

# ATTRACTION, RÉTENTION ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

DES INTERVENANTS EN  
TROUBLES GRAVES DU  
COMPORTEMENT

DÉFICIENCE INTELLECTUELLE  
TROUBLE DU SPECTRE DE L'AUTISME  
DÉFICIENCE PHYSIQUE

CADRES  
DE RÉFÉRENCE  
ET **GUIDES**  
**TECHNIQUES**

**SQETGC**

Service québécois d'expertise  
en troubles graves du comportement

Québec 

Publié au Québec en septembre 2021.

Par le Service québécois d'expertise en troubles graves du comportement | Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec.

ISBN- 978-2-551-26719-4 (imprimé)

ISBN- 978-2-550-90110-5 (PDF)

© SQETGC | CIUSSS MCQ (2021)

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés réservés pour tous pays. Réalisé par le Groupe de travail sur l'attraction, la rétention et le bien-être au travail (ARBET) des intervenants en troubles graves du comportement DI-TSA-DP.

#### **Membres du groupe de travail ARBET :**

- Sylvie Bourguignon, experte-conseil, SQETGC, et chargée du projet ARBET
- Julie Bouchard, conseillère en TGC, SQETGC
- Maxime Paquet, expert-conseil, SQETGC
- Marianne Reux, agente à la planification, à la programmation et à la recherche, SQETGC

#### **Membres du comité d'experts :**

- Kayla Elberg, agente de gestion de personnel CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal
- Julie Labrecque, chef en réadaptation DI-TSA, CIUSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean
- André Lapointe, expert-conseil, SQETGC
- Estelle Morin, professeure titulaire, HEC
- André Soulières, expert-conseil, SQETGC

#### **Collaborateurs :**

- Isabelle Crevier, conseillère-cadre au service de la planification de la main-d'œuvre, de la dotation et de l'enseignement non universitaire, CISSS de la Montérégie-Ouest
- Jérémie Chevrier, chef de service, Santé et sécurité au travail, DRHCAJ, CISSS de Lanaudière
- Nadine Francoeur, directrice des programmes en déficience et en réadaptation physique, CISSS de la Gaspésie
- Julie Jacques, agente de gestion du personnel, CISSS de la Montérégie-Ouest
- Judith Lavoie, chef de programme du continuum résidentiel, CIUSSS de la Capitale-Nationale
- Geneviève Paris, chef de service continuum TGC, CIUSSS de la Capitale-Nationale
- Stéphanie Phillips, chef d'équipe, conseillère en acquisition de talents, CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal
- Magalie Audet, chef de service - Partenaires de gestion (intérim), DRHCAJ, CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec

#### **Collaboration spéciale à certains travaux du groupe de travail**

- André Lapointe, expert-conseil, SQETGC
- Estelle Morin, professeure titulaire, HEC

Édition : Marianne Reux, agente à la planification, à la programmation et à la recherche, SQETGC

Révision : Diane Touten

Ce document devrait être cité comme suit : Service québécois d'expertise en troubles graves du comportement (2021). *Attraction, rétention et bien-être au travail des intervenants en TGC (DI-TSA-DP)*. Montréal, Canada : SQETGC | CIUSSS MCQ.

Service québécois d'expertise en troubles graves du comportement

2021, avenue Union | Bureau 870 | Montréal (Québec) H3A 2S9

Téléphone : 514 873-2090 | [www.sqetgc.org](http://www.sqetgc.org)

# PRÉFACE

Le Service québécois d'expertise en troubles graves du comportement (SQETGC) a toujours eu la préoccupation du bien-être au travail des intervenants œuvrant auprès des usagers manifestant un trouble grave du comportement (TGC). La pénurie de main-d'œuvre, qui frappe à divers degrés les régions du Québec, a augmenté cet intérêt puisque des conditions particulières doivent être réunies afin d'encourager et de mobiliser le personnel compétent et formé à choisir de demeurer au travail dans les services en TGC considérant surtout les exigences de ces milieux.

Les communautés de pratique en TGC, que ce soit en déficience intellectuelle et en troubles du spectre de l'autisme (DI-TSA) ou en déficience physique (DP), permettent au SQETGC d'être en contact avec des gestionnaires et des professionnels qui agissent souvent à titre de superviseurs administratifs et cliniques du personnel œuvrant en TGC. Les interpeller afin de profiter de leur expertise et leur donner des orientations afin de les soutenir dans leurs rôles concernant l'attraction et la rétention de leur personnel était naturel et important.

En plus de la collaboration des membres des communautés de pratique, un groupe de travail et un comité d'experts ont été formés afin de mener à bien ces travaux qui recourent le savoir expérientiel et la littérature sur le sujet. Reconnaisant l'expertise des ressources humaines dans leur domaine, ces travaux portent sur ce qui est propre au travail en TGC dans la gestion et la supervision des employés de ces services.

C'est en maintenant cette direction que Sylvie Bourguignon, experte-conseil au SQETGC, secondée par Marianne Reux, agente à la programmation, à la planification et à la recherche (APPR), a coordonné ces travaux avec une efficacité qu'il est impossible de passer sous silence. À l'aide d'un sondage, elles ont sollicité un nombre important d'intervenants afin d'avoir une vision régionale de cette réalité dans l'ensemble des Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et des Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS). Comme les stratégies invoquées dans ce document ont évolué rapidement dans les établissements au cours de la dernière année pour faire face à un contexte de pandémie, une dernière collecte auprès des établissements a permis de bonifier les stratégies reliées à cette expertise. L'ensemble de ces démarches ayant pour finalité un guide alliant la théorie et les conseils pratiques, il vise le soutien dans l'intégration au travail et le développement des intervenants et des intervenantes en TGC. Favoriser ainsi leur bien-être au travail améliore leur rétention, la réputation de leur milieu de travail et par le fait même l'attraction.

Enfin, au nom du SQETGC, je souhaite remercier l'ensemble des acteurs ayant contribué, de près ou de loin, à ce projet. L'édition d'un document mobilise beaucoup de ressources, ce qui a des conséquences sur l'ensemble de l'équipe. Il est donc important de souligner l'implication, la générosité et la capacité d'adaptation de l'ensemble des employées de la permanence du SQETGC, qui rendent possible la réalisation de tels travaux.

Bonne lecture,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Isabelle Théroux', written in a cursive style.

Isabelle Théroux, chef de service | Soutien aux mandats provinciaux et à l'expertise de pointe en autisme et en troubles graves du comportement (CEF-TC, RNETA, SQETGC)

# Table des matières

<b>PRÉFACE</b>	<b>3</b>
<b>Liste des acronymes</b>	<b>6</b>
<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>Contexte du projet ARBET</b>	<b>8</b>
<b>Mandat et limites du projet</b>	<b>9</b>
But principal et bénéfices visés	9
Publics cibles	9
Limites et exclusions	9
<b>Méthodologie appliquée</b>	<b>10</b>
Consulter les intervenants et les cadres intermédiaires en TGC DI-TSA et DP	10
Réaliser un état de la recherche et des bonnes pratiques en lien avec l'A&R en TGC ou dans des milieux similaires (Août à octobre 2019)	11
Mise en place d'un comité d'experts et de lecture (Mars 2020, puis décembre 2020 à juin 2021)	11
<b>Présentation du document</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 1 : Les enjeux et les défis de l'attraction et de la rétention en TGC et le bien-être au travail</b>	<b>12</b>
<b>Les enjeux et les défis de l'attraction en TGC</b>	<b>13</b>
<b>Les enjeux et les défis de la rétention en TGC</b>	<b>13</b>
Quand peut-on parler de rétention réussie en contexte de travail en TGC?	14
<b>La notion de bien-être</b>	<b>15</b>
La clé : une combinaison de mesures	15
<b>Chapitre 2 : Les modèles utilisés</b>	<b>17</b>
<b>Les composantes du « Cycle de vie de l'employé » au travail</b>	<b>18</b>
<b>Les composantes du modèle « Demandes-ressources au travail »</b>	<b>20</b>
<b>Pourquoi utiliser ces modèles?</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 3 : Les stratégies transversales à déployer sur le plan organisationnel et dans les services en TGC</b>	<b>23</b>
<b>L'ancrage organisationnel des services en TGC</b>	<b>24</b>
<b>Travailler en équipe et en interdisciplinarité</b>	<b>26</b>
<b>Une gestion humaine des ressources</b>	<b>27</b>
<b>Établir un climat de sécurité et assurer un accompagnement au besoin.</b>	<b>30</b>
<b>Penser au-delà de la sécurité en TGC : promouvoir le bien-être au travail</b>	<b>31</b>
<b>Instaurer une culture d'apprentissage dans les services en TGC</b>	<b>31</b>

