



DEMARCHE PARITAIRE DE PREVENTION DES PROBLEMES DE SANTE MENTALE AU TRAVAIL
AU CENTRE JEUNESSE CHAUDIERE-APPALACHES

Bilan des rencontres exploratoires

Mai 2013



Centre jeunesse
Chaudière-Appalache

RIPOST

Recherches sur les interrelations
personnelles, organisationnelles
et sociales du travail

Mise en contexte

Cette démarche a été entreprise par le *Centre jeunesse Chaudière-Appalaches* (CJCA) en octobre 2012 à la suite de certains constats concernant des difficultés vécues chez le personnel en contact direct avec la clientèle. Dans ce contexte, un comité de travail paritaire fut formé, réunissant à la fois des représentants de la direction et des syndicats du CJCA et des chercheurs de l'équipe *Recherches sur les interrelations personnelles, organisationnelles et sociales du travail* (RIPOST) détenant une expertise en matière de prévention en santé mentale au travail. La démarche a été élaborée autour de l'objectif principal suivant : **mettre en place une stratégie préventive en matière de santé mentale au travail pour les employés du Centre jeunesse Chaudière-Appalaches qui travaillent en contact direct avec la clientèle**. Pour ce faire, une demande de subvention sera préparée et soumise dans le cadre du programme de recherche concertée de l'*Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail* (IRSST). Dans cette optique, l'ensemble de la démarche fut élaboré autour de deux grandes étapes :

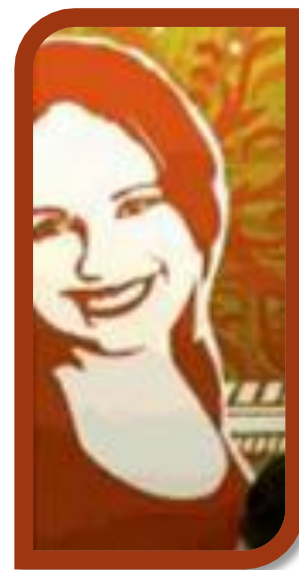
1. **L'étape préparatoire**, qui vise à préparer le milieu et recueillir les informations nécessaires pour compléter la demande de subvention. Après l'accord et l'engagement des partenaires, cette étape comporte un premier portrait de la situation sur la base de **rencontres exploratoires auprès d'informateurs-clés du milieu**.
2. **La mise en place de la stratégie préventive**, qui comprendra : a) la réalisation d'entretiens de groupe (*focus group*) auprès d'employés du CJCA; b) l'élaboration d'un plan d'action; c) la constitution d'un groupe d'intervention (GI) qui aura le mandat de développer le plan d'action en d'en assurer le suivi; d) l'implantation des mesures prévues au plan d'action et leur évaluation; e) le transfert des connaissances développées vers le milieu.

Le présent document propose un bilan des premières **rencontres exploratoires**.

Pour réaliser cette étape préparatoire, l'équipe RIPOST a rencontré **22 personnes** possédant des profils différents en vue de refléter la variété des catégories d'emploi œuvrant au CJCA. Ont été rencontrés, parmi les personnes appartenant au *Syndicat des professionnelles du Centre jeunesse Chaudière-Appalaches* (CSN) (« **les professionnels** ») : agents de relation humaine, intervenants et psychologues, et, parmi les personnes appartenant au *Syndicat des employés du Centre Jeunesse Chaudière-Appalaches* (CSN) (« **les employés** ») : éducateurs, agents d'intervention et surveillants. L'équipe a également rencontré des **cadres de 1^{er} niveau** (chefs de service/d'unité), et un cadre au niveau des ressources humaines. Les trois directions du CJCA ont été représentées par ces entrevues : Direction des services en communauté, Direction de la protection de la jeunesse, Direction des services de réadaptation en internat. À l'intérieur de ces directions, des personnes œuvrant au sein de **différents services** (s'étendant sur l'ensemble du territoire Chaudière-Appalaches) ont aussi été rencontrées : évaluation-orientation, application des mesures, jeunes contrevenants, contribution parentale, unités de réadaptation internes, résidences de réadaptation en communauté et coordination du programme de santé mentale.

Les enjeux actuels du Centre jeunesse Chaudière-Appalaches

Au cours des dernières années, le CJCA a connu des transformations majeures, à la fois sur les plans économique, organisationnel et clinique. Dans le cadre de la *Loi visant le retour à l'équilibre budgétaire* en 2013-2014 et la réduction de dette, l'établissement a connu des **compressions budgétaires** importantes de plusieurs centaines de milliers de dollars au cours de la dernière année, qui s'accroîtront en 2013-2014. Ces compressions ont eu un impact majeur sur l'organisation du travail et le personnel. D'abord la planification du **non-remplacement d'un départ sur deux à la retraite** au cours des quatre prochaines années et la **réduction de 25 % des activités de formation**¹. Alors que de nombreux postes ne sont pas remplacés, la **charge de travail** est redistribuée parmi le personnel présent. Dans ce contexte, des **travaux d'optimisation** sont en cours dans les différents secteurs de l'organisation (ateliers Kaisen au centre d'activité « Assistance et soutien aux jeunes et à la famille », au secteur de la réception et du traitement des signalements (RTS) et auprès des agentes administratives, formation Lean, etc.).



