jauvin.ciusscn@ssss.gouv.qc.ca

Cette activité est rendue possible grâce à l'obtention d'un financement du Fonds stratégique de développement de la recherche du CERSSP L-UL.

Merci à notre partenaire, le CISSS de Chaudière-Appalaches, qui permet de tenir cette activité dans leurs locaux.

Annexe C : Liste des participants

Aubry, François, chercheur et professeur à l'Université du Québec en Outaouais

Baribeau, Sébastien, technicien en intervention en délinquance au CISSS de Chaudière-Appalaches – Direction programme jeunesse

Biron, Caroline, chercheure, professeure à l'Université Laval et membre de l'équipe RIPOST

Blais, Valérie, éducatrice spécialisée au CISSS de Chaudière-Appalaches – Direction programme jeunesse

Boucher, Julie, conseillère à l'amélioration continue au CISSS de Chaudière-Appalaches – Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique

Côté, Nancy, chercheure, professeure à l'Université Laval et membre de l'équipe RIPOST

Couture, Suzanne, chef d'activités – Services d'assistance PAB/ASSS au CIUSSS de la Capitale-Nationale – Direction SAPA

Doré, Christian, conseiller en ressources humaines au MSSS – Direction de la planification de la main-d'œuvre salariée et médicale et du soutien au changement

Freeman, Andrew, chercheur et professeur à l'Université Laval et membre de l'équipe RIPOST

Gagnon, Éric, chercheur au CIUSSS de la Capitale-Nationale et au CERSSPL-UL

Jauvin, Nathalie, chercheure, coordonnatrice de recherche, professeure associée à l'Université Laval et membre de l'équipe RIPOST

Joseph, Isabelle, travailleuse sociale au CISSS de Chaudière-Appalaches – Service de l'évaluation/orientation; Direction de la protection de la jeunesse

Lamontagne, Suzie, chef de service par intérim au CISSS de Chaudière-Appalaches – Service application des mesures; Direction programme jeunesse

Laprise, Natacha, conseillère syndicale à la CSN – Service des relations de travail – Module Santé, sécurité et environnement

Lehoux, Annick, travailleuse sociale au CISSS de Chaudière-Appalaches – Direction programme jeunesse

Mercier, Martin, intervenant au CISSS de Chaudière-Appalaches – Direction programme jeunesse

Naud, Pierre, coordonnateur au secteur SST et développement durable à l'APTS

Pelletier, Mariève, conseillère scientifique spécialisée en santé au travail à l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)

Poirier, Marie-Hélène, conseillère en valorisation à l'IRSST

Poulin, Patricia, chef de service au CISSS de Chaudière-Appalaches – Direction programme jeunesse

Renaud, Michel, chef de service au CISSS de Chaudière-Appalaches – Direction programme jeunesse

Shaink, Stéphane, directeur adjoint du programme déficience intellectuelle, trouble du spectre de l'autisme et déficience physique au CISSS de Chaudière-Appalaches

St-Laurent, Bryan, travailleur social au CISSS de Chaudière-Appalaches – Direction programme jeunesse

Roy, Diane, conseillère cadre, Service de la gestion de la présence au travail, secteur prévention et gestion des risques

Tremblay, Marie-Hélène, adjointe à la directrice de la protection de la jeunesse par intérim, transfert et adoption au CISSS de Chaudière-Appalaches

Vachon, Rudy, infirmière au CISSS de Chaudière-Appalaches – Direction SAPA