## Chapitre 4 : Les stratégies selon les différentes étapes du cycle de l'intervenant en TGC

---

<b>Étape 1 – L’acquisition : les processus de recrutement et de sélection</b>	<b>35</b>
Le processus de recrutement : un outil d’attraction	35
Le processus de sélection	37
<b>Étape 2 - L’accueil et intégration</b>	<b>40</b>
Formaliser un programme d’accueil et d’intégration spécifique au service en TGC	40
La préparation	43
L’accueil	44
L’orientation	46
L’intégration	47
Le suivi	50
Durée de la phase d’accueil et d’intégration	51
<b>Étape 3 - Le développement</b>	<b>52</b>
Le développement des compétences	52
Identifier les compétences et leur niveau de maîtrise	53
Mettre en place des stratégies concernant la formation	55
Mettre en place des modalités de soutien à la pratique	56
La rétroaction et l’appréciation de la contribution	58
La rétroaction	58
L’appréciation de la contribution	59
<b>Étape 4 – La fidélisation</b>	<b>61</b>
La reconnaissance au travail	61
Valoriser le travail en TGC	62
Reconnaître l’intervenant en fidélisation à l’aide du <i>job crafting</i>	63
Les relations entre collègues	65
Créer un climat d’équipe positif	65
Gérer prioritairement les tensions et les conflits	66
La qualité de vie au travail	67
La santé, la sécurité et le bien-être au travail	67
La conciliation travail/vie personnelle	71
L’environnement de travail	73
<b>Étape 5 - La transition vers le départ des services en TGC</b>	<b>75</b>
Avant le départ	76
Lors du départ	76
Dans le cas d’un départ vers un autre service	77
<b>Conclusion</b>	<b>78</b>
<b>Références</b>	<b>80</b>

# Liste des acronymes

ARBET	Attraction, rétention et bien-être au travail des intervenants en TGC (DI-TSA-DP)
A & R	Attraction et rétention
CdeP TGC	Communauté de pratique en troubles graves du comportement
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
DI	Déficiência intellectuelle
DP	Déficiência physique
DRHCAJ	Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques
DRT	Demandes-ressources au travail
FQCRDITED	Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficiência intellectuelle et en troubles envahissants du développement
RH	Ressources humaines
RSSS	Réseau de la santé et des services sociaux
SQETGC	Service québécois d'expertise en troubles graves du comportement
SST	Santé et sécurité au travail
TGC	Trouble(s) grave(s) du comportement
TSA	Trouble du spectre de l'autisme



# Introduction

# Contexte du projet ARBET

Le Québec connaît depuis quelques années une **pénurie de main-d'œuvre** qui, selon les dernières projections du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale [1], devrait s'aggraver au cours des prochaines années. Cette situation préoccupante touche tout autant le secteur privé que le secteur public.

Dans son Plan stratégique 2019-2023, le ministère de la Santé et des Services sociaux reconnaît d'ailleurs l'importance de cet enjeu et indique qu'« en contexte de rareté de la main-d'œuvre, le recrutement, la rétention et la mobilisation du personnel sont des enjeux prioritaires » (p. 3) [2], et ce, d'autant plus qu'il existe déjà des « problèmes de disponibilité » pour plusieurs professions et que, dans l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux, le recours aux heures supplémentaires, et donc la charge de travail, a augmenté de 45 % entre 2015 et 2019.

Créés en 2015 par l'entremise du Projet de Loi 10 [3], les CISSS et les CIUSSS du Québec sont très affectés par cette situation puisqu'ils doivent faire face, dans la même période, à des déterminants de pression tels que le vieillissement de la population, **l'augmentation des clientèles vulnérables, la diversité et la complexité des situations à régler**. Dans ce contexte, les différentes directions des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ) des CISSS et des CIUSSS de l'ensemble du Québec déploient des **stratégies visant à améliorer tant l'attraction des futurs travailleurs que la rétention des travailleurs actuels**.

Or, si la pénurie de main-d'œuvre a un impact sur le niveau de services de l'ensemble des usagers du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) du Québec, elle a également des impacts spécifiques et sérieux pour les personnes ayant une déficience intellectuelle (DI), un trouble du spectre de l'autisme (TSA) ou une déficience physique (DP) et manifestant un trouble grave du comportement (TGC). **Ces usagers, bien que peu nombreux<sup>1</sup> ont besoin de services qui s'avèrent coûteux pour les établissements. Étant particulièrement vulnérables, notamment sur le plan relationnel, ils requièrent la présence d'équipes spécialisées en mesure de leur assurer une stabilité et une cohérence dans l'intervention.**

**Les intervenants en TGC vivent plus de stress au travail et font face à des situations à risque pour leur santé psychologique et physique [5]. De plus, les horaires atypiques (24/7 ou disponibilités pour de la gestion de crise), fréquents dans ces équipes, souffrent de la comparaison avec les horaires plus prévisibles et réguliers des autres équipes de la même direction [6]. On observe en conséquence dans les équipes spécialisées en TGC un roulement de personnel important explicable par l'épuisement professionnel, les accidents du travail et un trop grand écart entre leurs attentes et la réalité du travail [5]. Au final, un nombre important d'intervenants, de professionnels de soutien et de cadres intermédiaires disent ressentir un sentiment d'impuissance face à cette réalité.**

Confrontés quotidiennement à cette situation, et conscients de la possible aggravation à venir de la pénurie, les membres des Communautés de pratique en TGC|DI-TSA et en TGC|DP ont mandaté le Service québécois d'expertise en troubles graves du comportement (SQETGC) afin qu'une réflexion sur ce sujet soit réalisée, et ce, dans le but de permettre d'identifier des stratégies à mettre en place spécifiquement en lien avec les travailleurs qui œuvrent en TGC.

Afin de répondre au besoin exprimé par les Communautés de pratique en TGC, le SQETGC a confié à un groupe de travail le mandat de produire un guide technique, incluant des bonnes pratiques et des solutions novatrices, sur l'attraction, la rétention et le bien-être des intervenants qui travaillent en TGC auprès des usagers ayant une DI, un TSA ou une DP.

---

<sup>1</sup> Selon les chiffres de la collecte des composantes essentielles, réalisée en 2020-2021 par le SQETGC, 7,2 % des usagers ayant une DI ou un TSA desservis par les services des CISSS et des CIUSSS manifesteraient des TGC. Le pourcentage n'est actuellement pas disponible au Québec pour les usagers ayant une DP [4].