Ces réorganisations ne sont pas étrangères aux nouvelles normes de performance auxquelles les centres jeunesse doivent se soumettre, qui sont définies dans les ententes de gestion et d'imputabilité, et qui génèrent un certain climat de **compétition entre les organisations**. Parallèlement à cela, le CJCA poursuit le développement de ses **mécanismes de collaboration**, prévus dans le cadre d'ententes et de protocoles avec les organisations du territoire (CSSS, CH, DRDI, CRDP, etc.). Il assure également le maintien de sa **certification *Entreprise en santé – Élite***, qui implique une modification profonde des pratiques dans de nombreuses sphères d'activité (habitudes de vie du personnel, équilibre travail / vie personnelle, environnement de travail et pratiques de gestion) et cela, en vue d'améliorer la santé et le mieux-être de son personnel. Ces diverses transformations engendrent de **nouvelles politiques et procédures** qui sont mises en place dans l'établissement et dont l'ensemble des équipes doit s'approprier. Celles-ci, de leur côté, font face à des **changements complexes au sein de la clientèle** avec laquelle elles travaillent (clientèle multi problématique, judiciarisation, aliénation parentale, etc.), qui les amènent à rencontrer des cas de plus en plus lourds. En même temps, employés et professionnels doivent composer avec les **nouvelles approches cliniques** en vue de bonifier la qualité des services offerts (approche SOCEN, méthode *Steinhauer*, orientation vers la prévention, programme 0-30 jours, etc.). Ces réajustements dans l'offre de services doivent se faire alors que **l'année 2011-2012** a connu une **importante hausse de placements en réadaptation interne**, créant une situation d'engorgement temporaire et aboutissant à une entente avec le Centre Jeunesse de Québec pour une distribution plus équitable de la clientèle selon les besoins de services.

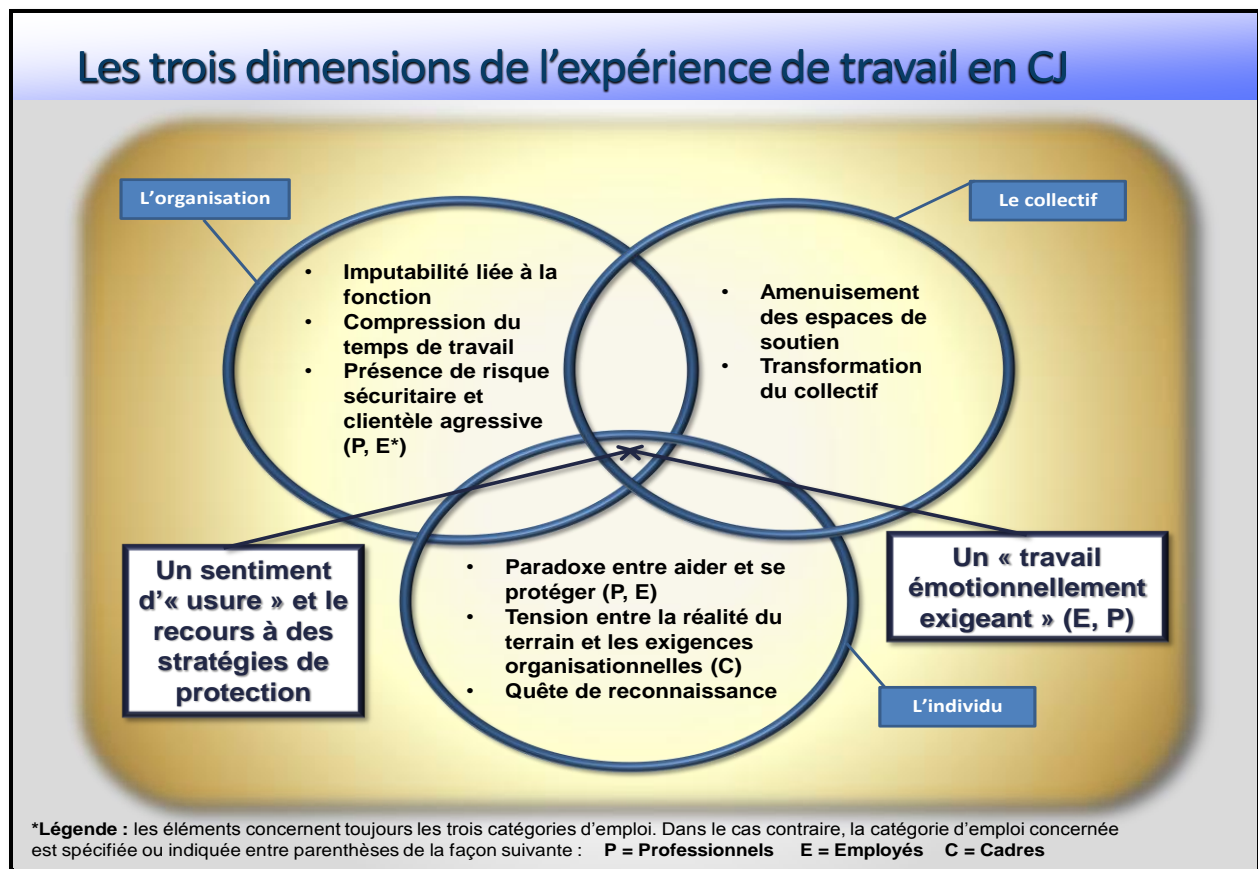
Au niveau interne enfin, le CJCA a connu des **changements majeurs au cours des derniers mois au sein de sa direction**, entre autres, la Direction des services en communauté a dû être assumée en intérim durant plusieurs mois. Par ailleurs, les équipes sont témoin de **mouvements importants au sein du personnel d'encadrement** depuis quelques années².

¹ CJCA. *Rapport annuel d'activité et de gestion 2011-2012*. Québec, septembre 2012.

² Mentionné par les participants lors des rencontres exploratoires.

