



# EXERCER UN TRAVAIL ÉMOTIONNELLEMENT EXIGEANT :

## COMPRENDRE POUR MIEUX INTERVENIR

*Nathalie Jauvin*

*Professeure associée, département de réadaptation,  
Université Laval*

*Sherbrooke*

*4 octobre 2017*

**RIPOST**

Recherches sur les interrelations  
personnelles, organisationnelles  
et sociales du travail



# LE TRAVAIL ÉMOTIONNELLEMENT EXIGEANT

Certains métiers, dont ceux de la relation d'aide, sont plus à risque d'être exposés à un travail émotionnellement exigeant:

**« présence d'une demande émotionnelle élevée en grande partie attribuable au manque de ressources nécessaires pour gérer cette demande » \***

\* Définition inspirée de la littérature sur la demande émotionnelle (De Jonge et Dormann, 2003) et de l'analyse d'entretiens individuels (Bolduc et al., 2013).



# LES TRAVAILLEURS LES PLUS À RISQUE



- Au Québec, le TÉE toucherait **63%** des **travailleurs du secteur public et parapublic**, dont une proportion importante exercent des emplois en **relation d'aide** (*vs 48% de l'ensemble de travailleurs*).
- **Les travailleurs ayant un TÉE sont + exposés aux effets néfastes sur la santé:** détresse psychologique, perception négative de l'état de santé, présence de troubles musculosquelettiques, etc.

*Source: Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST), 2011*

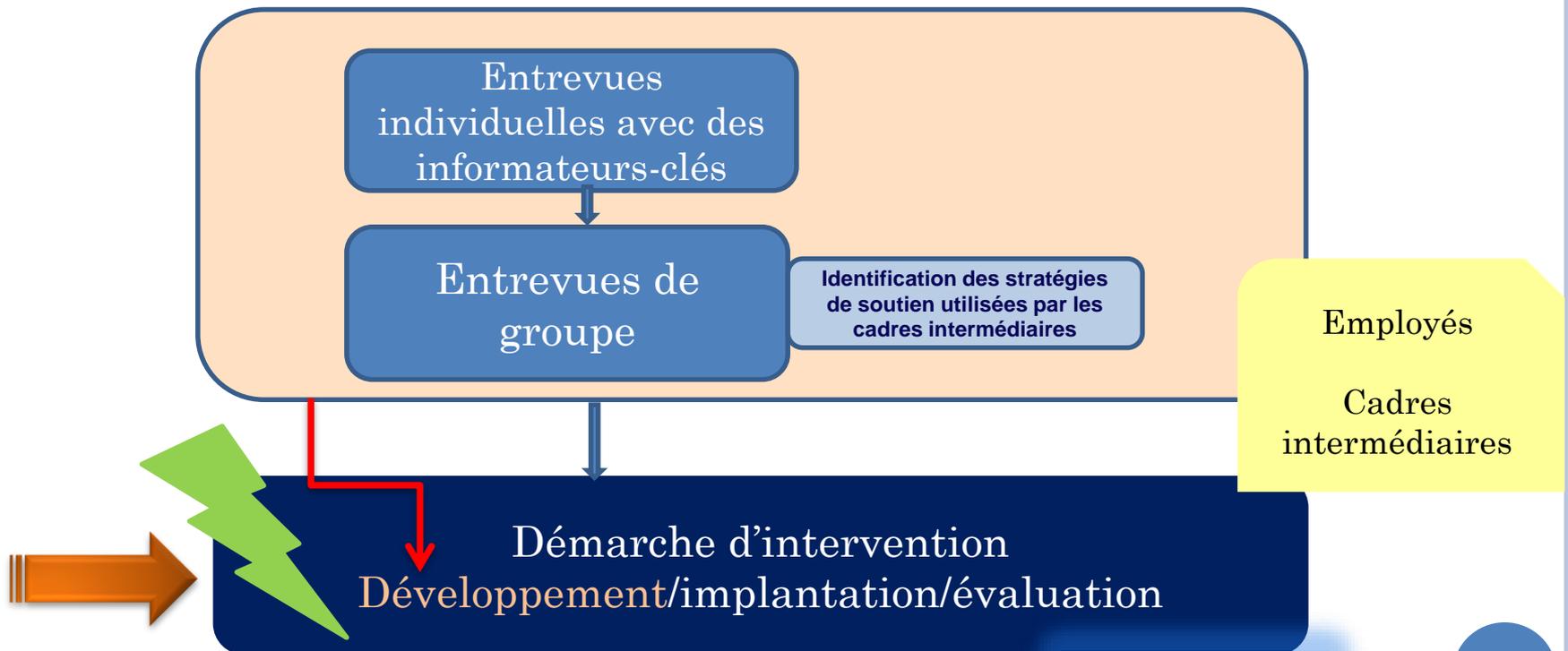


**COMPRENDRE LE TÉE:**

**CE QUE LA RECHERCHE NOUS APPREND**



# UN PROJET DE RECHERCHE EN CENTRE JEUNESSE



# TRAVAILLER EN CENTRE JEUNESSE

L'univers des services de protection à l'enfance: un secteur à risque pour les **intervenants**:  
épuisement professionnel, absentéisme, roulement de personnel.