# Mandat et limites du projet

## BUT PRINCIPAL ET BÉNÉFICES VISÉS

Le but principal du projet était d'identifier et de partager des stratégies visant à favoriser l'attraction et la rétention (A&R) des intervenants (éducateurs, professionnels...) qui travaillent en TGC dans les CISSS et les CIUSSS afin d'offrir une meilleure qualité de vie au travail aux intervenants et, ultimement d'influencer positivement la continuité et la qualité des services offerts aux personnes manifestant des TGC. Un groupe de travail a eu le mandat de produire un guide technique, incluant des bonnes pratiques et des solutions novatrices, sur l'A&R, ainsi que le bien-être des intervenants et des professionnels qui travaillent en TGC auprès des usagers ayant une DI, un TSA ou une DP.

Les bénéfices visés étaient alors :

- la diminution du roulement de personnel ;
- la mise en place d'un meilleur climat de travail ;
- un recrutement de personnel plus efficace ;
- l'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires en TGC ;
- une meilleure collaboration avec le partenaire DRHCAJ ;
- ultimement, l'augmentation de la qualité du service offert aux usagers.

## PUBLICS CIBLES

Ce guide technique s'adresse prioritairement aux cadres intermédiaires en TGC ; certains des éléments abordés peuvent toutefois également servir aux professionnels de soutien en TGC. De plus, compte tenu de la portée systémique de plusieurs stratégies, ce document peut également s'avérer pertinent pour les cadres supérieurs en DI-TSA-DP que sont les commanditaires en TGC, ainsi que pour leurs partenaires des ressources humaines (RH).

Dans la suite de ce document, les termes « gestionnaires en TGC, chefs de service en TGC et cadres intermédiaires en TGC » seront utilisés de façon indifférenciée.

## LIMITES ET EXCLUSIONS

Les pratiques suivantes ont été exclues du présent document :

- les pratiques non applicables par un gestionnaire de service en TGC ;
- les pratiques qui pourraient porter préjudice à la clientèle ou à la qualité du service ;
- les pratiques qui ne s'inscrivent pas dans l'organisation du travail et dans les conventions collectives actuelles ;
- les pratiques qui compromettent l'actualisation des meilleures pratiques cliniques en TGC.

Ce document vise avant tout à soutenir les gestionnaires en TGC dans leur prise de décision et dans les actions qui relèvent de leur rôle en matière d'attraction et de rétention du personnel. En effet, l'ampleur et la complexité des enjeux d'attraction et de rétention du personnel en TGC, additionnées aux impacts sur les services dispensés, obligent le déploiement d'actions complémentaires et adaptées, provenant certes de la DRHCAJ, mais aussi des gestionnaires des services en TGC. Pour s'assurer du respect des expertises complémentaires de tout un chacun, et afin d'augmenter les alliances et la vision commune entre les ressources humaines et les services en TGC, des représentants « Ressources humaines » (RH) des DRHCAJ ont fait partie du comité d'experts.



Ce document ne prétend en aucun cas être un document de référence en RH. Certains concepts utilisés en RH ne sont volontairement pas abordés, d'autres ont été adaptés afin de refléter la réalité de l'attraction et de la rétention en TGC.

# Méthodologie appliquée

Les étapes de réalisation du projet étaient les suivantes :

1. Consulter, par le biais d'un sondage et de trois groupes de discussion, les travailleurs en TGC DI-TSA et DP du réseau SSS du Québec pour identifier les principaux facteurs d'A&R en TGC, de même que les stratégies actuellement utilisées dans les établissements.
2. Faire l'état de la documentation scientifique et professionnelle pour en dégager les bonnes pratiques en matière d'A & R du personnel œuvrant auprès d'une clientèle ayant des comportements difficiles ou des TGC.
3. Sélectionner, à l'aide d'un comité d'experts provenant de disciplines diverses, les stratégies les plus efficaces et les plus prometteuses en termes d'A&R afin de les faire connaître à l'échelle de la province.
4. Diffuser l'ensemble des recommandations et des propositions dans un document de référence à l'intention des cadres intermédiaires et aux responsables du MSSS.

Pour réaliser ces objectifs, un groupe de travail a été créé en juillet 2019 et les travaux suivants ont été entrepris dès l'été 2019.

## CONSULTER LES INTERVENANTS ET LES CADRES INTERMÉDIAIRES EN TGC DI-TSA ET DP

### → Une consultation en ligne (juillet à septembre 2019)

Afin de s'assurer de bien identifier les facteurs d'A&R, mais également de mieux comprendre les raisons des départs hâtifs de ceux ayant déjà travaillés en TGC, un sondage en ligne a été réalisé, puis diffusé sur le site internet du SQETGC ([sqetgc.org](http://sqetgc.org)) ainsi qu'aux membres des communautés de pratique en TGC|DI-TSA et en TGC|DP.

Les répondants ont été au rendez-vous, puisque 974 personnes (910 intervenants, 64 cadres intermédiaires) ont participé à cette consultation volontaire qui leur proposait des choix de réponses prédéterminés et multiples. Sur les 910 intervenants, 277 (30,4 %) ne travaillaient plus ou n'avaient jamais travaillé en TGC alors que 508 (69,6 %) travaillaient actuellement en TGC DI-TSA ou DP. Cette consultation, réalisée à partir d'un échantillon volontaire, n'est donc pas représentative de l'ensemble de la population des intervenants en TGC du Québec. Elle a toutefois permis, de par le nombre important de participants, de dégager plusieurs enjeux qui ont alimenté les réflexions du groupe de travail puis du comité d'experts, et qui se reflètent dans les stratégies présentées.

### → Des groupes de discussion (octobre à novembre 2019)

Pour tenter d'aller plus loin dans l'interprétation de certaines réponses du sondage, et pour mieux saisir certains enjeux identifiés comme étant prioritaires, trois rencontres de groupes de discussion de deux heures chacune, réunissant au total 18 participants, ont été organisées :

- une rencontre avec des intervenants travaillant en TGC non résidentiel DI-TSA et DP ;
- une rencontre avec des intervenants travaillant en TGC résidentiel DI-TSA et DP ;
- une rencontre avec des cadres intermédiaires travaillant en TGC DI-TSA et DP.

Par la suite, des intervenants, des professionnels et des gestionnaires en TGC ont été questionnés par l'entremise d'un atelier en communauté de pratique DI-TSA et lors d'une rencontre virtuelle avec trois établissements<sup>2</sup> ayant récemment mis en place des stratégies en lien avec l'attraction et la rétention du personnel en TGC.

---

<sup>2</sup> Les trois établissements sont : le CIUSSS de la Capitale-Nationale, le CIUSSS de l'Estrie-CHUS et le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

## RÉALISER UN ÉTAT DE LA RECHERCHE ET DES BONNES PRATIQUES EN LIEN AVEC L'A & R EN TGC OU DANS DES MILIEUX SIMILAIRES (AOÛT À OCTOBRE 2019)

Un état de recherche documentaire portant sur les 12 dernières années a été réalisé afin de recenser dans la documentation scientifique et professionnelle (littérature grise) toutes les données probantes permettant de formuler, pour les cadres intermédiaires du RSSS en DI-TSA et en DP, des recommandations quant à l'attraction, la rétention et le bien-être au travail du personnel en TGC.

Au final, 134 textes ont été identifiés et classés selon leur lien avec les TGC et leurs thèmes respectifs (attraction, rétention, bien-être). Ce matériel a servi de base aux discussions du comité d'experts et un total de 106 textes et références ont été utilisés pour appuyer les stratégies présentées dans le présent document.

## MISE EN PLACE D'UN COMITÉ D'EXPERTS ET DE LECTURE (MARS 2020, PUIS DÉCEMBRE 2020 À JUIN 2021)

Le comité d'experts a eu pour mandat d'offrir au groupe de travail ARBET des avis et des recommandations pour permettre la rédaction de ce guide et présenter des solutions opérationnelles en lien avec l'attraction, la rétention et le bien-être au travail des équipes en TGC, appuyé par de la littérature et des expériences pratiques.

