

11 juin 2019

Élaboration et évaluation d'une démarche paritaire de prévention primaire visant à contrer les effets du travail émotionnellement exigeant en Centre Jeunesse

Nathalie Jauvin, Ph. D., Conseillère scientifique spécialisée
Direction des risques biologiques et de la santé au travail, INSPQ

*Andrew Freeman, Professeur
Département de réadaptation, Université Laval*



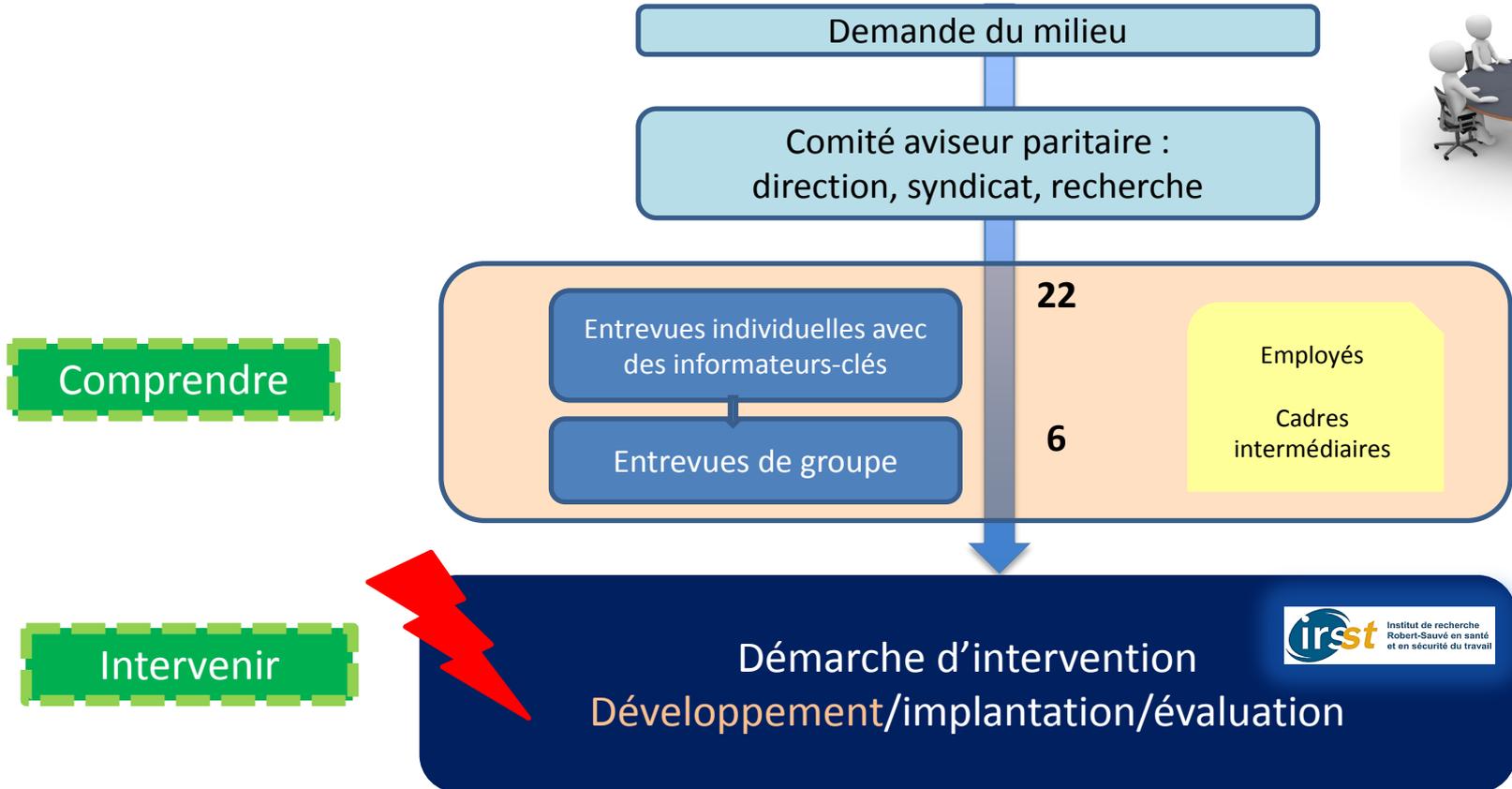


Plan

- Introduction et mise en contexte;
- Structure du projet de recherche–action et objectifs de l'étude;
- Résultats: quelques faits saillants;
- Leçons apprises : assises, défis, facteurs facilitants et entravants, effets;
- Conclusions.

Introduction et mise en contexte

Un projet de recherche en centre jeunesse



Travailler en centre jeunesse :

Bref état des connaissances

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

Parmi les faits saillants

(entrevues individuelles)

- ◆ La compression du temps de travail et la recrudescence des procédures administratives : en tête de liste des difficultés vécues au travail;
- ◆ Beaucoup de difficultés émotionnelles en lien avec leur travail et disposent de peu d'espaces au travail pour les partager;
- ◆ Le « travail émotionnellement exigeant » s'applique bien aux travailleurs du CJCA;
- ◆ Attribuable au travail auprès de la clientèle, mais englobe également des éléments de l'organisation du travail.



Le travail émotionnellement exigeant (TÉE)

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 dont les effets sont amplifiés par le 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).