- 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



# COMPRENDRE LE TÉE: DEUX DIMENSIONS À CONSIDÉRER

➤ **LE TRAVAIL AUPRÈS DE LA CLIENTÈLE**

➤ **LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

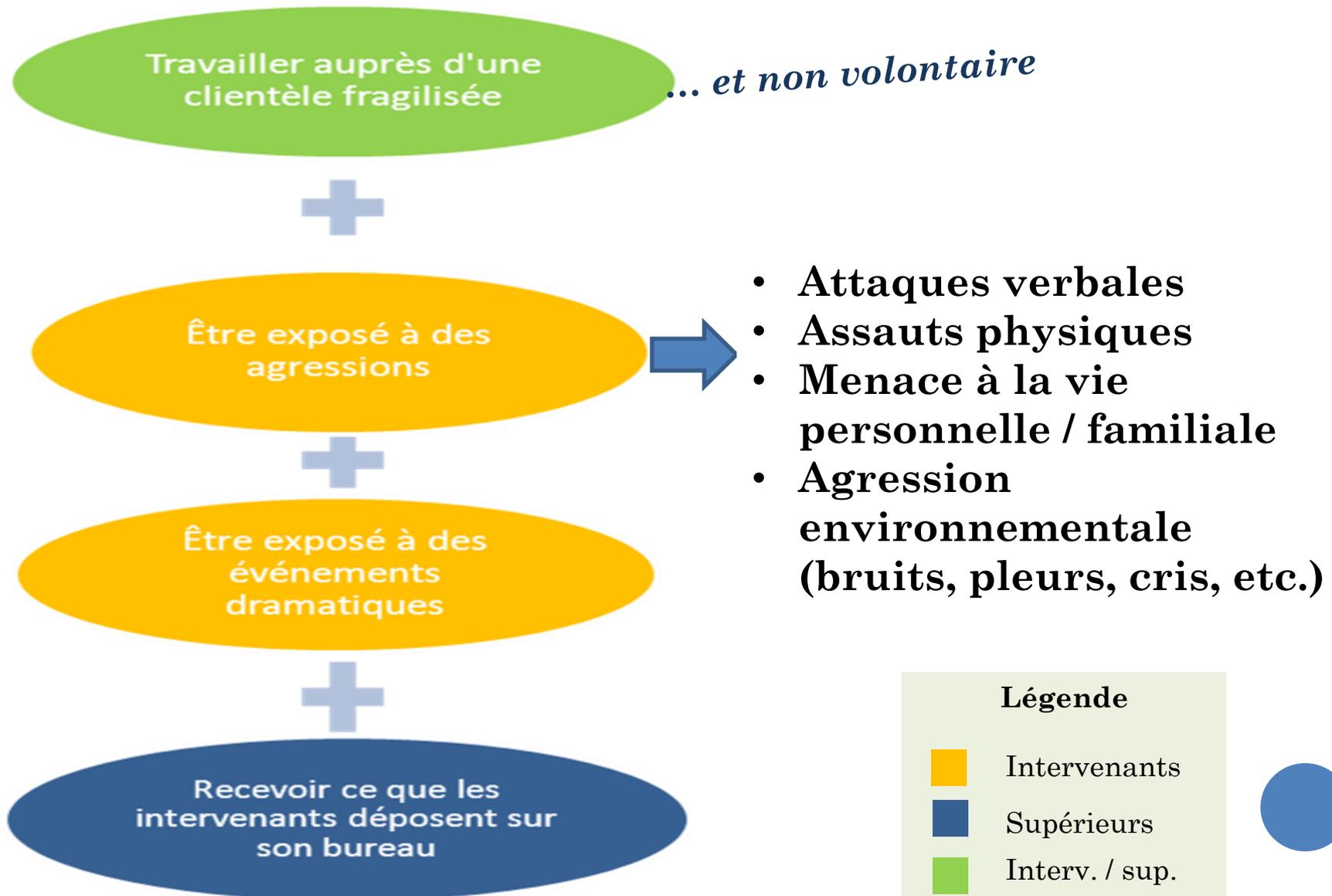
**LE TRAVAIL  
AUPRÈS D'UNE  
CLIENTÈLE  
FRAGILISÉE**