Ce comité était formé d'experts-conseils du SQETGC, d'experts en RH, de cadres intermédiaires en TGC DI-TSA ou en DP et d'une experte en RH/organisation du travail provenant du milieu universitaire. La liste complète des membres et des collaborateurs est disponible en page 2 du présent document. Par la suite, certains membres du comité d'experts ont également agi à titre de comité de lecture.

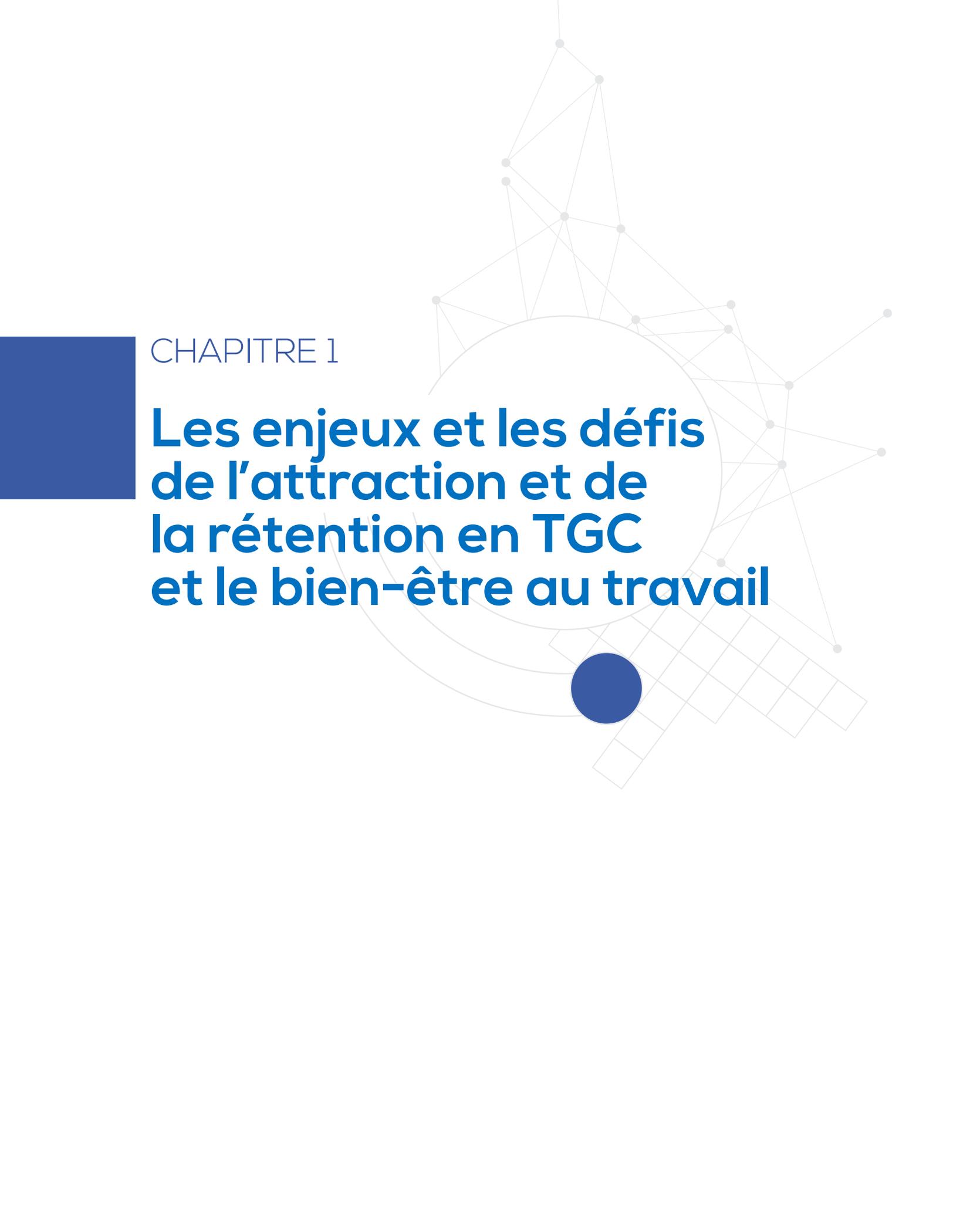
## Présentation du document

Le présent document fait état au chapitre 1 des enjeux et des défis en lien avec l'attraction et la rétention en TGC, ainsi que de la notion de bien-être, en se basant notamment sur la littérature et sur les résultats du sondage et des groupes de discussion.

Le chapitre 2 traite pour sa part des deux modèles utilisés pour organiser et classer les stratégies proposées aux chapitres 3 et 4 : le cycle de vie de l'employé au travail [7, 8] et le modèle demandes-ressources au travail [9, 10, 11].

Le chapitre 3 est spécifiquement dédié aux stratégies générales, qui sont pertinentes du début à la fin du cycle d'un employé.

Le chapitre 4 se concentre sur les stratégies spécifiques à l'une ou l'autre des cinq étapes identifiées pour l'intervenant en TGC.



CHAPITRE 1

# Les enjeux et les défis de l'attraction et de la rétention en TGC et le bien-être au travail

## Les enjeux et les défis de l'attraction en TGC

L'attraction réfère à la capacité d'une organisation d'avoir accès et de sélectionner les ressources humaines (RH) qui lui permettent d'atteindre ses objectifs organisationnels [12]. Parmi les facteurs contribuant à l'attraction d'une organisation, on trouve sa réputation, les attributs du travail, les activités de recrutement, le déroulement de l'entrevue d'embauche, et la compatibilité entre le candidat, l'emploi et l'organisation [13, 14].

Alors que les CISSS et les CIUSSS sont des employeurs régionaux importants, généralement bien connus, les services en TGC sont pour leur part plutôt méconnus tant de la population, que des étudiants et des chercheurs d'emploi. En effet, il existe actuellement peu ou pas d'occasions formelles d'étudier les TGC dans les cursus de formation de la plupart des disciplines professionnelles en santé et services sociaux. En outre, les intervenants en TGC ne représentent qu'un petit pourcentage des intervenants des CISSS et des CIUSSS si on les compare par exemple aux employés des centres hospitaliers. De plus, quand on entend parler des services en TGC, c'est trop souvent en lien avec un événement critique violent et l'impression laissée sera alors plus négative que positive.

En outre, même lorsque plusieurs candidats postulent lors d'un affichage de poste en TGC, cela ne signifie pas pour autant que l'attraction aux services en TGC puisse être considérée comme une réussite. En effet, au-delà du nombre de candidatures reçues, il convient de s'assurer de la qualité de ces candidatures en sélectionnant les postulants ayant les compétences requises pour travailler en TGC afin d'éviter qu'ils ne quittent prématurément. Il est donc particulièrement pertinent, dans le contexte, de pouvoir sélectionner dès le départ le personnel dont le profil répond le mieux aux besoins des usagers et du travail en TGC. Pour ce faire, certains établissements utilisent un profil de compétences en TGC, notamment lors des affichages de postes en externe. L'utilisation d'un tel profil semble cependant moins courante lors des affichages internes, ceux-ci étant soumis à des considérations syndicales nécessitant des ententes particulières.

### Principaux atouts du travail en TGC

- Les défis cliniques et la rigueur du processus clinique
- Le travail d'équipe
- La collaboration interdisciplinaire
- L'intervention directe
- Les interventions créatrices et novatrices

Selon le sondage réalisé à l'été 2019

Enfin, les facteurs attractifs du travail en TGC ne sont pas toujours bien connus et mis en valeur auprès des candidats ou dans les descriptions de poste.