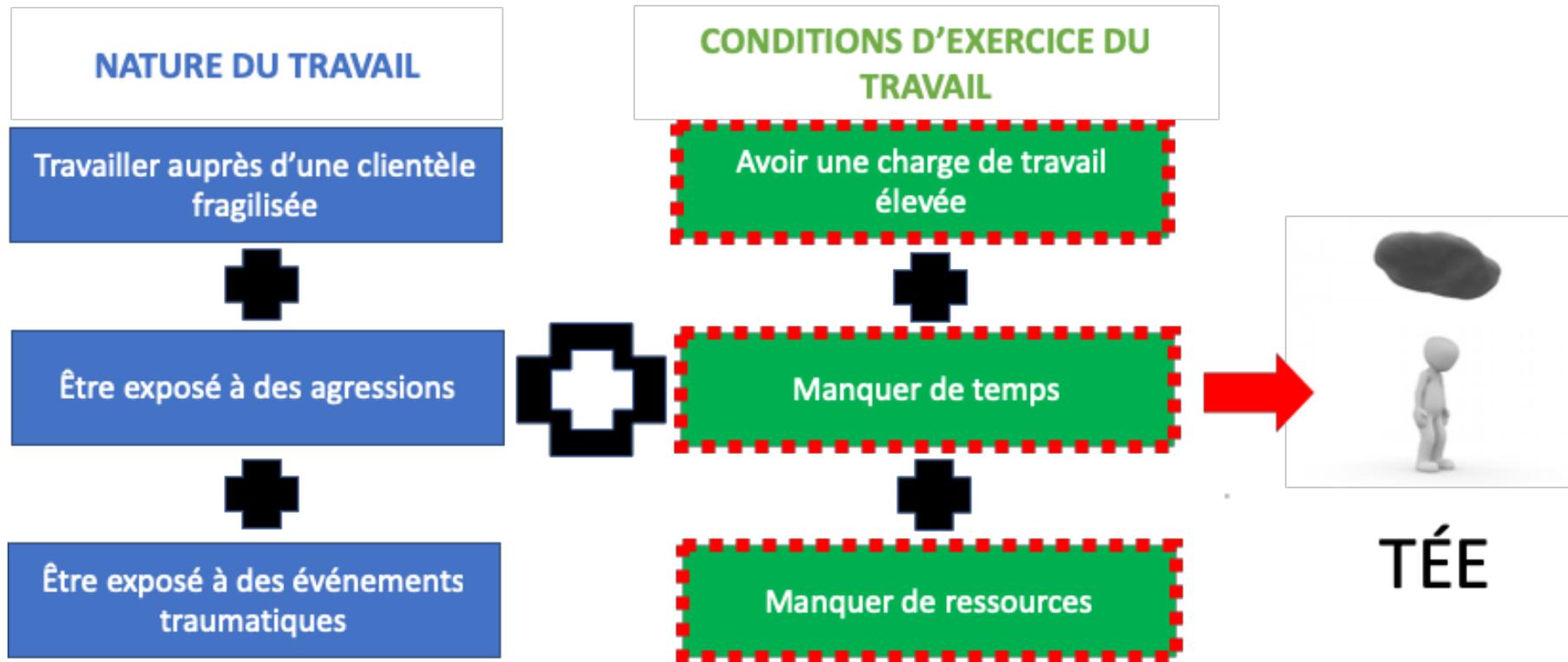
La charge émotionnelle : quelques-unes des manifestations dégagées

- ❖ Avoir de la compassion pour les jeunes
- ❖ Se sentir responsable
- ❖ Avoir le sentiment du devoir non accompli (« travail empêché »)
- ❖ Douter des décisions qui ont été prises par soi ou par les autres instances (pour les jeunes)
- ❖ Avoir le sentiment que les jeunes ne reçoivent pas le service adéquat (organisation)
- ❖ Être confronté à des émotions contradictoires
- ❖ Se sentir en danger : violence physique, verbale

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.



Comprendre le TÉE : deux dimensions à considérer



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)



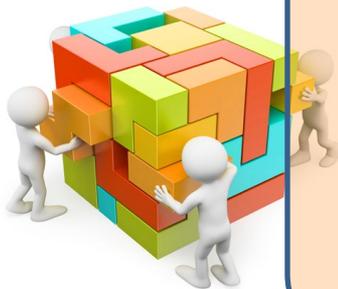
Structure du projet de recherche- action et objectifs

Recherche-action : une structure paritaire



Comité aviseur

Depuis
2012



Groupe de
soutien à
l'intervention
(GSI)

Sept. 2016
à
Nov. 2017

Objectif principal

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

Objectifs spécifiques

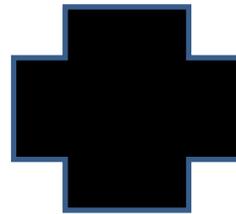
- 1) Cerner les facteurs de risque et les facteurs de protection;
- 2) Développer des interventions appropriées;
- 3) Évaluer le processus d'implantation de l'intervention;
- 4) Évaluer les effets de l'intervention.



RISQUES PSYCHOSOCIAUX



DEMANDE
PSYCHOLOGIQUE 



LATITUDE
DÉCISIONNELLE 

SOUTIEN SOCIAL 

RECONNAISSANCE 



SANTÉ

PROQOL-V

(Échelle de qualité de vie professionnelle)¹



30 questions divisées en trois sous-échelles :

- la **satisfaction de compassion** (le plaisir et le sens qui émergent du fait d'être capable de bien faire son travail)
- le **stress traumatique secondaire (fatigue de compassion)** (le fait de vivre des symptômes de stress traumatique secondaire comme résultat de l'exposition à de la matière traumatisante dans un contexte de travail en relation d'aide)
- le **burnout** (le vécu du sentiment d'impuissance et les problèmes à faire face au travail et à faire son travail de façon efficace)

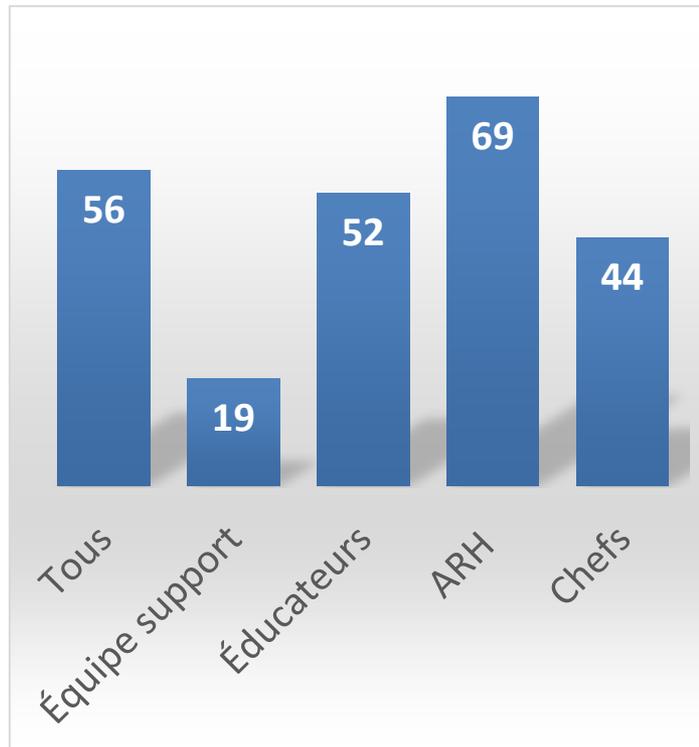
¹ Stamm, 2010

Résultats : quelques faits saillants
(portrait)