**ET**

**LES CONDITIONS  
DANS  
LESQUELLES ON  
L'EXERCE**

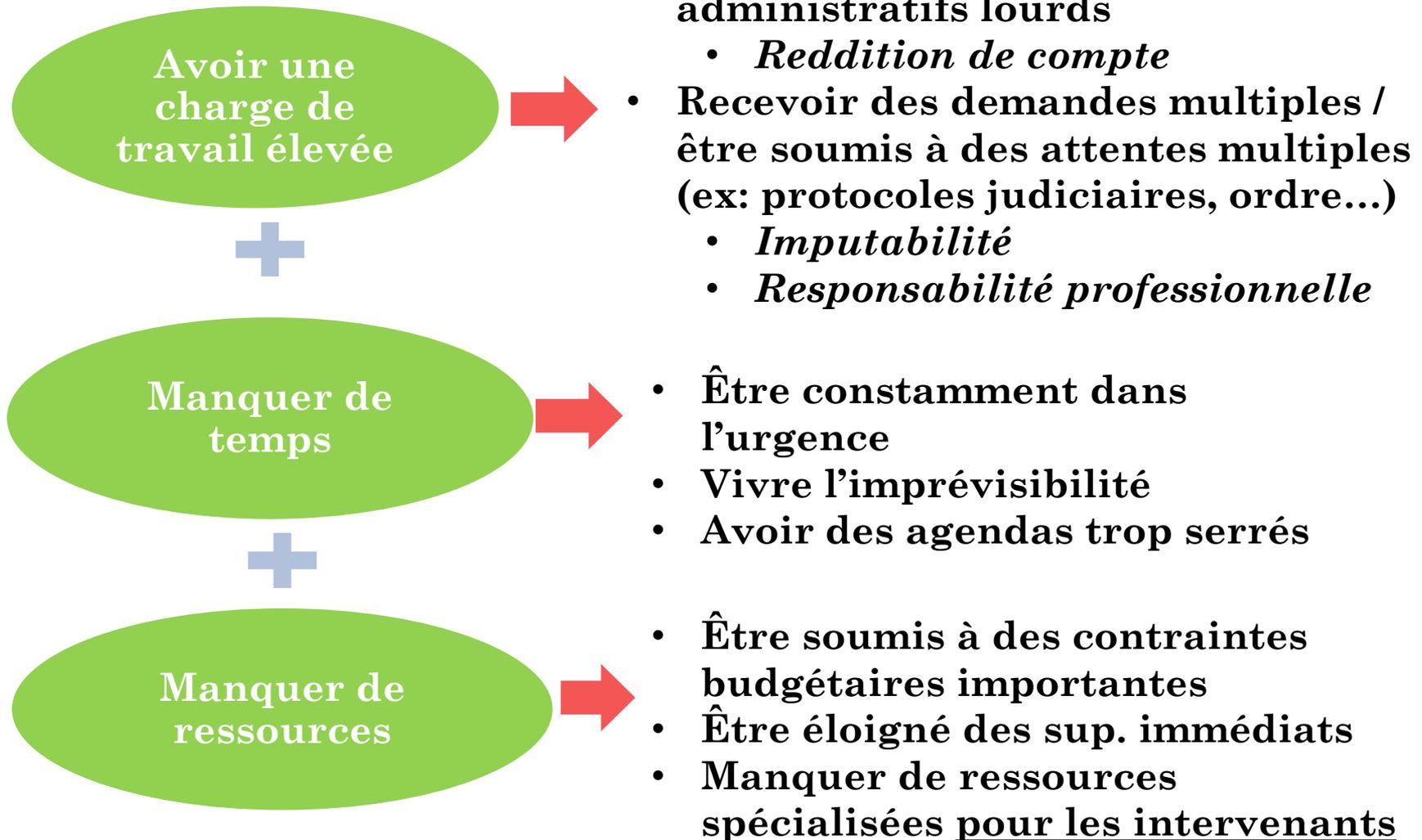


# LA NATURE DU TRAVAIL: LA CLIENTÈLE



# NATURE DU TRAVAIL:

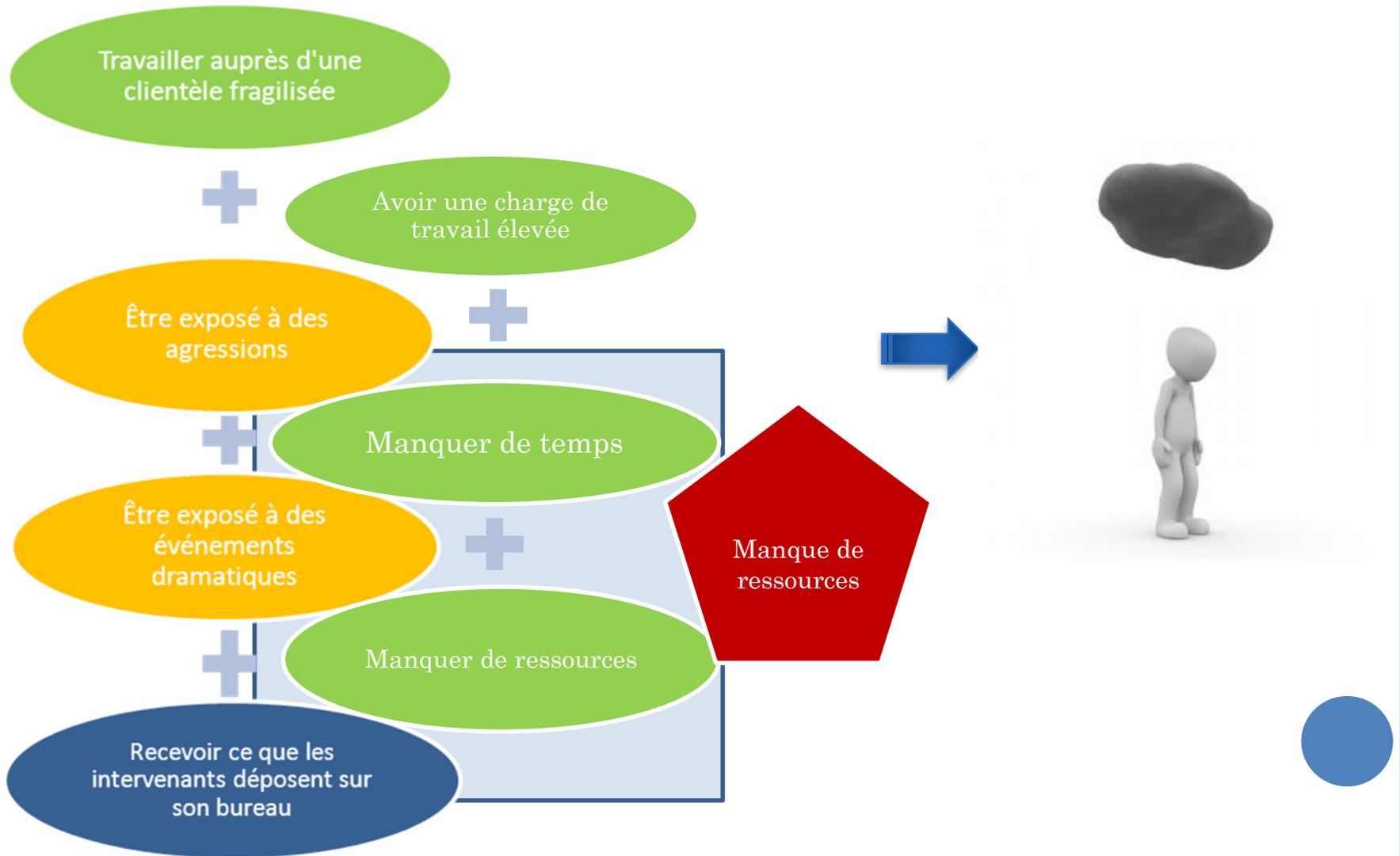
## LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL



## UNE QUESTION DE CUMUL

« [...] je parlais au niveau de la **multiplication au niveau des attentes de l'organisation**, je pense que c'est la même chose avec notre clientèle. Ce n'est pas une situation qui est problématique qui va faire que je vais décrocher, c'est juste qu'elle vient par-dessus une autre pile qui était là et qui ont fait le cumulatif [...] . **Ce qui est difficile** ce n'est pas d'avoir géré ça, mais d'avoir géré à travers les autres qu'on a à gérer. **C'est vraiment plus le cumul de tout ça au fil du temps** ».