## Les enjeux et les défis de la rétention en TGC

En RH, la rétention fait référence au développement des pratiques qui permettent de convaincre les personnes de rester à l'emploi de l'organisation ; les stratégies de rétention visent donc à transmettre aux employés le goût de rester, plutôt que de les obliger par quelconques moyens [15]. La capacité de rétention d'une organisation est donc la capacité que possède une organisation à maintenir un niveau approprié de mouvement volontaire de main-d'œuvre afin de contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégiques[16].

Il n'existe pas, à notre connaissance, de statistiques québécoises en termes de rétention du personnel œuvrant en TGC. Selon les résultats du sondage réalisé dans le cadre de nos travaux, et bien que cette donnée ne soit peut-être pas représentative, l'intention de quitter des intervenants en TGC, au courant de l'année 2020, se situait autour de 22,5 %. Fait à noter, les intervenants qui travaillaient en TGC lorsqu'ils ont répondu à la consultation avaient en moyenne huit années et demie d'ancienneté en TGC. De plus, lors des consultations en groupes de discussion, les intervenants et les gestionnaires ont indiqué que trop souvent des intervenants nouvellement arrivés dans les services décidaient de quitter après seulement quelques jours ou quelques semaines, parfois même avant d'avoir débuté leur intégration dans un service en TGC.

La création en 2015, d'un seul centre intégré de santé et de services sociaux dans plusieurs régions, a permis une plus grande mobilité interne des employés. En période de pénurie de travailleurs, cette facilitée peut toutefois engendrer une certaine compétition pour l'obtention de la main-d'œuvre entre les différents programmes-services et donc, rendre plus difficile la rétention, non pas dans l'établissement, mais dans une équipe ou un programme spécifique. Les services en TGC se retrouvent ainsi en compétition avec d'autres secteurs plus en lien avec les intérêts du travailleur ou perçus comme plus favorables à la conciliation travail/vie personnelle par exemple. Les nombreux affichages et remplacements de postes en TGC peinent alors parfois à trouver preneur ou ne sont comblés que temporairement. Ce roulement de personnel a pour effet de fragiliser la performance et le climat de travail des équipes. Il se répercute également sur les usagers qui ont besoin de stabilité, tant dans l'application de leur plan d'intervention que dans les liens qu'ils créent avec leurs intervenants.

Souvent, les remplacements et les postes sont comblés par les employés qui détiennent peu de compétences pour le travail en TGC, soit parce qu'ils viennent d'autres secteurs ou parce qu'ils ont été embauchés récemment. Or, travailler auprès de personnes manifestant un TGC requiert des compétences particulières [5] afin d'être en mesure d'intervenir de façon à prévenir et à limiter les impacts des TGC des usagers. L'absence de connaissances ou de compétences spécifiques de certains intervenants ainsi que le roulement de personnel augmentent les risques d'accidents du travail ce qui, par effet d'entraînement, contribue aux difficultés de rétention. Pour certains usagers, l'instabilité des liens relationnels avec le personnel, ainsi que l'incohérence dans l'intervention, sont des facteurs liés à des manifestations comportementales aggravées, qui pourraient compromettre leur intégration dans des services réguliers et avoir un impact négatif sur leur qualité de vie.

## QUAND PEUT-ON PARLER DE RÉTENTION RÉUSSIE EN CONTEXTE DE TRAVAIL EN TGC?

Au fil des échanges et des discussions, les membres du comité d'experts ont jugé nécessaire de préciser le concept de rétention, et plus précisément de rétention réussie en TGC.

Dans un premier temps, et même si elle est souvent mise de l'avant, l'intention de quitter n'est pas un bon prédicteur du départ volontaire, mais plus un élément qui rend difficile l'engagement au travail. Les prédicteurs fiables du départ volontaire seraient, entre autres, la faible satisfaction quant au salaire, la faible qualité du travail proposé, la qualité des relations avec les collègues et avec le supérieur immédiat, l'absence d'occasions d'avancement, la charge de travail et, dans une moindre mesure, les transports ainsi que la culture organisationnelle [17].

### Principaux facteurs invoqués pour quitter son travail en TGC

- Les horaires
- Le sentiment de ne pas être suffisamment formé
- Les conflits d'équipe
- Le besoin de nouveaux défis
- Le temps supplémentaire non planifié (surtout en résidentiel)

Selon le sondage réalisé à l'été 2019

Dans un second temps, il convient de rappeler que le roulement de personnel est impossible à éliminer complètement. Tout le monde finit un jour par quitter, que ce soit pour la retraite, un autre service ou pour des raisons personnelles. En fait, et de façon générale, 60 % des travailleurs qui quittent le font pour des raisons non liées au travail (ex. : déménagement, enfants...). Il convient donc de s'intéresser aux raisons de quitter des 40 % sur lesquelles on peut agir [18]. De plus, un certain roulement de personnel est normal, même souhaitable, c'est une question d'équilibre [19] : on ne voudrait pas retenir un employé qui nuirait au climat de travail ou qui négligerait la sécurité des usagers ou de ses collègues.

Selon le comité d'experts ARBET, le niveau de rétention est satisfaisant lorsque l'équipe comporte un noyau suffisant d'intervenants qui ont atteint le niveau de compétence requis pour travailler de façon optimale en TGC. Le gestionnaire doit avant tout viser la stabilité d'une masse critique de main-d'œuvre compétente. L'objectif est d'assurer en tout temps,

et plus particulièrement lors des situations complexes, la présence et l'influence de ces intervenants fiables pour garantir l'intégrité du service et la continuité de son évolution. Le roulement de personnel est considéré comme problématique lorsqu'il a un impact sur la qualité de services dispensés.

## La notion de bien-être

La notion de bien-être au travail se définit comme étant « un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités a, pour chacun, des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales et se traduit par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise » [20].

Pour être heureux au travail, les employés ont besoin d'être engagés, c'est-à-dire de faire un travail de qualité et qui a un sens pour eux. En effet, donner un sens au travail favorise le bien-être, notamment psychologique [21]. Or, selon la méta-analyse réalisée par Ford et coll. en 2011, la santé psychologique est le facteur qui explique le mieux l'effet de la santé sur la performance au travail, avant la santé physique et la promotion des saines habitudes de vie des travailleurs. Les employés ont également besoin d'être reconnus, d'effectuer une tâche qu'ils se sentent capables de réaliser et d'avoir une relation harmonieuse et de qualité avec leurs collègues et leurs supérieurs [22]. Au final, le bien-être est le résultat d'un effet systémique entre plusieurs variables interactives.

Ainsi, selon le comité d'experts ARBET, les intervenants qui œuvrent dans un milieu où les conditions gagnantes pour avoir un impact sur le TGC ne sont pas rassemblées risquent de perdre le sens de leur travail et leur engagement envers celui-ci.

Il est intéressant de noter que, selon le sondage réalisé à l'été 2019, les intervenants ayant quitté les services en TGC ont souvent mis de l'avant l'absence de reconnaissance de la part de leur organisation, le sentiment de ne pas être suffisamment formés et les conflits d'équipe. Ceux qui restent ont plutôt évoqué le sens de leur travail en soulignant le sentiment de faire partie du succès des usagers. « Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, offrir un travail qui a du sens dans un milieu stimulant représente un atout majeur pour attirer et retenir le personnel compétent » (p. 8) [21].