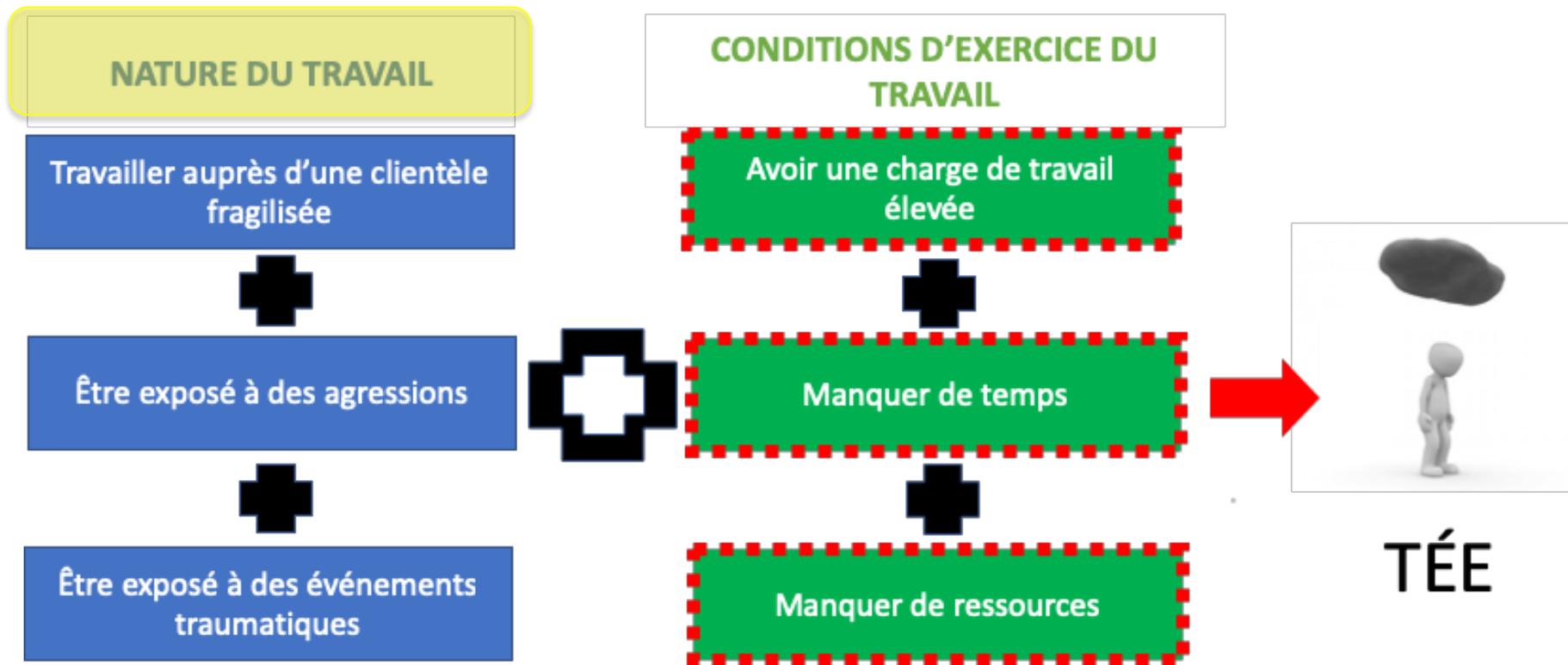
Travail émotionnellement exigeant

84 %
Si
« assez »
inclus

**POURCENTAGE DE
TRAVAILLEURS EXPOSÉS
AU TÉE (BEAUCOUP ET
EXTRÊMEMENT)
EN CENTRE JEUNESSE
2017**

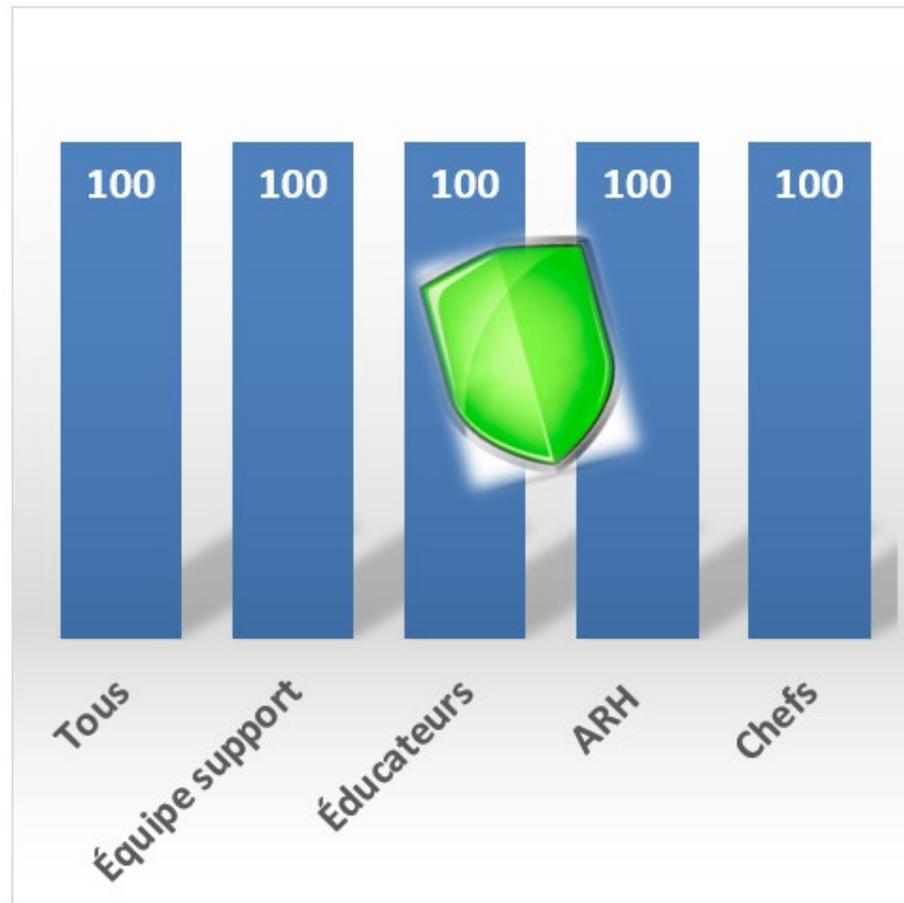


Comprendre le TÉE : deux dimensions à considérer



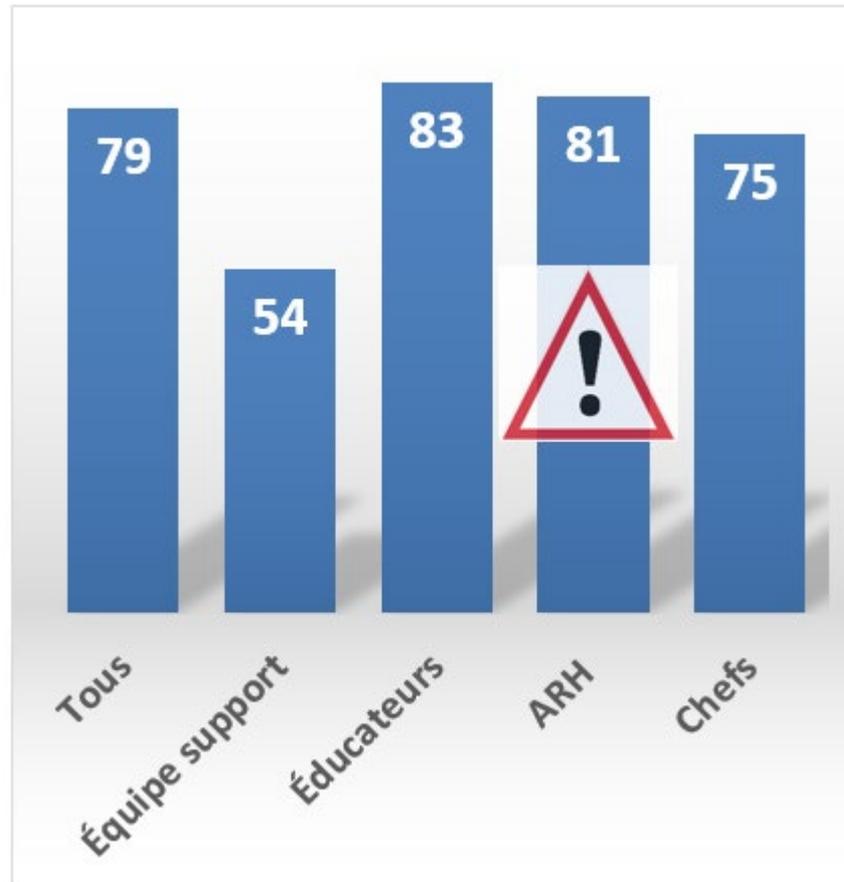
Satisfaction de compassion