Les trois dimensions de l'expérience de travail en Centre jeunesse

Nous présentons les grands constats³ issus des 22 entretiens à travers **trois dimensions de l'expérience de travail en Centre jeunesse** : la dimension organisationnelle, la dimension collective et la dimension individuelle. Cette expérience de travail **inclut à la fois les sources de souffrance et les facteurs de protection**, ainsi que les **pistes proposées par les participants** pour améliorer leur bien-être au travail.



1. L'organisation

Cette dimension de l'expérience de travail en CJ réfère à l'univers du travail, c'est-à-dire aux **conditions dans lesquelles le métier s'exerce** et à **l'organisation du travail**.

Imputabilité liée à la fonction

L'imputabilité liée à la fonction se vit à travers l'incertitude des décisions prises ou à prendre, qui sont lourdes de conséquences pour les **EMPLOYÉS** et **PROFESSIONNELS**, car elles concernent des enfants, et pour les **CADRES**, car elles affectent les travailleurs sous leur charge. Cette incertitude est liée au **sentiment pour certains de ne pas recevoir le soutien clinique souhaité**, étant donné la diminution du temps de présence des supérieurs sur les lieux de travail observée par les équipes. Cette impression varie toutefois d'une personne à l'autre, d'autres participants affirmant

³ Il s'agit de **constats généraux**, qui doivent être nuancés étant donné le petit nombre de personnes rencontrées pour chaque catégorie représentée. Pour un meilleur repérage visuel, les catégories d'emploi concernées sont en **PETITES MAJUSCULES GRAS**.

recevoir un excellent soutien clinique de leur supérieur immédiat, ce qui constitue un facteur de protection majeur. Les employés et professionnels qui ressentent un manque de soutien de leur supérieur développent d'autres stratégies telles que rechercher des réponses auprès de collègues. Bien que positives, ces stratégies présentent des limites en termes de temps et de connaissances de ces collègues. Pour les **PROFESSIONNELS**, cette **imputabilité** se vit également **devant le système judiciaire**, certains ayant l'impression de se retrouver « seul responsable » devant le juge, à devoir toujours prouver le progrès des personnes. Elle se vit aussi **devant le client**; plusieurs affirment à cet effet la nécessité de rester très prudents avec les familles et les partenaires, étant donné un **risque de plainte** toujours présent. La **réorganisation en cellules de travail** à l'application des mesures présente l'avantage de créer une forte validation clinique entre collègues. D'un autre côté, elle engendre également un plus grand sentiment de responsabilité; certains ont l'impression qu'une part de l'imputabilité des cadres se voit transférée vers les professionnels. L'imputabilité des **CADRES** se fait ressentir dans **l'ensemble des décisions qu'ils doivent prendre pour leurs équipes**, dans un contexte où une part de leurs tâches reste parfois imprécise. Cela concerne particulièrement leur **rôle d'animation des politiques et orientations prises par l'établissement** au sein de leurs équipes qui leur demande un travail de compréhension et de traduction non négligeable. Toutefois, selon certains, les **nouvelles mesures de supervision et d'accompagnement des nouveaux cadres (ex. plan avec objectifs) s'avèrent facilitantes**.

Compression du temps de travail

Tous les participants rencontrés observent une augmentation de la cadence de travail, qui n'est pas étrangère à une **recrudescence des procédures administratives** (rapports, notes de suivi, reddition de compte, etc.) depuis quelques années et à une **augmentation de la charge de travail** ressentie. Pour les **PROFESSIONNELS**, cette charge résulte, en grande partie, de la complexité grandissante des dossiers certains nécessitant plus de temps d'investissement et des dérangements constants (imprévus, téléphone), et cela, dans un contexte de personnel restreint. Certains **EMPLOYÉS**, de leur côté, décrivent leur contexte de travail par une impression de « toujours éteindre des feux », de « passer d'une crise à l'autre » sans souffler. **EMPLOYÉS** et **PROFESSIONNELS** observent une **diminution du temps investi auprès des clients**, ce qui leur donne parfois une impression de travail non complété. Pour les **CADRES**, cette impression de temps de travail compressé est liée à la multitude des fonctions qu'ils doivent assumer. Cette situation affecte **leur implication sur le terrain** et le temps passé avec les équipes de travail. Les **CADRES** et les **PROFESSIONNELS** témoignent conséquemment d'un débordement de leurs heures de travail qui **affecte l'équilibre vie personnelle / travail**. Toutefois, plusieurs cadres et professionnels (à l'application des mesures et à l'évaluation-orientation) affirment que les **réorganisations du travail en cours (Kaisen / Lean)** ont **grandement amélioré leur organisation du temps et du travail**. Ils se sentent globalement mieux organisés et moins débordés.

Présence de risque sécuritaire et clientèle agressive (employés et professionnels)

EMPLOYÉS et **PROFESSIONNELS** sont soumis au quotidien à de la violence verbale (menaces, attaques personnelles, insultes de tous genres, etc.) de la part de la clientèle, qu'il s'agisse des parents (chez les **PROFESSIONNELS**) ou des jeunes (surtout chez les **EMPLOYÉS**). À tel point qu'une certaine **banalisation de cette violence** s'est installée au fil du temps au sein des équipes. Plusieurs ont l'impression que « ça fait partie du travail », de sorte qu'ils en viennent à ne plus tenir compte de ce qui leur est dit. Le fait de pouvoir ventiler entre collègues et utiliser l'humour constitue un excellent facteur de protection, mais essentiellement à court terme. En plus de la menace verbale, les **EMPLOYÉS** font pour leur part face à un risque accru de violence physique (gérer les crises, utiliser parfois la contention, parer les coups, etc.). Ils font face au quotidien à une **clientèle imprévisible**, ignorant parfois à quel niveau de risque ils sont exposés; c'est le cas par exemple des **SURVEILLANTS** qui ne détiennent pas nécessairement toute l'information clinique sur les jeunes qu'ils côtoient. Or selon certains, il y aurait des **lacunes au niveau de la dénonciation** : beaucoup

d'employés ne font pas de rapports, ne laissent pas de traces des menaces ou de l'intimidation dont ils ont été victimes. Cependant, certaines mesures (bouton de demande d'aide, radios, équipement pour les agents d'intervention, etc.) ont été mises en œuvre pour améliorer la sécurité. L'une d'elle a été élaborée par les employés, soit un guide sur la gestion des pratiques sécuritaires concernant les situations de crise.