# UNE ÉQUATION SE DÉGAGE



# LA CHARGE ÉMOTIONNELLE: QUELQUES-UNES DES MANIFESTATIONS DÉGAGÉES

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

# ÊTRE CONFRONTÉ À DES ÉMOTIONS CONTRADICTOIRES

« Les éducateurs sur le plancher [...] on est tout le temps dans l'action [...]. **On gère une crise, le jeune nous dénigre, nous attaque**, tout y passe et **on peut être en danger physiquement** et le 5 minutes qui suit quand la crise commence à descendre [...] **on doit lui donner des soins** [...] [...] *mon dieu qu'on est dans une job où que les émotions sont tirées à gauche et à droite.* »



# QUELQUES IMPACTS DU TÉE

## PLUS IMMÉDIATS

- ❖ Patience diminuée
- ❖ Tristesse envahissante (pleurer chez soi)
- ❖ Contacts altérés avec la clientèle
- ❖ Manque d'énergie pour les tâches quotidiennes
- ❖ Remise en question
- ❖ Difficulté à décrocher du travail dans sa vie personnelle
- ❖ ...



Mal-être

## À PLUS LONG TERME

- ❖ Fatigue
- ❖ Stress
- ❖ Départ en congé de maladie (court, long terme): problèmes physiques ou psychologiques
- ❖ Isolement
- ❖ ...



## LA DIFFICULTÉ À DÉCROCHER DU TRAVAIL

« Tous les intervenants créent un lien avec chaque dossier et chaque client, alors **c'est comme si tu avais 20 petits câbles pour chaque client.** Quand tu t'en vas à la maison, **comment tu vas faire pour couper ces câbles-là pour être disponible pour ton chum et tes enfants et pour te ressourcer? »**

# Présence d'une demande émotionnelle élevée

clientèle fragilisée, qui s'alourdit;  
risque accru de subir de la violence physique ou psychologique;  
écart entre le travail prescrit et le travail réel;

...

+

# Manque de ressources nécessaires pour gérer cette demande

=

**TÉE**



« Quand tu as l'impression que tu n'es pas satisfait de ce que tu fais et de ce que tu donnes [...] à un moment donné, **ça vient jouer sur l'estime, sur la confiance** comme intervenant, ça vient jouer sur tout ce que tu es comme personne [...] **on fait une job qui à notre sens est souvent inachevée. Pas parce qu'on ne veut pas, mais parce qu'on n'a pas le temps et les conditions** ».



## UNE PISTE QUI TRAVERSE L'ANALYSE: PRENDRE SOIN DES TRAVAILLEURS

[...] 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?**



# DES RESSOURCES POUR FAIRE FACE AU TRAVAIL ÉMOTIONNELLEMENT EXIGEANT

## Soutien

- **Soutien équipe / pairs / supérieurs**
- **Soutien professionnel (PAE, professionnel dédié...)**
- **Soutien externe (ex. policiers)**

## Espace de parole

- **Espaces pour échanger**
- **Espaces pour ventiler**

## Outils

- **Protocoles**
- **Formations**

## Temps

- **Périodes d'accalmie**
- **Temps de ressourcement**
- **Temps hors-travail**

## Reconnaissance

- **Reconnaissance organisationnelle**
- **Reconnaissance familles**
- **(Reconnaissance société)**