**POURCENTAGE
DE TRAVAILLEURS
EXPOSÉS À LA
SATISFACTION
DE COMPASSION
MOYENNE
OU ÉLEVÉE
(PROQOL-V)
EN CENTRE
JEUNESSE
2017**

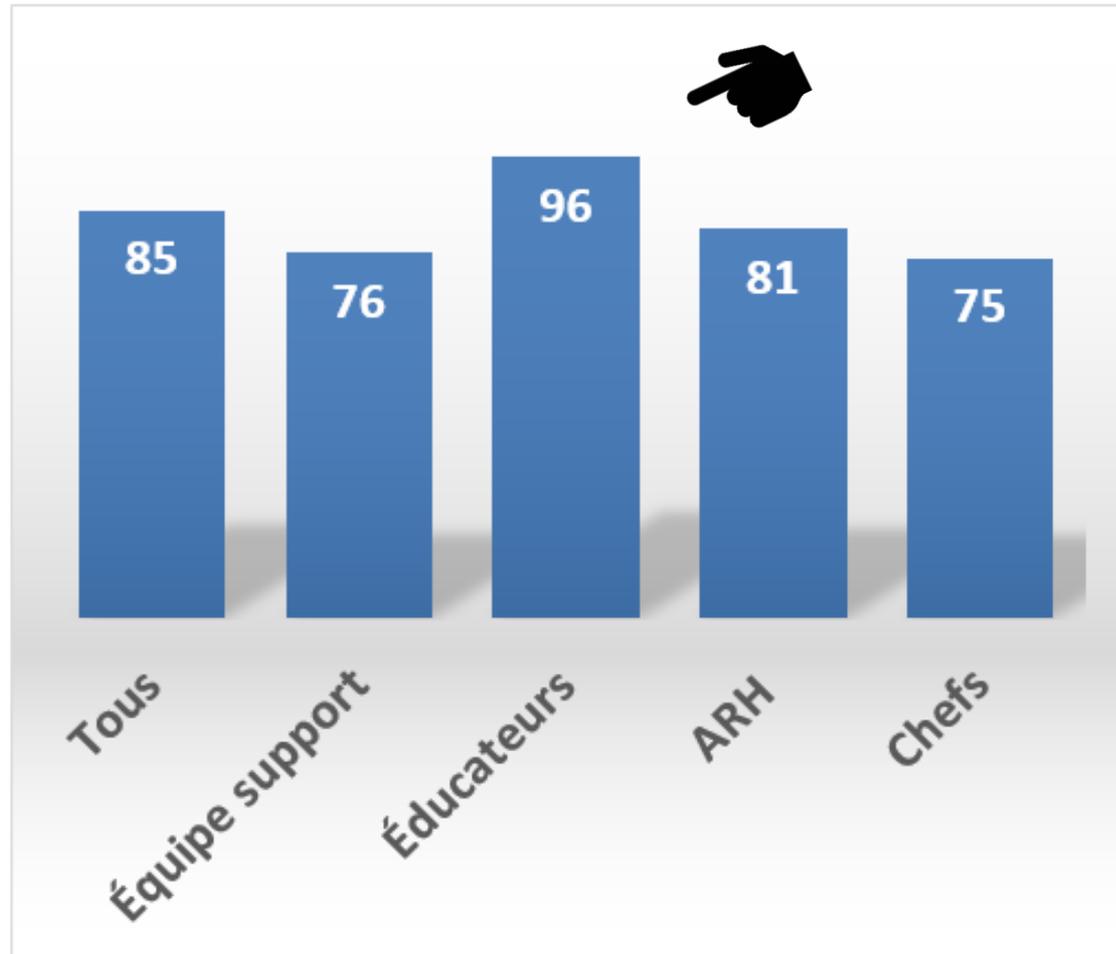


Stress traumatique secondaire (fatigue de compassion)

POURCENTAGE DE
TRAVAILLEURS
EXPOSÉS AU
STRESS
TRAUMATIQUE
SECONDAIRE
(PROQOL-V) EN
CENTRE JEUNESSE
2017



Violence psychologique (clientèle)