2. Le collectif

Cette dimension de l'expérience de travail en CJ touche la question des **rapports sociaux au travail**.

Aménagement des espaces de soutien

EMPLOYÉS, **PROFESSIONNELS** et **CADRES** ont témoigné d'espaces (lieux, moments, opportunités de rencontre) limités sur les lieux de travail pour le soutien et les échanges sur les aspects émotionnels liés au travail, cette situation étant en partie liée à la compression du temps de travail. Bien que certains **PROFESSIONNELS** ont témoigné pouvoir bénéficier d'un bon soutien de leur supérieur, plusieurs déplorent leur absence. Les **EMPLOYÉS** de leur côté parlent plutôt de « porte fermée » et observent parfois certaines lacunes en termes de soutien en situation de postvention. En conséquence, **EMPLOYÉS**, **PROFESSIONNELS** et **CADRES** vont se dégager des espaces « **informels** » pour le soutien, qui varieront grandement d'un secteur à l'autre. Par exemple, certains **PROFESSIONNELS** vont s'apporter un soutien mutuel ponctuel lors de discussions « dans le couloir » ou à l'extérieur du travail dans le cadre de sorties. Les **EMPLOYÉS** vont également recréer un espace de soutien à l'extérieur (activités de groupes, sports, etc.). L'importance du travail d'équipe entre éducateurs et agents d'intervention représente un facteur de protection déterminant. Les **CADRES** témoignent aussi d'occasions d'échange qu'ils créent dans l'informel, auprès de leurs collègues (plus souvent) ou de leurs directeurs. Néanmoins, la tenue de rencontres régulières entre cadres offre une opportunité pour les échanges. La **réorganisation des équipes en cellules** dans le secteur de l'application des mesures favoriserait, du point de vue des professionnels, le soutien entre collègues, et du point de vue de certains cadres, la communication, créant un « continuum de discussion » avec l'équipe. Il reste toutefois un important **tabou entourant le fait de parler de ses difficultés**, touchant particulièrement les cadres, mais également les employés.

Transformation du collectif

Le témoignage des différentes personnes rencontrées permet de constater qu'un « fossé » semble se dessiner entre certains groupes, et ce, à trois niveaux. Par « fossé », on entend des difficultés dans la **communication** et des problèmes de **perceptions mutuelles** (méconnaissance de la réalité de l'autre).

1. Un fossé entre certaines catégories d'emploi ou certains secteurs. **EMPLOYÉS** et **PROFESSIONNELS** entretiennent certaines perceptions ou certains préjugés entre catégories d'emploi face à la charge, à la nature du travail ou aux heures travaillées (par exemple entre les éducateurs et les ARH), perceptions qui sont en grande partie liées à une méconnaissance de la réalité de travail de l'un et l'autre. Certains **PROFESSIONNELS** observent également des lacunes au niveau de la communication entre certains secteurs (par exemple entre la contribution parentale et les intervenants). Le nombre restreint de lieux de rencontre pour les **EMPLOYÉS** sur le campus limite les possibilités d'échange, de sorte que certains éducateurs n'ayant pas à se déplacer à l'école (lieu commun) se voient en quelque sorte « coupés » de ce qui se passe dans les foyers avoisinants.

2. Un fossé entre les employés, professionnels, cadres 1^{er} niveau et leurs supérieurs. Les participants des **TROIS CATÉGORIES D'EMPLOI** témoignent d'une diminution de la présence de leurs supérieurs au sein des équipes. Ce fossé grandissant engendre une méconnaissance de la réalité des deux parties; alors que les participants sont parfois limités dans leur connaissance de la réalité de travail de leurs supérieurs (la source de leur surcharge et leur absence),

ils observent que ces supérieurs sont souvent éloignés de la « réalité terrain », de ses contraintes et de ses contingences. Ils ont de plus l'impression à certains moments de **ne pas avoir été suffisamment consultés**, par exemple lors de la mise en place de nouvelles mesures ou politiques. Les **CADRES** plus spécifiquement sont quelquefois confrontés à de grands défis lors de l'animation des nouvelles politiques au sein de leur équipe, sentant parfois qu'ils ne les « possèdent » pas totalement. Ce fossé s'exacerbe pour les cadres **des secteurs plus éloignés**, qui observent un décalage dans la transmission de certaines informations. L'organisation du travail en cellules à l'application des mesures permettrait toutefois de réduire ce fossé.

3. Un fossé entre les générations. Ce fossé concerne spécifiquement les **EMPLOYÉS**. Certains « jeunes » employés ressentiraient un manque de soutien de la part des plus « anciens », alors que ces derniers auraient tendance à entretenir une certaine vision de la « nouvelle génération » (seraient moins prêts à faire des compromis, ne voudraient pas faire d'heures supplémentaires, seraient moins impliqués ou prendraient moins d'initiatives, etc.).