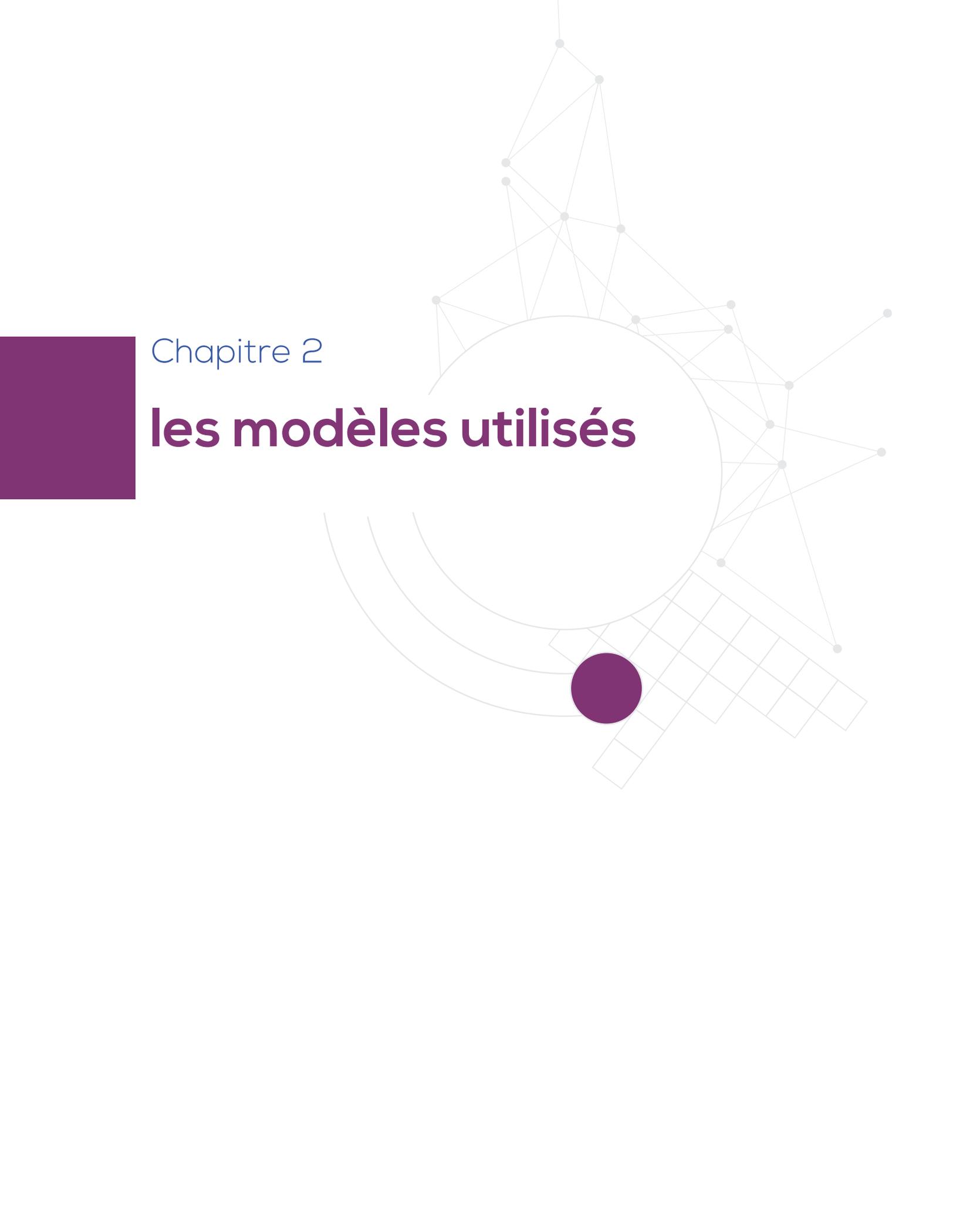
## LA CLÉ : UNE COMBINAISON DE MESURES

Il convient de rappeler qu'il existe une interdépendance entre l'attraction, la rétention et le bien-être. Si l'attraction est déficiente, les besoins en effectif des équipes seront difficiles à combler, ce qui aura des impacts sur la rétention, et, par effet de conséquence, le bien-être des intervenants sera affecté. De plus, il est difficile d'attirer des candidats pour travailler dans des équipes réputées pour être composées d'intervenants qui ne vont pas bien. Ces trois notions doivent donc être pensées globalement et de façon systémique, chacune ayant un effet sur les autres. En outre, lors de l'analyse des sondages et des différents travaux, il a été rapidement entendu qu'une mesure seule ne suffisait pas à favoriser l'A&R et le bien-être au travail [23].

Selon le comité d'experts ARBET, pour obtenir des résultats à moyen et long termes, il est donc conseillé, voire nécessaire, de combiner plusieurs types de mesures favorisant la rétention.

La combinaison de mesures retenue doit reposer sur une **vision organisationnelle et être déterminée en fonction de chacun des différents milieux ou services**. Le choix des combinaisons dépend des milieux où elles sont implantées, des priorités de ces équipes, du contexte de l'organisation et des ressources que les gestionnaires ont à leur disposition. Il est également conseillé de **favoriser les mesures qui permettent l'implication des équipes**, comme par exemple s'entendre avec les intervenants pour élaborer un horaire de travail. Enfin, **les mesures systémiques ayant le plus d'impact et nécessitant le moins de moyens** devraient être déployées en début de démarche.

Afin de s'assurer d'une appropriation optimale des recommandations et des conclusions présentées dans ce document, il a été unanimement approuvé qu'un cadre d'analyse pratique, relativement simple à utiliser et non contraignant, soit utilisé pour faire état de résultats des travaux en lien avec l'attraction, la rétention et le bien-être au travail des intervenants en TGC. Pour répondre adéquatement au besoin, deux modèles sont exposés dans le chapitre 2.



Chapitre 2

# les modèles utilisés

Afin de structurer la réflexion du groupe de travail et du comité d'experts, et avec le souci de présenter aux lecteurs les stratégies identifiées de la façon la plus efficace possible, deux modèles complémentaires ont été utilisés : le « cycle de vie de l'employé au travail » [7, 8] et le modèle « Demandes et ressources au travail (DRT) » [9, 10, 11].

Le « cycle de vie de l'employé au travail » est un modèle RH qui présente les différentes étapes du parcours d'un l'employé dans le cadre de son travail, alors que le modèle DRT, vise pour sa part à expliquer l'épuisement, l'engagement et la performance au travail. Les deux ont l'avantage d'être intuitifs pour les gestionnaires familiers avec les approches développementales et cliniques préconisées en TGC. L'utilisation de ces modèles devrait enrichir la lecture et l'analyse de la situation de travail des gestionnaires et les aider à repérer rapidement les stratégies à déployer pour favoriser l'attraction ou la rétention d'un intervenant en TGC.

## Les composantes du « Cycle de vie de l'employé » au travail

Les attentes et les besoins des intervenants varient en fonction de l'étape du cycle de vie au travail à laquelle ils se situent. Or, « les entreprises qui regardent leurs pratiques ressources humaines en fonction de l'expérience des employés tout au long de leur cycle de vie au travail (de la consultation d'une offre d'emploi à la fin de l'emploi ou de la retraite) plutôt que simplement en termes de pratiques d'affaires ressources humaines ont plus de succès à attirer, à développer et à conserver des employés performants et engagés » [7]. Afin de favoriser l'engagement et d'améliorer le bien-être au travail, l'approche de l'expérience employé, du début à la fin de l'emploi, est d'ailleurs actuellement préconisée par le MSSS [24].

Le nombre d'étapes d'un cycle varie de trois à huit selon l'importance que l'on souhaite accorder à certaines d'entre elles [8].

Chaque étape est considérée comme un moment clé de la relation entre l'employeur et l'employé. Dans le cadre du présent guide, cinq étapes importantes, représentées dans le schéma ci-après ont été identifiées en lien avec le cycle de vie au travail des intervenants en TGC.



Schéma 1 : Le modèle du cycle de vie de l'employé au travail (cinq étapes)

Le Tableau 1, à la page suivante, présente les différentes étapes retenues pour les intervenants en TGC, leur définition, les responsabilités du gestionnaire et ce qui est attendu de l'intervenant.