**POURCENTAGE DE
TRAVAILLEURS
EXPOSÉS À LA
VIOLENCE
PSYCHOLOGIQUE DE
LA CLIENTÈLE EN
CENTRE JEUNESSE
2017**

*(DE TEMPS EN TEMPS
À TRÈS SOUVENT)*

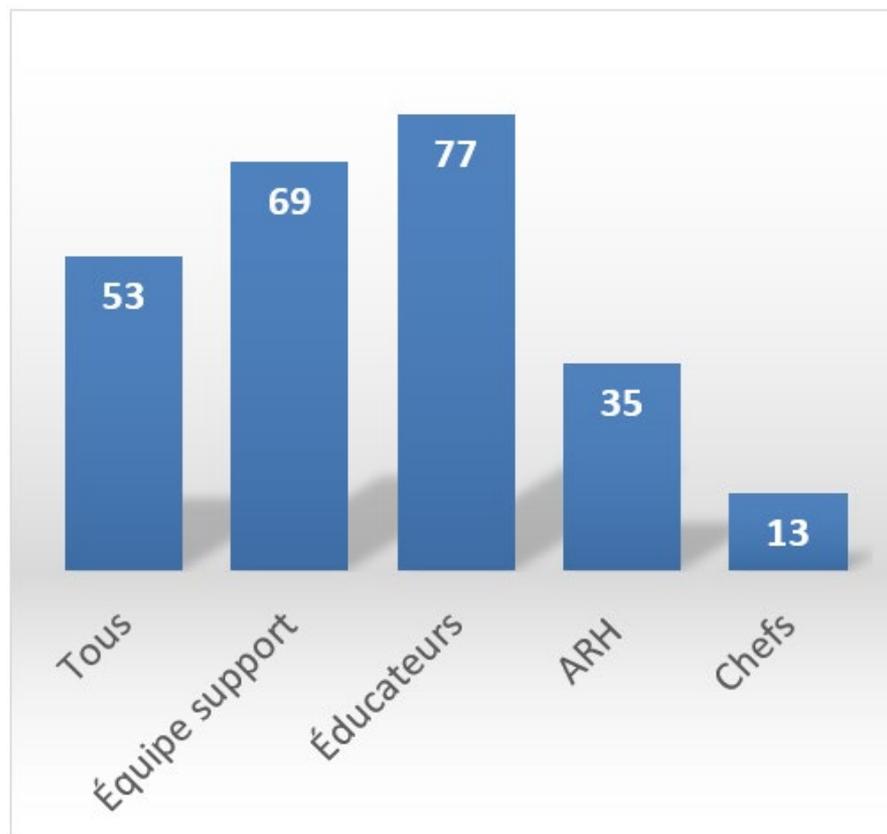


Menaces de violence physique (clientèle)

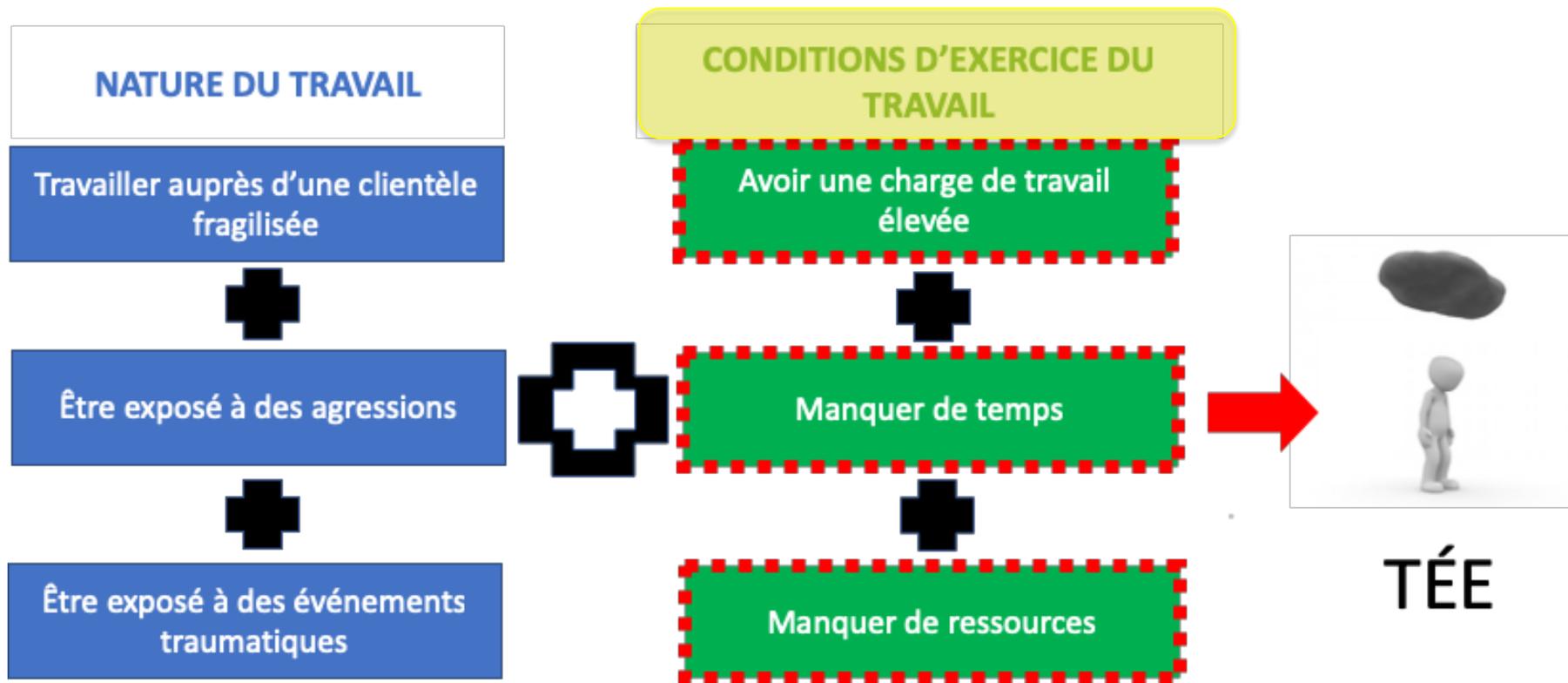
**POURCENTAGE DE
TRAVAILLEURS
EXPOSÉS AUX
MENACES DE
VIOLENCE PHYSIQUE
PAR LA CLIENTÈLE EN
CENTRE JEUNESSE**

