

# Votre travail est-il émotionnellement exigeant ?



Nathalie Jauvin, conseillère scientifique spécialisée  
Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)  
nathalie.jauvin@inspq.qc.ca

Cet article porte sur le concept de travail émotionnellement exigeant (TÉE), encore assez peu utilisé tant en recherche que dans les milieux de pratique. Pourtant, le TÉE correspond à une réalité décrite très fréquemment par les travailleurs que nous avons rencontrés dans le cadre d'études réalisées en centres jeunesse<sup>1-2</sup> et en CHSLD au cours des dernières années.

**L**es travailleurs du réseau de la santé et des services sociaux qui ont participé à ces recherches considèrent que leur travail est émotionnellement exigeant parce qu'ils sont soumis dans leurs activités professionnelles à une demande émotionnelle élevée et que les effets de cette demande sont amplifiés par le manque de ressources nécessaires à une bonne gestion.

Les personnes qui exercent des métiers en relation d'aide (ex. : travailleurs sociaux, préposés aux bénéficiaires, psychologues, infirmières) seraient davantage exposées à un TÉE. À une question unique posée dans l'EQCOTESST<sup>3</sup>, 71,4 % des travailleurs en soins de santé et assistance sociale estimaient être exposés à un TÉE, alors que ce taux était de 48 % pour l'ensemble des travailleurs québécois.

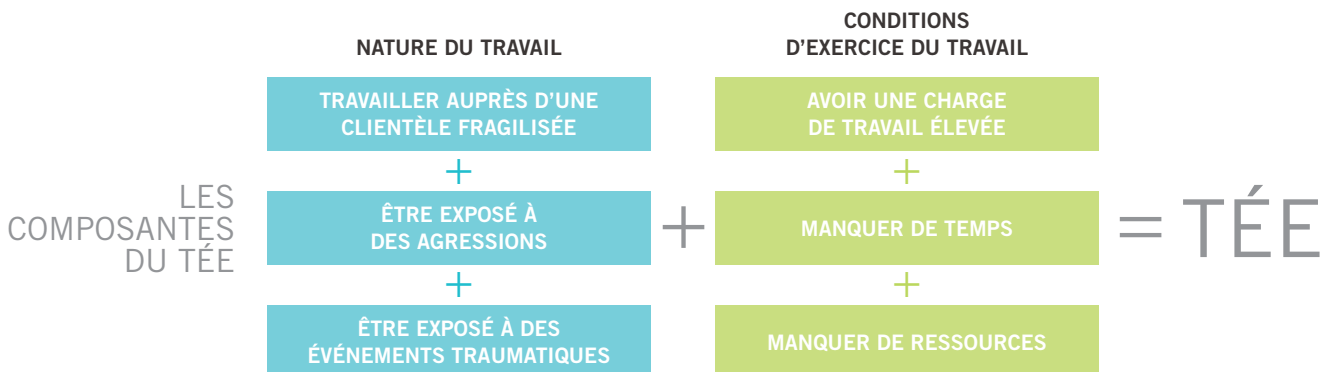
[...] 71,4 % des travailleurs en soins de santé et assistance sociale estimaient être exposés à un TÉE, alors que ce taux était de 48 % pour l'ensemble des travailleurs.

## Les principales composantes du TÉE

Le TÉE implique généralement deux composantes : la nature même du travail et les conditions dans lesquelles il est réalisé.

### 1. LA NATURE DU TRAVAIL

Ces travailleurs exercent leur métier dans un contexte de relation d'aide marqué par une charge émotionnelle



élevée. Trois dimensions contribuent particulièrement à cette charge émotionnelle et au sentiment d'accomplir un TÉE.

- Travailler auprès d'une clientèle fragilisée, dont les besoins sont grands en raison des problèmes de santé physique ou mentale qui génèrent une faible autonomie. Les travailleurs peuvent ressentir de la compassion pour les personnes qu'ils accompagnent, se sentir responsables, mais aussi ressentir des émotions contradictoires envers certains clients dont les comportements peuvent s'avérer confrontants.
- Être soumis à des agressions diverses : attaques verbales, menaces de violence physique, menaces à la vie personnelle et familiale, agressions environnementales (bruits, pleurs, cris, etc.). Le sentiment d'être en danger est présent pour plusieurs travailleurs.
- Être exposés à des événements traumatiques dans le cadre de leurs fonctions. Compte tenu de la nature de leur travail, certains travailleurs sont parfois exposés à des milieux de vie particulièrement inadéquats, à la souffrance des clients ou de leurs familles, et, parfois, à des traumatismes vécus par ceux-ci.

## 2. LES CONDITIONS D'EXERCICE

Le contexte entourant le travail lui-même vient amplifier le sentiment d'avoir un TÉE, en grande partie parce qu'il limite l'accès des travailleurs aux ressources qui leur permettraient de relever les défis liés à la nature même de leur travail.

- Avoir une charge de travail élevée et, notamment, recevoir des demandes qui proviennent de diverses sources (ex. : client et sa famille, supérieur immédiat, employeur, ministère, ordre professionnel, cour, etc.).
- Manquer de temps, être constamment dans l'urgence, vivre l'imprévisibilité, avoir des agendas trop serrés, avoir trop peu de temps à consacrer aux clients.
- Manquer de ressources, être soumis à des contraintes budgétaires importantes, être éloigné des supérieurs immédiats, manquer de ressources spécialisées pour les intervenants (soutien, accompagnement), manquer de formation pour faire face aux défis liés à une clientèle qui s'alourdit.