Malgré ces différents fossés, un fort sentiment d'appartenance est toujours présent pour plusieurs face à « la grande mission », soit la mission de l'établissement. Par ailleurs, aux dires de certains participants, la journée d'étude bisannuelle mise en place par le CJCA a permis, à travers l'un des derniers objectifs ciblant la communication, d'échanger autour de difficultés vécues de manière transparente, permettant de modifier les perceptions de façon positive et réduire ainsi le fossé entre les travailleurs.

3. L'individu

Cette dimension de l'expérience de travail en CJ correspond plus spécifiquement à l'individu, son rapport au travail et le sens qu'il lui accorde.

Paradoxe entre aider et se protéger (employés et professionnels)

Les **EMPLOYÉS** comme les **PROFESSIONNELS** se retrouvent au cœur d'un paradoxe entre le **sens qu'ils donnent à leur travail, qui les ramène à la relation d'aide** (l'impression d'aider, même un peu, l'espoir que « ça change les choses » et qu'ils aident les enfants à s'en sortir, à devenir des citoyens fonctionnels) et les stratégies qu'ils déploient pour se protéger de ce même travail. Ces stratégies sont multiples : rétablir régulièrement la distance avec la clientèle pour éviter un envahissement de la part de celle-ci, lutter intérieurement contre un **attachement** qui s'installe malgré eux envers certains jeunes, adopter une attitude de détachement pour se dissocier de la situation, etc. Certains vivent un **tiraillement entre une « trop grande » empathie** où ils se sentent envahis par les émotions de la clientèle et **« un manque » d'empathie** en vue de se protéger ce qui, dans les deux cas, peut leur donner l'impression de ne pas bien faire leur travail de relation d'aide. Bien que la capacité de se détacher varie d'une personne à l'autre (certains affirment pouvoir « couper » très aisément à la sortie du travail), pratiquement tous sont soumis à un moment ou à un autre à ce paradoxe. Le besoin de se protéger n'est toutefois pas le seul frein au travail de relation d'aide chez les **PROFESSIONNELS**. La transformation progressive de l'organisation du travail ainsi que la compression du temps de travail entrent parfois en conflit avec leurs **valeurs professionnelles**. Certains se retrouvent parfois au cœur de « conflits éthiques », par exemple en devant réduire le temps investi auprès de la clientèle au profit du travail administratif, ou en devant suivre une structure de travail qui s'adapte parfois mal aux contingences de la clientèle. Toutefois, la **mission** portée par le CJCA, qui rejoint le sens conféré au travail, est un élément que plusieurs ne perdent pas de vue et qui leur donne la force de continuer.

Tension entre la réalité du terrain et les exigences organisationnelles (cadres)

La situation est différente pour les **CADRES**. N'étant plus dans la relation d'aide directe, ils ne vivent plus au quotidien, du moins avec la même intensité, ce paradoxe entre aider et se protéger. Toutefois, **le sens qu'ils confèrent à leur travail s'ancre également dans la relation d'aide** (aider les équipes au quotidien, guider les intervenants, être une personne-ressource pour eux, etc.). Pour ce faire, ils font preuve d'une grande créativité face à l'ensemble des stratégies déployées pour aider leurs équipes, et d'une grande ouverture à l'idée d'essayer toujours de nouvelles stratégies. Ce sens conféré à leur travail **entre** toutefois **en contradiction avec le contexte dans lequel ils sont appelés à exercer** (dérangements constants, accroissement des tâches administratives, etc.). Pour cette raison, ils ont recours à certains moyens qui leur permettent de finaliser leurs dossiers en se protégeant des dérangements du quotidien, tel le télétravail, qui est fort apprécié. De plus, de par leur position intermédiaire, les cadres de 1^{er} niveau se retrouvent à l'occasion **« pris entre l'arbre et l'écorce »**, certains nous expliquant qu'ils sont appelés à animer au sein de leurs équipes, des politiques ou directives qui ne s'appliquent pas toujours aisément à leur « réalité terrain ». C'est dans ce contexte qu'ils auront recours à d'autres stratégies, comme de se permettre une petite « marge de manœuvre » supplémentaire face aux orientations du CJ pour accommoder leur équipe, par exemple en retardant l'animation d'une politique afin de ne pas la surcharger.

Quête de reconnaissance

La quête de reconnaissance concerne les **TROIS CATÉGORIES D'EMPLOI** mais a particulièrement été abordée par les **EMPLOYÉS** et **PROFESSIONNELS**. D'après les témoignages, la reconnaissance est notamment liée à la **valorisation du ou des supérieurs**. Celle-ci varie toutefois d'un supérieur à l'autre. Certains ont révélé recevoir très peu de valorisation de la part de leur supérieur, alors que d'autres affirment en recevoir beaucoup, ce qu'ils apprécient et qui constitue un facteur de protection déterminant. Bien que les mesures de reconnaissance officielles mises en place au sein de l'établissement dans le cadre d'activités annuelles soient appréciées, **EMPLOYÉS** et **PROFESSIONNELS** désireraient recevoir plus de reconnaissance au quotidien sous forme d'écoute, de valorisation de leur travail et de reconnaissance de leur expertise.