Les pratiques de gestion doivent donc être adaptées en fonction des besoins des intervenants qui évoluent à travers le cycle. Le gestionnaire en TGC doit bien identifier à quelle étape du cycle se trouve chaque intervenant afin de déterminer quelles sont les stratégies appropriées à mettre en place en lien avec l'attraction, la rétention ou le bien-être au travail.

Tableau 1 : Étapes du cycle de vie au travail de l'intervenant en TGC telles que définies dans le document ARBET

Étapes	Définition	Responsabilités du gestionnaire	Attendus de l'intervenant
1. Acquisition	Toutes les pratiques mises en œuvre pour embaucher un nouvel intervenant : l'attraction, le recrutement et la sélection des candidatures.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Faire la promotion de l'organisation et du rôle d'intervenant en TGC auprès des candidats afin de repérer ceux qui s'intégreront le mieux à la culture de l'organisation et d'un service en TGC.</li> </ul> <p>Message clé : « Tu peux contribuer significativement au service. Nous voyons ton potentiel ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ S'informer, recueillir les informations nécessaires pour déterminer s'il envisage d'entamer un parcours de carrière dans un service TGC.</li> <li>→ Montrer un intérêt et des dispositions pour le travail en TGC.</li> </ul> <p>Objectif : être embauché.</p>
2. Accueil et intégration	Ensemble des activités organisationnelles dispensées dès l'embauche d'un nouvel intervenant afin qu'il se familiarise avec sa tâche et son environnement de travail et que son entrée en poste soit réussie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Accueillir de façon personnalisée le nouvel intervenant et s'assurer de déployer toutes les activités requises prévues par le programme d'accueil et d'intégration.</li> </ul> <p>Message clé : « Tu es attendu et le bienvenu. Nous serons là pour toi ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Adopter une attitude d'ouverture envers les usagers et les autres intervenants.</li> <li>→ Expérimenter les différents aspects et les approches du travail en TGC.</li> <li>→ Débuter l'apprentissage de son savoir-être et de son savoir-faire en contexte de TGC.</li> </ul> <p>Objectif : se familiariser avec son environnement de travail, réussir son entrée en fonction et s'intégrer socialement à l'équipe.</p>
3. Développement	Toutes les pratiques qui permettent de maximiser le potentiel de chaque intervenant dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels, notamment par le développement des compétences. Cela inclut les pratiques qui contribuent à construire le sens du travail de l'intervenant en lien avec les valeurs et la mission du service en TGC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Déployer des activités de formation, de soutien clinique et administratif ajustées au développement des compétences de l'intervenant</li> <li>→ Apprécier la contribution de l'intervenant en offrant de la rétroaction basée sur la valorisation de sa progression.</li> </ul> <p>Message clé : « Ton évolution te rend essentiel. Nous apprécions ta contribution ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identifier ses besoins de développement en TGC.</li> <li>→ S'impliquer activement dans le développement de ses compétences en fonction de ses intérêts et des besoins des services en TGC.</li> </ul> <p>Objectif : développer ses compétences et devenir plus autonome.</p>
4. Fidélisation	Ensemble des pratiques visant à créer un attachement, une participation affective de l'intervenant envers l'organisation [25]. La fidélisation fait référence au fait de retenir les employés engagés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mettre en place des activités/des mécanismes pour permettre la contribution des intervenants expérimentés.</li> <li>→ Offrir des conditions de travail adéquates et ajustées pour maintenir l'engagement des intervenants.</li> </ul> <p>Message clé : « Tu es indispensable pour les usagers et tes collègues. Nous avons besoin de tes enseignements ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identifier et s'engager dans des contributions possibles ; contribuer aux compétences collectives de l'équipe.</li> </ul> <p>Objectif : Transmettre son expertise et participer au rehaussement des compétences collectives des services en TGC.</p>
5. Transition vers le départ	Ensemble des activités et des pratiques qui visent à souligner la contribution de l'intervenant qui quitte, à minimiser les impacts de ce départ et à maintenir la mobilisation de l'équipe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Prévenir la perte d'expertise dans le service en offrant les conditions pour permettre la transmission des savoirs, comme les rudiments du métier, de l'intervenant qui quitte.</li> <li>→ Souligner le départ de celui qui quitte et son apport aux services.</li> </ul> <p>Message clé : « Tu as fait plus que ta part, ton legs est important, laisse-nous-le souligner ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Poursuivre ses enseignements des rudiments du métier auprès de ses collègues.</li> <li>→ Être un ambassadeur pour la clientèle et les services en TGC.</li> </ul> <p>Objectif : laisser une marque positive.</p>

# Les composantes du modèle

## « Demandes-ressources au travail »

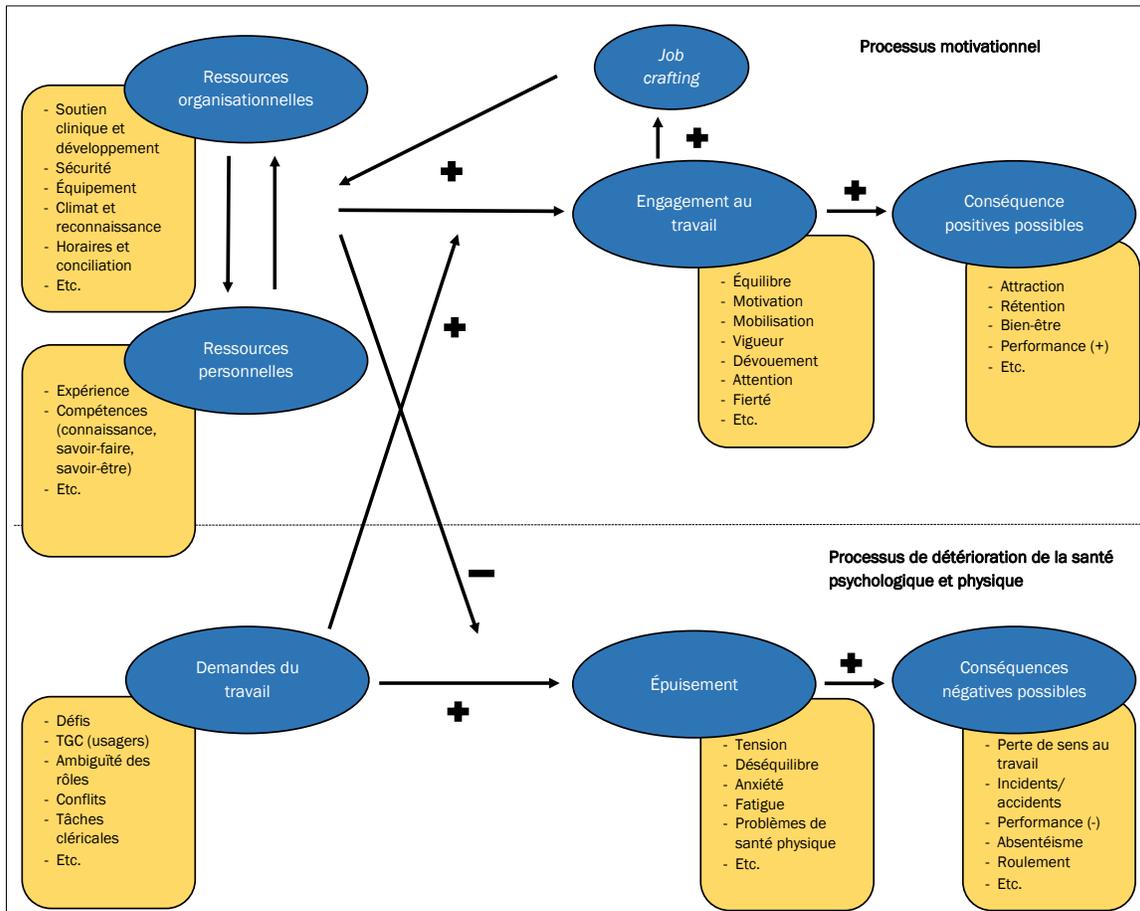


Schéma 2 : Le modèle demandes-ressources au travail (DRT). Inspiré et adapté par le SQETGC (2021) à partir des modèles de Bakker et Demerouti (2017), p.275 et de Schaufeli (2017), p.122

Le modèle DRT a été initialement développé pour mieux comprendre la notion de performance au travail, performance qui s'explique par l'équilibre entre les demandes et les ressources liées au travail. Dans le cadre du présent guide, ce modèle a été utilisé pour étayer la réflexion du groupe de travail et du comité d'experts autour de la question de la rétention ; plusieurs facteurs présents dans le modèle sont en effet également associés à la rétention.