Nos enquêtes qualitatives indiquent que les travailleurs qui exercent un métier émotionnellement exigeant ont très souvent le sentiment que leur travail est inachevé, car le contexte ne leur permet pas d'accomplir ce qu'ils considèrent comme nécessaire. Plusieurs ont donc le sentiment d'un travail « empêché<sup>4</sup> », ce qui peut être lourd à porter.

## Quels sont les effets du TÉE ?

Les effets d'un TÉE peuvent être multiples et s'exprimer tant au plan psychologique que physique. Ils peuvent avoir un impact sur la personne elle-même, mais aussi sur les collègues et sur l'organisation. Dans l'EQCOTESST<sup>3</sup>, nous avons notamment constaté, chez les travailleurs qui déclarent avoir un TÉE, des taux plus élevés de détresse psychologique, une perception plus négative de leur état de santé et davantage de troubles musculosquelettiques.

Au cours des nombreuses entrevues menées, les travailleurs mentionnent aussi, explicitement, certains effets qui peuvent s'installer :

- Stress
- Fatigue, manque d'énergie pour les tâches quotidiennes
- Tristesse envahissante
- Difficulté à décrocher du travail dans sa vie personnelle
- Patience diminuée
- Contacts altérés avec la clientèle, avec les collègues
- Isolement social (au travail, dans la vie privée)
- Remise en question relative à la carrière, départ
- Départ en congé de maladie (court, long terme) pour des problèmes physiques ou psychologiques



Illustration : Matthieu Goyer

## Peut-on mesurer le TÉE ?

Il n'existe pas à proprement parler de mesures spécifiques du TÉE. Certains questionnaires, comme celui de l'EQCOTESST, ont toutefois prévu une question unique. Il est aussi possible d'utiliser d'autres instruments, comme le ProQOL<sup>5</sup>, pour mesurer, notamment, la fatigue de compassion.

On peut évaluer l'importance du TÉE dans les milieux de travail en questionnant un groupe de travailleurs et leurs supérieurs immédiats. Ceux-ci sont souvent les mieux placés pour documenter l'ampleur de la situation, les causes du phénomène, mais aussi pour déterminer les pistes de solution. Une analyse des risques psychosociaux peut s'avérer une avenue intéressante pour mieux documenter, par exemple, les conditions d'exercice du travail et cibler des pistes d'action qui permettent d'atténuer les effets d'un travail caractérisé par une charge émotionnelle élevée.

## Les facteurs de protection

Les travaux que nous avons menés démontrent l'importance pour les travailleurs dont le travail est émotionnellement exigeant d'avoir accès à du soutien social, tant de leurs collègues que de leurs supérieurs. Ce soutien joue un rôle de protection fondamental puisqu'il agit en tant que rempart face aux différents facteurs de risque auxquels sont exposés les travailleurs. La capacité des collègues ou du supérieur à soutenir ou à collaborer, tant au quotidien que dans des moments plus critiques, permet d'atténuer les impacts d'un travail nourrissant, certes, mais lourd à porter lorsqu'on le fait seul.

Sur un plan plus personnel, au-delà des enjeux liés au travail avec une clientèle qui apporte son lot de défis, la satisfaction de compassion apparaît comme un autre facteur de protection. Cette forme de satisfaction est issue du plaisir et du sens qui émergent du fait d'être capable de bien faire son travail. Elle nourrit et protège, jusqu'à un certain point, contre les contraintes propres au travail. Il est donc essentiel de reconnaître l'importance du sens qu'a ce travail relationnel pour ceux qui l'exercent et de maintenir cette forme de satisfaction qui justifie les efforts consentis.



Les travaux que nous avons menés démontrent l'importance pour les travailleurs dont le travail est émotionnellement exigeant d'avoir accès à du soutien social.

## Des pistes de solution

Les pistes à envisager devraient avant tout mettre de l'avant des actions organisationnelles réalisables ; elles doivent être conçues en fonction de la réalité de chaque milieu.

- Miser sur la participation des personnes et des groupes afin de renforcer le pouvoir d'agir de ceux-ci.
- Renforcer la culture de soutien dans l'établissement et dans l'équipe.
- Outiller les travailleurs afin qu'ils puissent réaliser les tâches qui leur sont demandées.
- Octroyer des espaces d'échange aux personnes afin qu'elles puissent ventiler, discuter et se consulter sur des situations plus spécifiques, partager des bons coups, etc.

Toutes ces recommandations, soutenues par les recherches effectuées, mettent de l'avant une attitude humaniste : la valorisation des travailleurs. ■

## RÉFÉRENCES

1. Recherche réalisée avec les chercheurs suivants, tous de l'Université Laval : Andrew Freeman (réadaptation), Nancy Côté (sociologie) et Caroline Biron (management).
2. Recherche financée par l'IRSSST. Voir <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSSST/R-1042.pdf?v=2019-06-05>
3. Vézina, Michel et al. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de SST (EQCOTESST)*, Rapport de recherche RR-691, IRSSST, Montréal.
4. Clot, Yves. (2010). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, France : La Découverte.
5. Voir [https://proqol.org/uploads/ProQOL-5\\_French.pdf](https://proqol.org/uploads/ProQOL-5_French.pdf)