La quête de reconnaissance se perçoit également à travers **le sentiment de ne pas avoir été suffisamment consultés à des moments particuliers**, par exemple lors de la mise en place de politiques d'établissement (pour les **CADRES**) ou lors de certaines étapes de la réorganisation du travail (**PROFESSIONNELS**). Quelques personnes (surtout du côté des **PROFESSIONNELS**) nous ont également partagé leur **sentiment que les possibilités d'évoluer dans leur emploi**, dans le sens de se voir attribuer d'autres types de tâches pour se développer professionnellement (ex. diriger des stages, devenir mentor, donner de la formation etc.), **sont limitées**. Pour pallier à ce besoin, certains vont retourner aux études et, pour ce faire, utiliser les mesures disponibles dans le CJCA pour faciliter le retour aux études. La quête de reconnaissance s'inscrit enfin dans un contexte plus large, par exemple au sein de **l'image médiatique parfois négative associée à certains événements** vécus par le CJCA. Dans ce cas, les **PROFESSIONNELS** témoignent d'une connotation négative liée à la DPJ, alors que les « bons coups » se retrouvent plus rarement sur la place publique, ce qui peut leur donner un sentiment de manque de reconnaissance (sociale) de leur travail. Néanmoins, plusieurs vont puiser certaines formes de reconnaissance parmi leurs proches, et certains (surtout les **EMPLOYÉS**), parmi la clientèle.

À la croisée des trois dimensions

Un « travail émotionnellement exigeant » (employés, professionnels⁴)

Au carrefour des trois dimensions, l'expérience quotidienne de travail des **EMPLOYÉS** et **PROFESSIONNELS** du CJCA, selon les observations et aux dires de ceux-ci, se caractérise d'abord et avant tout par un « travail émotionnellement exigeant ». L'expérience de ce qui est « émotionnellement exigeant » semble toutefois varier d'une personne à l'autre. Pour les deux catégories d'emploi, la fonction exercée dans l'organisation exige un important **travail émotionnel**; employés et professionnels doivent faire des efforts constants pour camoufler leurs réelles émotions afin de mieux jouer leur rôle auprès de la clientèle. Ce qu'ils trouvent difficile émotionnellement c'est surtout de devoir faire face à la misère, d'être à l'écoute de la souffrance jour après jour et de voir des situations qui les confrontent parfois dans leurs valeurs personnelles. En tout temps, ils doivent **rester en contrôle** devant les crises et les drames (particulièrement les **EMPLOYÉS**) et devant les parents agressifs (les **PROFESSIONNELS**). Plus spécifiquement pour les **PROFESSIONNELS**, l'expression « travail émotionnellement exigeant » s'ancre dans la **notion de « lourdeur »** : lourdeur de la clientèle, de la législation, des processus et de la charge de travail, de l'imputabilité, de sorte que bien souvent leurs dossiers les « poursuivent » dans la sphère privée (occupent leur esprit, les préoccupent alors qu'ils sont à la maison).

EMPLOYÉS comme **PROFESSIONNELS** ont également témoigné, dans leur expérience de ce qui est « émotionnellement exigeant », de l'impression de se retrouver dans un **état de veille perpétuelle** lié à l'**imprévisibilité** de leur travail. Pour les **EMPLOYÉS**, cet état « d'alerte » constant est dû à la fois à l'imprévisibilité de la clientèle et au temps de travail accéléré. Pour les **PROFESSIONNELS**, l'imprévisibilité du travail concerne à la fois la clientèle (risque de blâmes et de plaintes), et le contexte de travail qui se caractérise par de nombreux imprévus. L'état de veille perpétuel fait aussi référence, pour les deux catégories d'emploi, à l'augmentation des procédures administratives qui encadrent leur travail et leur donnent parfois l'impression de devoir « se surveiller » pour ne rien omettre et ne pas commettre d'erreurs.

Face à cette situation, **EMPLOYÉS** et **PROFESSIONNELS** vont mettre en place des **stratégies de protection** pour « canaliser » leurs émotions. Certaines stratégies seront puisées à l'intérieur du CJCA, à travers les activités sportives mises en place par le CJCA dans le cadre *Entreprise en santé Élite*, ou encore dans les espaces informels de partage entre collègues en utilisant par exemple l'humour pour dédramatiser. D'autres développeront plutôt des stratégies à l'extérieur du CJCA, par le prisme d'activités sportives ou de détente (voyages, activités sociales, etc.).

Un sentiment d'« usure » et le recours à des stratégies de protection

À l'issue des nombreux aspects qui caractérisent les trois dimensions de l'expérience de travail en Centre jeunesse, qui font de celui-ci un « travail émotionnellement exigeant », se dégage un certain sentiment d'« usure ». Il s'agit d'ailleurs d'une expression qui revient dans le discours des participants : « ça use ». Les impacts de ce travail sur les **EMPLOYÉS** et **PROFESSIONNELS** sont multiples, quoique très variables : alors que certains disent bien « dormir sur leurs deux oreilles », d'autres se disent tourmentés et préoccupés par leurs dossiers. Plusieurs se sentent « brûlés » dans leur tête, épuisés après une longue journée. Certains utiliseront les espaces informels pour ventiler le plus possible,

⁴ L'aspect « émotionnellement exigeant » du travail a plus difficilement été abordé par les cadres, ce qui ne signifie pas qu'il est absent ou qu'il ne se vit pas d'une autre façon.

d'autres s'isolent. Beaucoup deviennent de plus en plus sensibles, voire intolérants lorsqu'ils sortent du travail : ils sont moins patients au sein de leurs familles, irritables. Plusieurs ont témoigné de périodes d'arrêt ou de maladie. Les **EMPLOYÉS** vivent également une fatigue physique : certains ont de la difficulté à se lever au lendemain d'une lourde intervention. Les **CADRES**, de leur côté, ressentent souvent une grande fatigue après leurs journées de travail. Le besoin de répondre aux urgences pendant leurs heures de travail ou lors de périodes « de garde » nuit à leur sommeil. La fatigue qui s'accumule a un impact dans leur vie personnelle, les empêche parfois de vaquer à leurs occupations quotidiennes.