2017

*(DE TEMPS EN TEMPS
À TRÈS SOUVENT)*

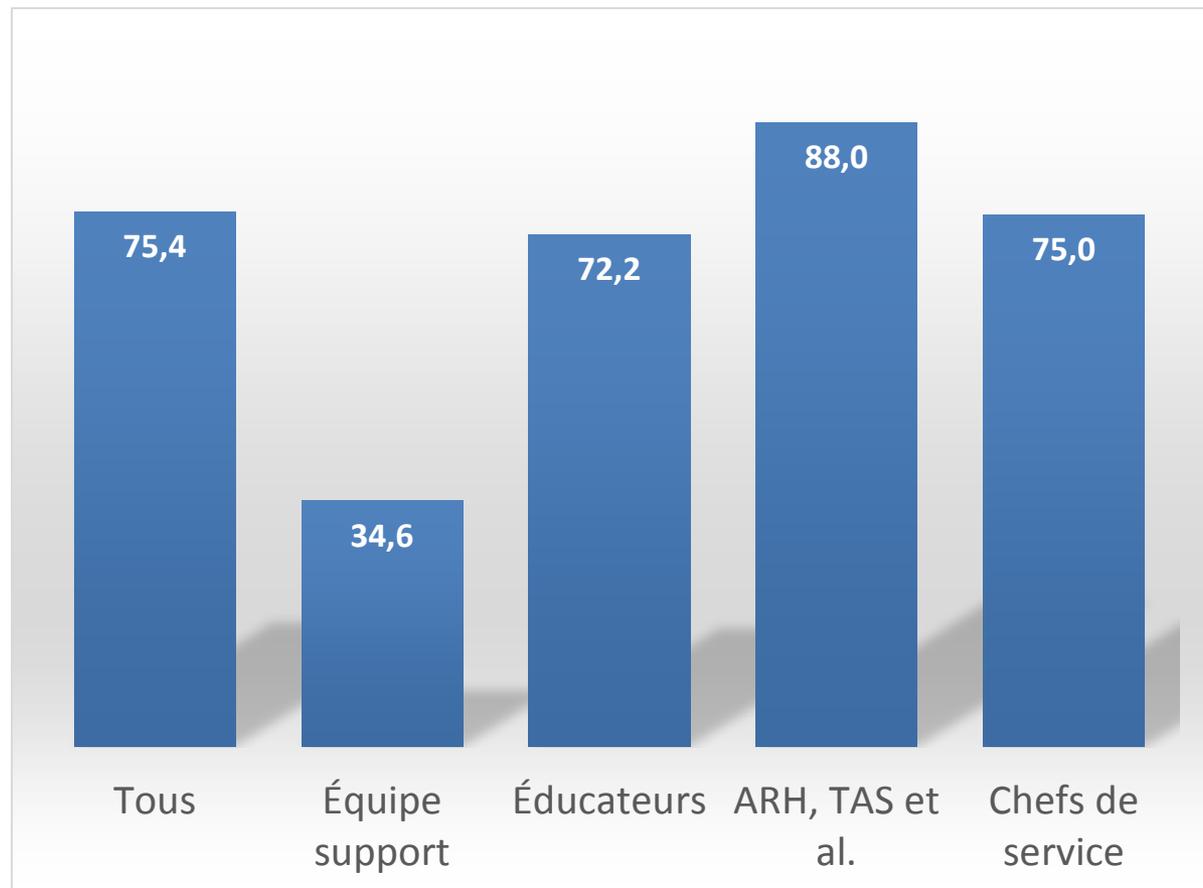


Comprendre le TÉE : deux dimensions à considérer



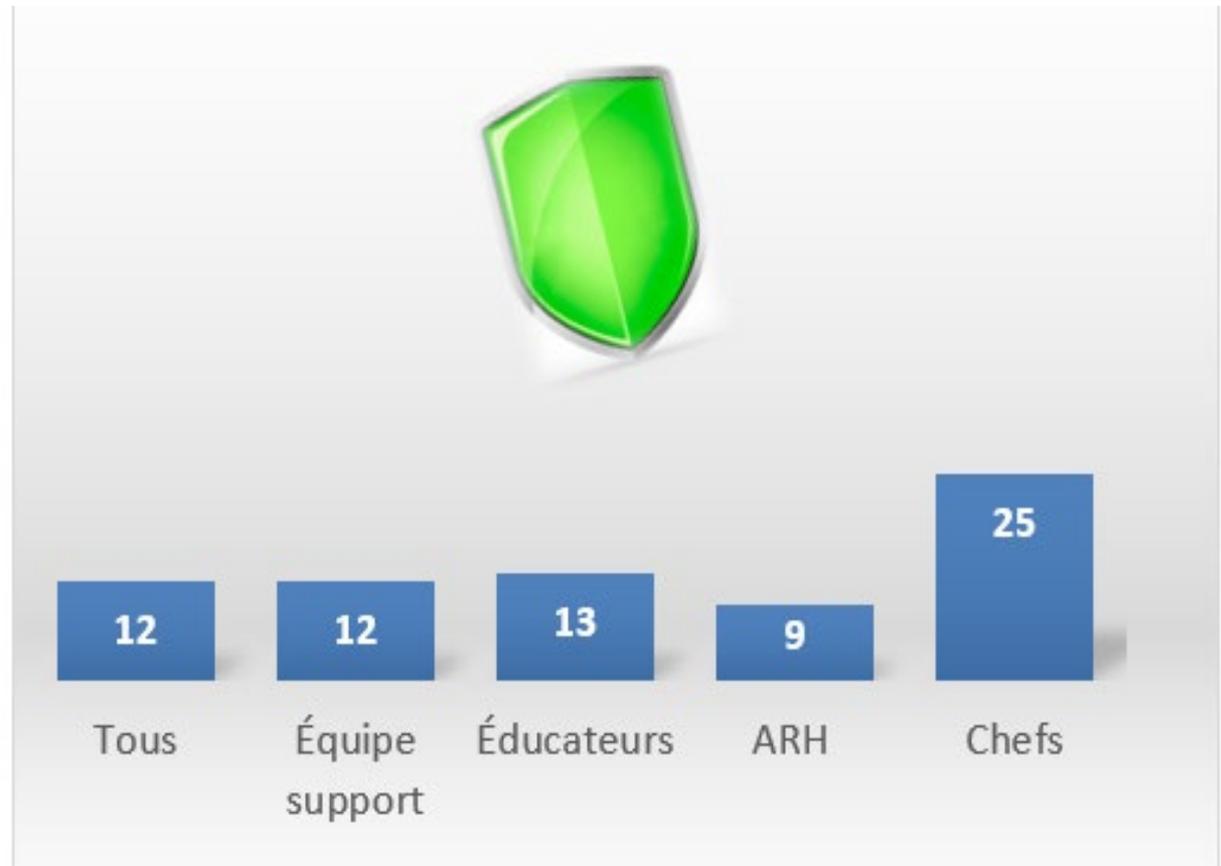
Demande psychologique élevée

**POURCENTAGE DE
TRAVAILLEURS
EXPOSÉS À UNE
DEMANDE
PSYCHOLOGIQUE
ÉLEVÉE
2017**

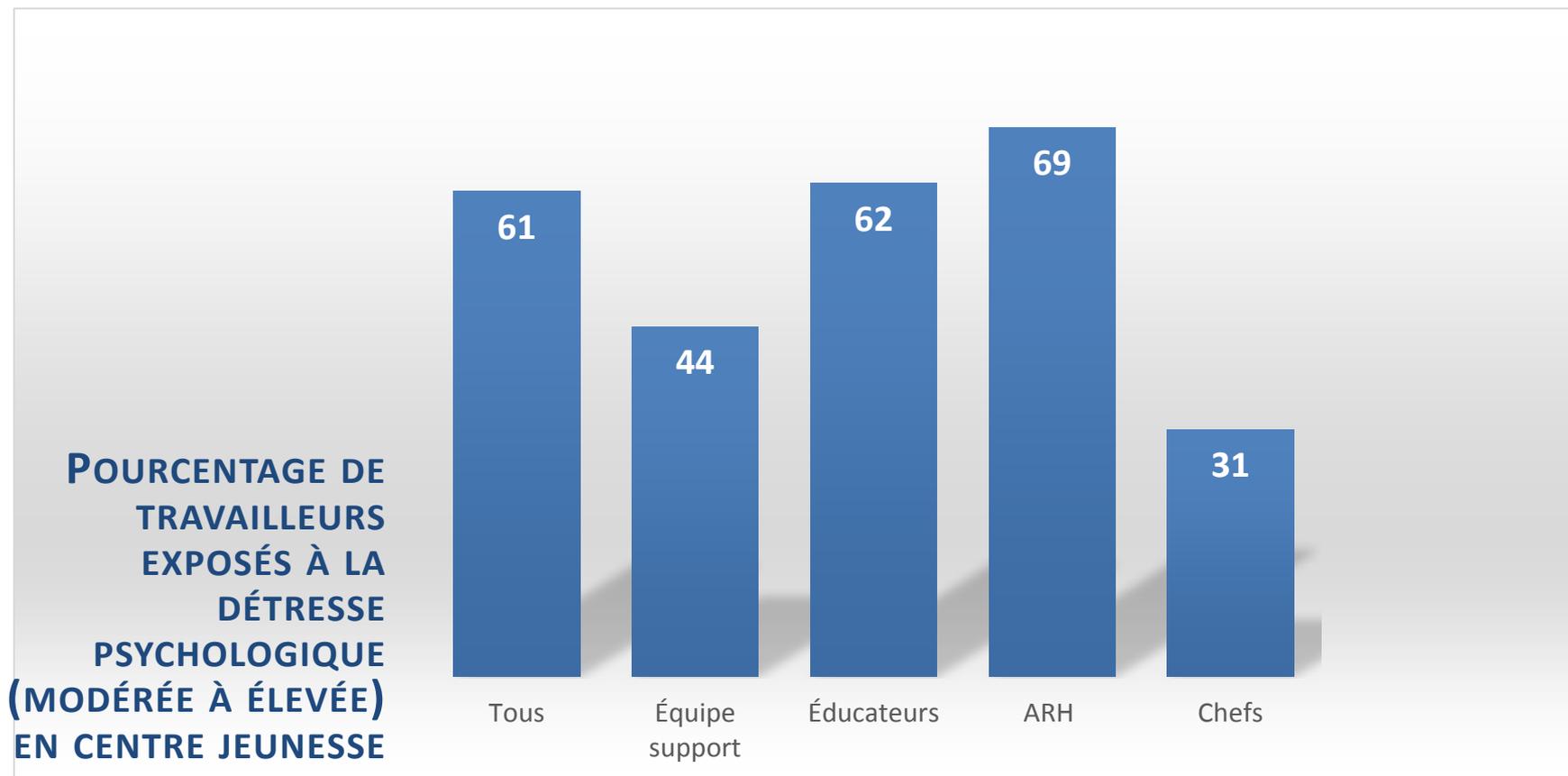


Faible soutien social des collègues

**POURCENTAGE DE
TRAVAILLEURS
EXPOSÉS AU FAIBLE
SOUTIEN SOCIAL
DES COLLÈGUES EN
CENTRE JEUNESSE
2017**



Détresse psychologique



*Le développement d'interventions pour
prévenir les effets du TÉE*

Projet d'intervention : survol

- Un projet **paritaire**, participatif, né d'un besoin issu du milieu
- Des interventions développées par un **groupe de soutien à l'intervention** (GSI). Son rôle est :
 - ✓ 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.
- Un **contexte d'intervention marqué par la mouvance** ... mais une volonté partagée d'aller de l'avant





Le groupe de soutien à l'intervention (GSI)