# QUESTIONNAIRE



## Temps 1 (pré-intervention)

- Hiver 2016
- 351 questionnaires envoyés
- Taux de réponse global: 72,09%

## Temps 2 (« post » intervention)

- En cours

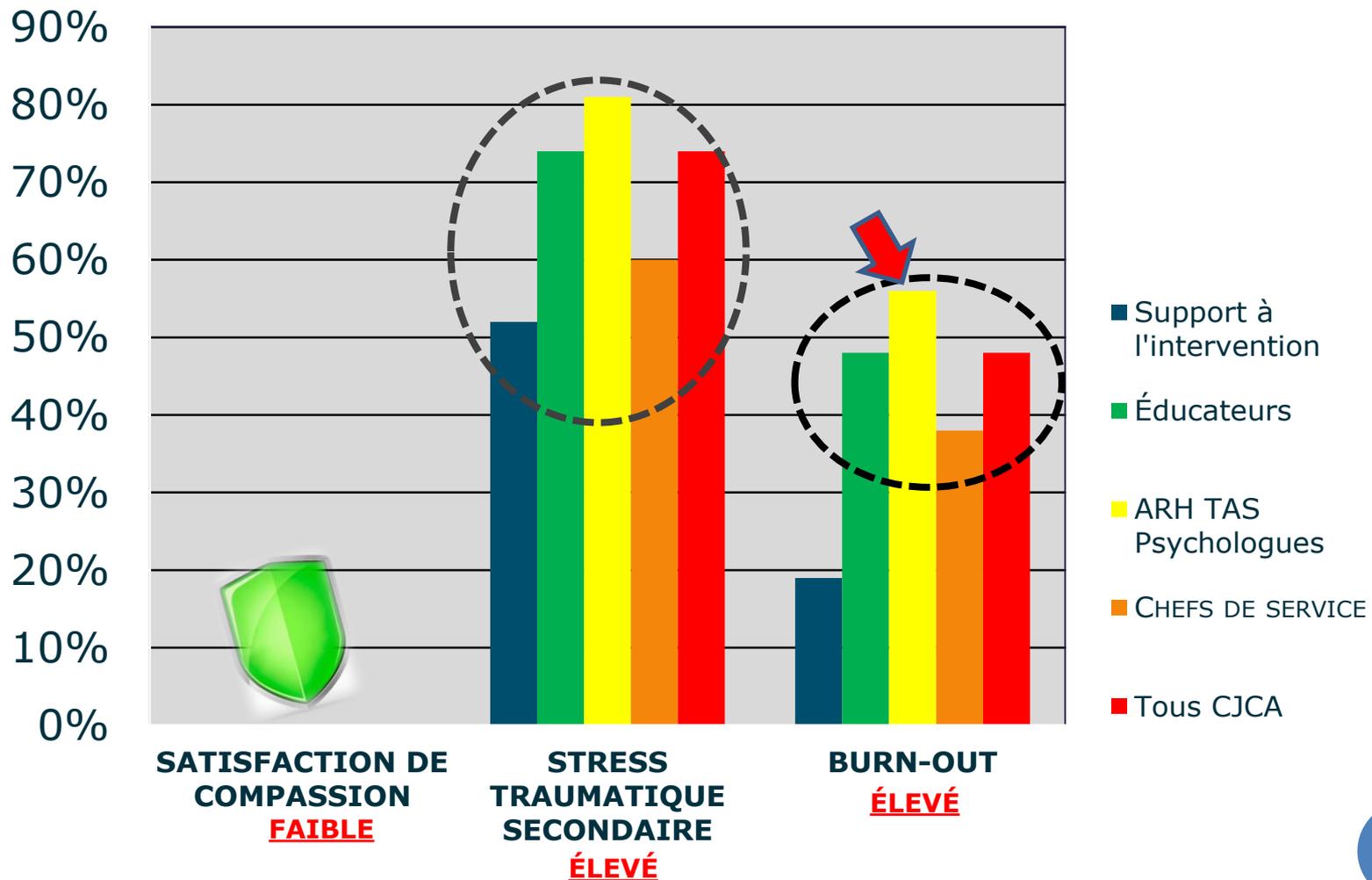


# EXPOSITION À LA VIOLENCE DES CLIENTS (T1)

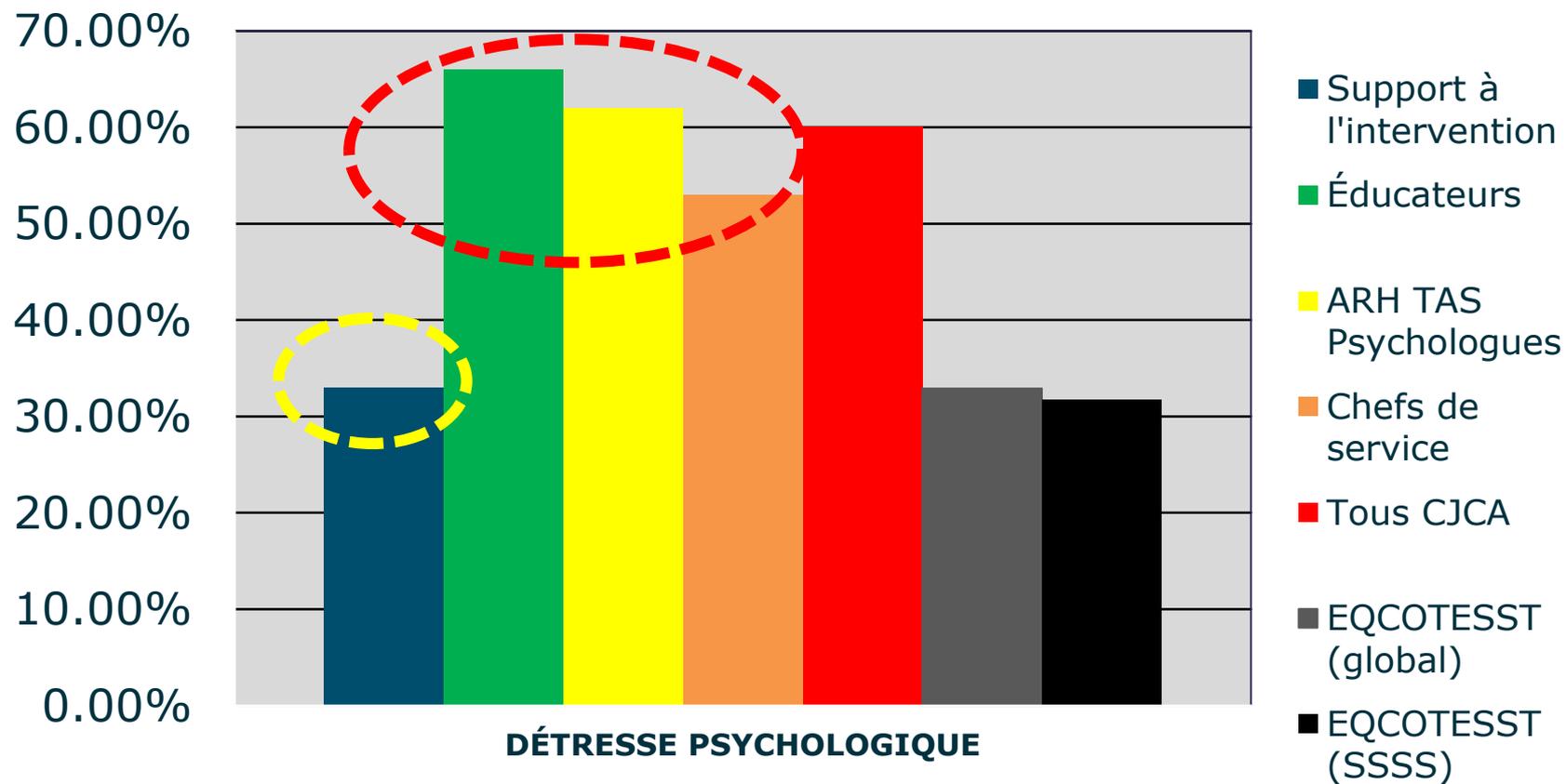
	Tous les répondants
VIOLENCE PSYCHOLOGIQUE	83 %
MENACES DE VIOLENCE PHYSIQUE	52 %
VIOLENCE PHYSIQUE	25 %



# POURCENTAGE DE TRAVAILLEURS EXPOSÉS AUX SOUS-ÉCHELLES DU PROQOL-V, SELON LES GROUPES (T1)



# POURCENTAGE DE TRAVAILLEURS EXPOSÉS À LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE (ÉCHELLE K-6), SELON LES GROUPES (T1)