Pour faire face à ces difficultés, les participants ont recours à diverses **stratégies**, telles rechercher le soutien entre collègues dans les espaces informels (surtout chez les employés et professionnels), ou encore faire appel au soutien du supérieur immédiat lorsqu'il est disponible. Les mesures d'aide offertes sur les lieux de travail (ex. PAE) sont des ressources grandement appréciées et ceux qui y ont eu recours ont témoigné de l'impact positif de cette aide disponible. Toutefois, selon plusieurs, ces mesures ne sont pas assez utilisées, soit elles sont méconnues, soit un tabou entoure toujours la propension à demander de l'aide. Les mesures de conciliation travail/vie personnelle offertes par l'employeur (banque de congés compensatoires, horaires compressés, congés supplémentaires, télétravail, etc.) sont également fort prisées et représentent un facteur de protection déterminant pour la majorité des personnes rencontrées. Néanmoins, les participants ont témoigné de certaines limites à utiliser ces mesures; les **EMPLOYÉS** ont en effet beaucoup de difficulté à obtenir un congé étant donné les réaménagements d'horaires que cela nécessite. Les **PROFESSIONNELS** font face à des obligations et délais qui ne leur permettent pas toujours de reprendre leurs congés. Les **CADRES** n'osent pas avoir recours à ces mesures étant donné le travail supplémentaire que leur absence occasionne auprès de leurs collègues. Dans bien des cas, le fait de se raccrocher à la mission du CJCA permet à plusieurs de trouver la force de continuer malgré les difficultés vécues.

EMPLOYÉS et **PROFESSIONNELS** (particulièrement ces derniers) nous ont enfin parlé des **impacts à plus long terme** de leur travail. Ces impacts sont très variables d'une personne à l'autre. À titre d'exemple, on parle de changements dans les habitudes de vie (ex. : cibler certains endroits pour éviter de rencontrer des clients), de changements dans les attitudes (ex. : hypervigilance, protectionnisme aigu envers ses enfants, attitude suspicieuse envers certaines personnes), de changements dans la façon de voir le monde (ex. préjugés naissants envers certains milieux ou certains types de personnes), de changements dans ses croyances (désillusion face au potentiel d'aider), etc. Au fil du temps, certains employés et professionnels se tournent vers diverses **stratégies de désertion**. Celles-ci peuvent être « à l'interne », c'est-à-dire quitter son poste actuel pour un poste plus intéressant à l'intérieur du CJCA. Plusieurs **ÉDUCATEURS** par exemple souhaiteraient passer des services en internat aux services en communauté pour diminuer, selon leur point de vue, les contraintes. Certains **PROFESSIONNELS** désirent passer de l'application des mesures à l'évaluation-orientation, ou encore se tourner vers ce qu'ils considèrent comme étant des « secteurs de fin de carrière » (Service aux jeunes contrevenants, Service des ressources de type familial, Service d'adoption). Une autre stratégie peut être d'assumer d'autres mandats qui les retirent complètement du travail en relation d'aide (ex. syndicat). Les stratégies de désertion peuvent également être « à l'externe », c'est-à-dire quitter le CJCA pour un retour aux études ou un autre emploi, voire une réorientation de carrière.

Quoi retenir en quelques mots

Quoi retenir dans les constats

- ❖ La compression du temps de travail et la recrudescence des procédures administratives font partie des éléments qui sont exprimés en tête de liste lorsqu'on discute des difficultés vécues au travail
- ❖ Malgré certaines divisions dans le collectif, le sentiment d'appartenance au CJCA est pour plusieurs un facteur de protection déterminant
- ❖ Plusieurs difficultés dans la collaboration et la communication sont en grande partie liées à une méconnaissance de la réalité de travail de l'un et de l'autre
- ❖ Les personnes interrogées vivent 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
 - ◆ Toutefois, il n'est pas uniquement dû au travail auprès de la clientèle, mais englobe également des éléments de l'organisation du travail.

Quoi retenir pour la suite

- ❖ L'établissement bénéficie de **nombreux leviers** à utiliser ou à mettre à profit (outils déjà entamés, démarches en cours à reprendre, ressources disponibles mais peu utilisées, etc.)
 - ◆ Par ex. : plusieurs mesures mises en place dans l'établissement (ressources d'aide, mesures de conciliation travail/famille...) sont fort appréciées mais sous-utilisées (méconnaissance, conditions rendant leur utilisation difficile)
- ❖ Le soutien et la présence des cadres intermédiaires sur le terrain ressortent comme étant des éléments déterminants du bien-être au travail des employés et des professionnels
- ❖ Les réorganisations du travail en cours (Kaisen, Lean) ont apporté plusieurs avantages (à mettre à profit), mais aussi certains inconvénients (à mieux connaître)



Pistes et leviers des participants (regroupés par l'équipe de recherche)