**12 réunions pour :
(sept. 2016 – nov. 2017)**

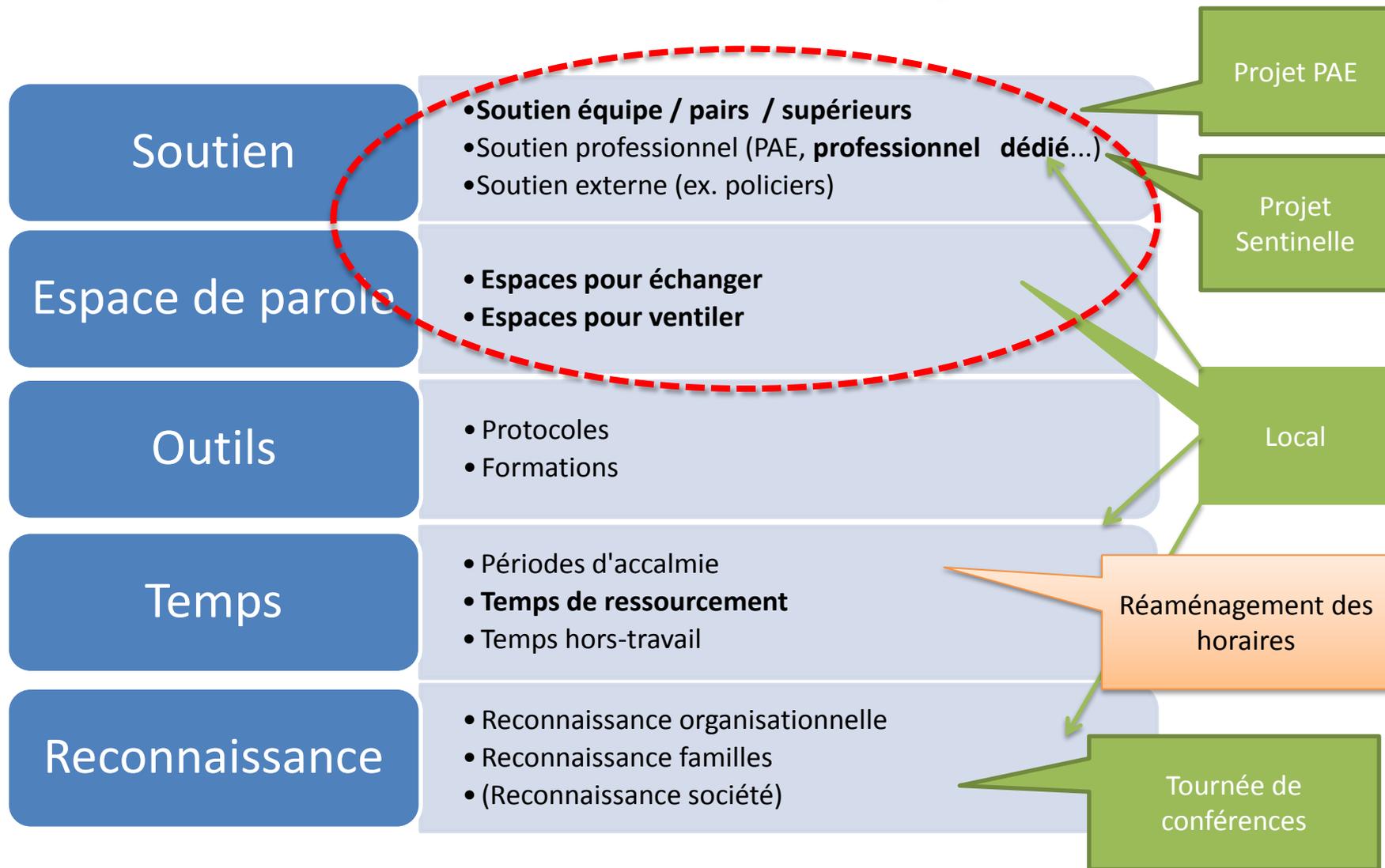
+

Libérations

L'IDENTIFICATION DE CIBLES



Des ressources pour faire face au travail émotionnellement exigeant



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 »

Leçons apprises :
assises, défis, facteurs facilitants
et entravants, effets.

ANALYSE DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT, D'IMPLANTATION ET DE PRISE EN CHARGE

Méthodes :

- Observation participante
- Suivi de l'implantation auprès d'informateurs clés (entretiens)
- Suivi des changements auprès du GSI





Des assises favorables (« étape 0 »)

- ✓ **Initiative du milieu**
- ✓ **Reconnaissance du problème**
- ✓ **Visée préventive partagée (adhésion)**
- ✓ **Structure paritaire**
- ✓ **Engagement du milieu / des diverses instances**
- ✓ **Structure d'intervention éprouvée**
- ✓ **Potentiel de pérennité / transférabilité**

Des défis à relever

... DE CONTEXTE

- Maintien des paramètres du projet d'intervention (mais délais)
- Instabilité : équipes de gestion, syndicat, équipe de recherche
- Éloignement des gestionnaires de proximité
- Cohabitation de deux secteurs distincts (psychosocial et réadaptation)



... DE PROCESSUS

- Animation (équipe de recherche) / leadership (gestion)
- Stabilité au sein des comités (maintien d'expertise; Intégration de nouveaux membres)
- Participation aux rencontres
- Développement des interventions
- Habilitation des membres
- Entérinement des projets par la gestion
- Implantation des interventions
- Communication

Facteurs facilitants / entravants

Processus de recherche

- Présence de personnes « neutres »
- Rigueur
- Pertinence des données de recherche

Partenariat

- Liens solides équipe de recherche/milieu
- « Normes » : proximité, transparence, ouverture, intégrité

Vision

- Capacité « historique » de travailler ensemble (confiance)
- Capacité à trouver ensemble des solutions pour faire face aux défis
- Ouverture pour faire les choses différemment (innovation)
- Soutien d'un projet porteur pour l'établissement

Contexte organisationnel (« perte de repères structurels »)

- Instabilité des équipes de gestion
- « Poids » relatif des processus de gestion (éloignement des services)
- Règles administratives/syndicales



Facteurs (suite)

Modalités

- Disponibilité du financement
- Dégagement des membres de comité
- Disponibilité des membres / départs
- Octroi de marge de manœuvre / présence de pouvoir décisionnel / espace pour la créativité
- Prise en charge de l'animation (recherche)
- Arrimage du projet (EES; CISSS)

Composition du comité / dynamique

- Diversité des membres (comités)
- Dynamisme des membres
- Motivations intrinsèques
- Ouverture aux réalités de tous / aux différents points de vue

Leadership/animation du projet sur le terrain

- Animation du projet au sein des équipes
- Animation du projet par le syndicat
- Mécanisme de communication (info-ripost...)

Conclusions

Les impacts rapportés

- ❖ Reconnaître « officiellement » la nature du travail émotionnellement exigeant, en parler plus ouvertement
- ❖ Disposer d'un langage commun, de connaissances / données solides communes
- ❖ Amorcer un mouvement de changement par la démarche d'intervention
- ❖ Prendre connaissance de la réalité des autres (secteurs / fonctions / positions hiérarchiques)
- ❖ Rapprocher les secteurs : « le projet comme espace d'échange »
- ❖ Développer des ressources de soutien plus nombreuses et plus adaptées
- ❖ ... amoindrir certains impacts de la réforme

Constats qui traversent les analyses

- ❖ Le travail relationnel : porteur de sens
- ❖ La dimension relationnelle du travail : à la fois source de souffrance et solution
 - ◆ Trouver l'équilibre
 - ◆ Développer des stratégies individuelles, collectives et organisationnelles
- ❖ L'importance cruciale de la relation de collaboration et de soutien entre les différents acteurs de l'organisation