# DES PISTES POUR AGIR SUR LE TRAVAIL ÉMOTIONNELLEMENT EXIGEANT?



# PROJET D'INTERVENTION: OBJECTIFS



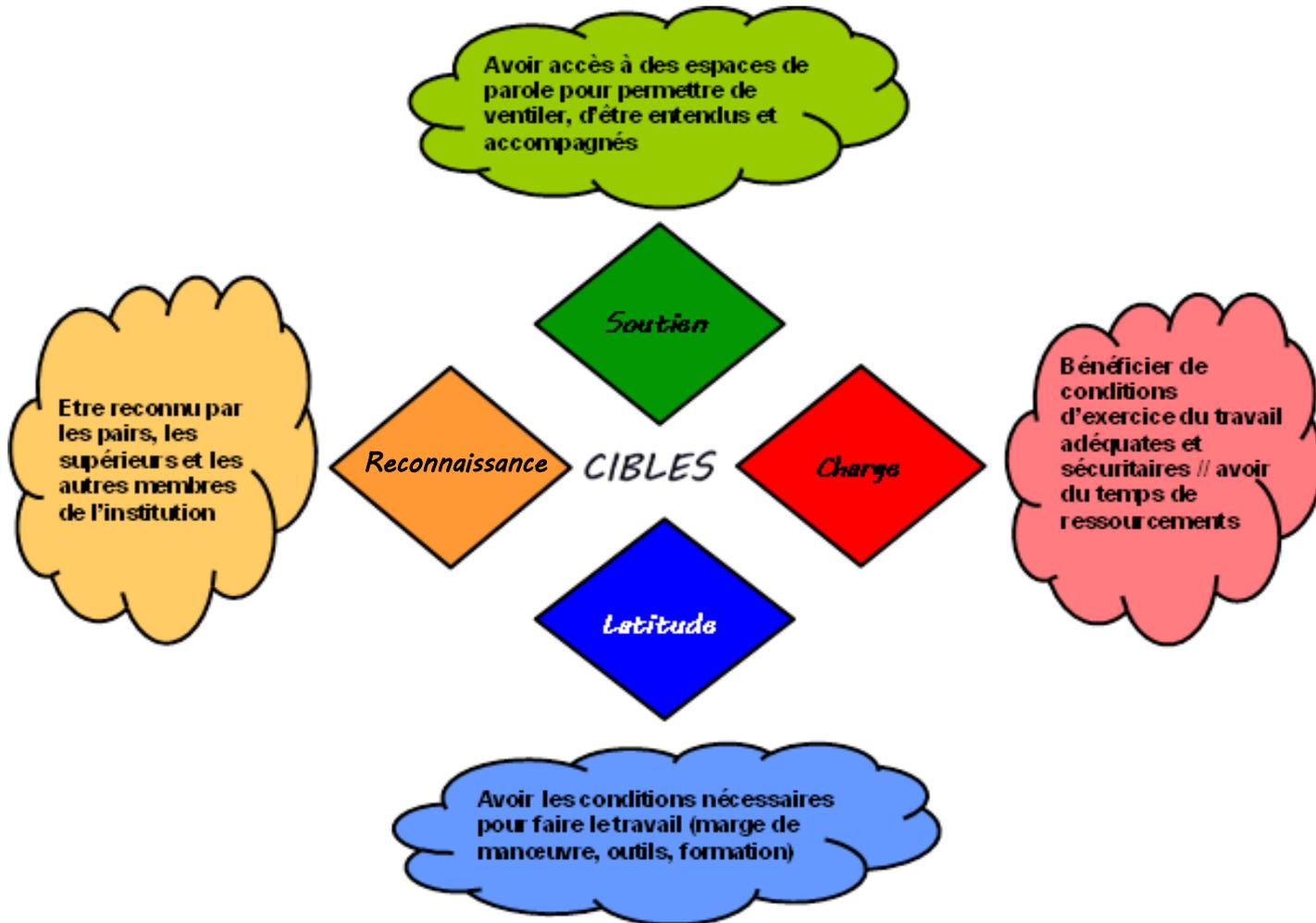
**Implanter et à évaluer une intervention préventive visant à contrer les effets du travail émotionnellement exigeant chez les travailleurs d'un centre jeunesse.**

- **Cerner les facteurs de risque;**
- **Développer des interventions appropriées;**
- **Évaluer le processus d'implantation;**
- **Évaluer les effets de l'intervention.**





# UN APERÇU DES CIBLES



# EXEMPLES DES INTERVENTIONS DÉVELOPPÉES PAR LE GSI

## *Améliorer le soutien social entre pairs*

- Aménager un local de repos pour le personnel du campus qui travaille en contact avec les jeunes

## *Offrir du soutien en période de crise*

- Créer un programme de type « sentinelle » de soutien par les pairs
- Avoir accès à une ressource spécialisée au centre jeunesse dans le cadre du PAE

## *Faire connaître la nature réelle du travail au sein du CISSS*

- Créer une activité de sensibilisation pour faire connaître et reconnaître la spécificité du travail en « centre jeunesse »
- 

# RÉFLEXIONS PRÉLIMINAIRES SUR LE PROJET EN COURS: OBSTACLES ET FACILITATEURS

## Parmi les facilitateurs:

- L'engagement et l'ouverture (proximité, transparence)
  - De l'organisation
  - Du syndicat
- Un mécanisme de communication en place
- Un espace pour échanger « autrement »
- Des membres généralement mobilisés et stimulés par le projet
- Capacité/volonté de réajuster
  - Ouverture à faire autrement/projets pilotes
- Un ancrage du projet dans l'ensemble de l'institution (CISSS)
- Liens solides équipe de recherche/milieu



# RÉFLEXIONS PRÉLIMINAIRES SUR LE PROJET EN COURS: OBSTACLES ET FACILITATEURS

## Parmi les obstacles:

- Intervenir dans une période de transformation (« turbulence » et « incertitude »)
  - Du côté de la gestion
  - Du côté syndical
  - Du côté des cadres et des employés
- Beaucoup de mouvance dans les secteurs, dans les équipes, dans les cadres et même au GSI (« valse »)
  - Mutations, absences-maladie, représentation syndicale à définir
- Perte des repères organisationnels pour plusieurs (« labyrinthe »)
- Des contraintes de temps/charge élevée (« pression »)
  - Des délais pour la recherche
- Participation au GSI variable (« mobilisation »)



# DES EFFETS SUR LE TRAVAIL ÉMOTIONNELLEMENT EXIGEANT?

Ce qu'on peut constater jusqu'ici (processus).

Des effets à vérifier sous peu... et à plus long terme.

Quelles sont les leçons à tirer pour les autres milieux de travail ?



# QUESTIONS?