Enjeux	Groupes visés	✓ Pistes (suggestions, idées) → <i>Leviers (s'appuyer sur les moyens présents)</i>
Améliorer le soutien clinique et la collaboration interprofessionnelle	Professionnels	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pouvoir obtenir l'aide d'une personne ressource pour un soutien clinique ponctuel <ul style="list-style-type: none"> ○ Par ex. : une personne qui pourrait se déplacer dans les services 1 fois/semaine ou 1 fois/mois → <i>Méthode déjà utilisée antérieurement : libération d'une personne pour agir en tant que collaboratrice au dossier et personne-conseil auprès de l'équipe</i> ✓ Bénéficier davantage de moments de partage et de préparation entre collègues <ul style="list-style-type: none"> → <i>Modèle du travail en cellule (à généraliser?)</i> ✓ Instaurer un système de coaching / mentorat pour les nouveaux
	Employés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre à jour les formations étant donné l'évolution rapide des situations et problématiques (ex. sur la santé mentale, le trouble d'attachement, la déficience, l'abus, l'individualisation des interventions, sur l'accompagnement sécuritaire, les techniques de menottes, les drogues, etc.) ✓ Améliorer les connaissances et le soutien clinique <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Tirer avantage des personnes (éducateurs, A.I....) qui suivent des formations ou cours : ces connaissances pourraient être rapportées lors des rencontres d'équipe</i> ○ <i>Utiliser les mesures existantes de partage de formations inter centres jeunesse à travers le Québec</i> ✓ Mettre sur pied un guide de formation sur les bordereaux (surveillants)
	Cadres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créer un document synthèse accompagnant chaque politique
Améliorer la communication entre employés (inclut E, P, C) et leurs supérieurs, et entre collègues (inclut E, P, C)	TOUS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Améliorer la connaissance de la réalité de travail des participants (inclut E, P, C) par leurs supérieurs
	Employés et professionnels	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Augmenter la disponibilité (ouverture, écoute) des cadres : <ul style="list-style-type: none"> ○ Trouver des stratégies dans l'organisation du travail permettant d'augmenter leur présence sur le terrain
	Cadres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Lors de la mise en place de nouvelles mesures ou politiques dans l'établissement</u> (proposé par les cadres) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Être impliqués (cadres 1^{er} niveau) dès le début du processus ○ Augmenter la présence des supérieurs sur le plancher afin de mieux communiquer les objectifs des mesures et politiques mises en place ○ Réaliser des rencontres d'équipe dans un endroit neutre, confidentiel et hors de la ressource où l'employé n'est concentré que sur cette tâche
	Employés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Améliorer la connaissance de la réalité de travail entre collègues <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour améliorer l'ambiance entre les différentes catégories d'emploi, on suggère une formule de type « COLLÈGUE D'UN JOUR » : ceci permettrait de mieux connaître la réalité de chacun → <i>Utiliser la Journée d'étude bisannuelle : permettrait un partage des difficultés vécues, des discussions autour des besoins des équipes; occasion de modifier les perceptions mutuelles entre catégories d'emploi</i>

Enjeux	Groupes visés	✓ Pistes (suggestions, idées) → <i>Leviers (s'appuyer sur les moyens présents)</i>
Optimiser l'organisation du travail et « dégager » du temps pour les cadres et employés	Cadres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réviser les tâches des gestionnaires → <i>Le processus Lean en cours est un levier intéressant : a amélioré l'organisation du travail selon certains cadres</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour certains : réaliser une révision en profondeur (firme externe)
	Professionnels	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réviser le nombre de dossiers en tenant compte de la complexité de ceux-ci ✓ Dégager la personne qui supervise des stagiaires
	Employés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réviser certaines tâches chez les employés (agents d'intervention et éducateurs : pour éviter les doublons) ✓ Diminuer la reddition de compte pour ceux qui en ont moins besoin (plus d'expérience)
Contre la banalisation de la violence et améliorer la sécurité	TOUS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Améliorer la sensibilisation face à la dénonciation des actes de violence → <i>Le Comité SST pourrait s'occuper de ce volet</i>
	Employés (surtout A.I.)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réviser (et bonifier) les outils de protection → <i>Démarche déjà en cours pour un « bouclier » : relancer</i> ✓ Revoir les pratiques sécuritaires → <i>Mettre en application le guide sur la gestion des pratiques sécuritaires concernant les situations de crise</i>
Favoriser la reconnaissance	TOUS (abordé + par employés, professionnels)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Favoriser la valorisation <u>au quotidien</u>, en-dehors des activités officielles annuelles <ul style="list-style-type: none"> ○ Mise en place d'un système de reconnaissance au jour le jour ✓ Reconnaître davantage l'expertise de chacun (rejoint la question de l'écoute et de l'ouverture du supérieur immédiat)
Améliorer la gestion du stress au quotidien (et la santé mentale des employés de façon générale)	TOUS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trouver des stratégies pour améliorer de la gestion de l'anxiété au quotidien ✓ Dégager des espaces pour permettre aux participants de ventiler selon les besoins <ul style="list-style-type: none"> ○ Point statutaire «comment ça va» lors de la rencontre d'équipe hebdomadaire (professionnels) ○ Groupe de soutien pour les intervenants; par exemple prendre une demi-journée par mois (professionnels) ○ Instaurer un lieu d'échange et de repos (employés) → <i>Chez les agents d'intervention une mesure a été instaurée, soit des réunions pour favoriser « la communication directe » (objectif : se donner un temps pour se dire « les vérités » -de façon respectueuse-, ce qui permet de ventiler et de cibler les perceptions des autres en augmentant la communication)</i> → <i>Une salle de repos/échange pour les agents d'intervention a déjà été envisagée : reprendre le projet?</i> ✓ Améliorer la sensibilisation face aux ressources d'aide disponibles (pas assez connues et pas assez utilisées; ex. : pour certains, elles ne sont réservées qu'aux personnes en crise ou grave dépression) → <i>Faire la promotion des ressources d'aide disponibles dans l'organisation (PAE et psychologue) : leurs services, mais également leurs objectifs</i> ✓ Trouver des moyens visant à favoriser l'utilisation des mesures de conciliation travail / famille offertes par le CJCA, quitte à y rattacher des personnes à temps partiel pour augmenter leur utilisation