Les demandes consistent en tous les aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail qui exigent un effort physique, cognitif ou émotionnel. Ces demandes ne sont pas nécessairement négatives, elles peuvent représenter des défis et contribuer à la motivation. Toutefois, lorsqu'elles agissent à titre de stressors, elles impliquent un coût physique ou psychologique pour l'employé. Par exemple, les intervenants en TGC consultés en groupes de discussion ont mentionné qu'en plus des demandes courantes liées à la tâche (ex. : tenue de dossier et tâches cléricales) et des caractéristiques du travail en TGC (ex. : manifestations comportementales graves), les conflits d'équipe et l'ambiguïté des rôles sont d'autres sources de demandes qui exigent un effort psychologique de leur part.

<sup>3</sup> Le « job crafting » consiste à collaborer avec l'intervenant pour miser sur ses forces, sur ses intérêts et à travailler avec lui dans une démarche de façonnement de la tâche afin de l'enrichir pour maximiser l'utilisation de ses forces et réduire les aspects de celle-ci perçus négativement. Davantage de détails à propos de l'application de ce concept sont offerts aux chapitres 3 et 4.

Les ressources, quant à elles, peuvent être soit personnelles, soit organisationnelles. Elles comprennent les aspects physiques, psychologiques et sociaux du travail qui soutiennent l'atteinte des buts, réduisent les demandes ou contribuent au développement de l'employé. Sur le plan personnel, il est question des compétences, du bagage d'expérience et d'autres traits individuels utiles à l'emploi. Sur le plan organisationnel, le soutien clinique individuel ou en équipe, le maintien d'un climat de travail sain, les horaires adéquats ou flexibles et la reconnaissance organisationnelle de l'importance et des spécificités du travail en TGC ne sont que quelques exemples de ressources applicables mentionnées par les intervenants en TGC consultés lors du sondage réalisé par le SQETGC à l'été 2019.

En ce qui concerne l'équilibre entre les demandes et les ressources, le modèle DRT s'appuie sur deux processus psychologiques. Le premier processus implique que, pour faire face aux demandes et y répondre, l'employé va mobiliser des ressources. S'il a suffisamment de ressources par rapport aux demandes, sa motivation et son engagement envers le travail sont maintenus, voire augmentés. Dans une telle situation, il est plus facile pour l'employé de maintenir son équilibre, être fier de son travail et ainsi rester mobilisé, dévoué, énergique et attentif. Cette connaissance de l'intervenant lui permettra par la suite de miser sur ses forces, sur ses intérêts et de travailler avec lui dans une démarche de façonnement de la tâche afin de l'enrichir (*job crafting*) pour maximiser l'utilisation de ses forces et réduire les aspects de celle-ci perçus négativement.

Le second processus implique que lorsque les demandes dépassent les ressources de l'employé, une tension s'installe. Maintenu trop longtemps, cette tension peut engendrer de l'anxiété, de la fatigue, des problèmes de santé physique, un état d'épuisement professionnel et, ultimement, l'absentéisme ou le roulement de personnel [26, 27].

L'équilibre ou le déséquilibre entre les demandes et les ressources personnelles et organisationnelles disponibles va influencer soit la motivation et l'engagement au travail, soit l'épuisement, ce qui permet ultimement de prédire la performance au travail. Cette relation est importante, puisque les employés engagés, qui se sentent compétents et performants, sont plus susceptibles de vivre du bien-être au travail [28, 29] et de poursuivre dans l'exercice de leurs fonctions [30, 31].

## Pourquoi utiliser ces modèles?

Durant son cycle de vie, un intervenant en TGC verra évoluer les demandes du travail, ainsi que les ressources à sa disposition. Ses besoins évolueront donc eux aussi. Sur le plan de la gestion, ceci signifie que le gestionnaire devrait sélectionner ses stratégies d'attraction, de rétention et de bien-être **en tenant compte à la fois de l'étape du cycle de l'intervenant et de l'équilibre entre les demandes et les ressources.**

Ainsi si le gestionnaire constate que les demandes sont importantes et que les ressources sont peu nombreuses ou manquantes, il cherchera logiquement à mettre en place des stratégies visant à réduire les demandes et à augmenter les ressources. Si ces stratégies semblent opportunes pour les intervenants en début de cycle, elles devraient cependant être adaptées pour ceux avec plus d'expérience et pour lesquels, trop réduire les demandes, pourrait rendre le travail monotone et nuire à leur motivation.

Une action sur l'une des composantes du modèle a souvent des échos sur les autres composantes. Par exemple, une formation qui permet d'augmenter les ressources personnelles s'accompagne aussi généralement de nouvelles demandes en lien avec la tâche, comme rattraper le travail accumulé ou implanter de nouveaux dispositifs. Selon que l'employé est à la recherche de nouveaux défis ou qu'il est en mode « survie » dans son emploi, cette même formation sera donc perçue positivement ou négativement. Il en va de même pour son impact sur la rétention. Il est ainsi important de consulter les intervenants visés par les mesures proposées afin de bien tenir compte de leur situation et de leurs perceptions. Les modèles proposés offrent un cadre pour soutenir l'analyse dans toutes ses dimensions. Il va de soi que le gestionnaire doit approcher l'intervenant dans un climat constructif pour que celui-ci se sente suffisamment à l'aise de nommer ses difficultés lorsque les demandes génèrent un déséquilibre compte tenu de ses ressources personnelles et des ressources organisationnelles mises à sa disposition.

Pour sélectionner ses stratégies, il faut donc garder à l'esprit l'étape du cycle, l'équilibre entre les demandes et les ressources, ainsi que la perception des employés, qui doivent être consultés. L'équilibre n'est pas statique, il fluctue constamment, d'où la pertinence de prendre en compte les deux modèles proposés pour la sélection des stratégies.

**Il convient de ne pas oublier qu'un déséquilibre positif ou négatif entre les demandes et les ressources risque d'engendrer des conditions qui tendront à créer une spirale de gains ou de pertes pour l'intervenant.**

### Spirale de gains

Un intervenant motivé parce qu'il dispose de suffisamment de ressources pour répondre aux demandes peut s'engager dans une « spirale de gains ».

Exemple : L'employé pourrait proposer et mettre en place des améliorations au travail, soit pour diminuer les demandes ou pour augmenter les ressources disponibles pour son équipe et pour lui-même.

### Spirale de pertes

Un intervenant qui est confronté régulièrement à des demandes du travail qui dépassent son bagage de ressources personnelles et organisationnelles pourrait se retrouver dans une « spirale de perte ».

Exemple : S'il est de plus en plus épuisé, l'intervenant pourrait contribuer à des conflits dans l'équipe et ainsi générer un surplus de demandes pour lui-même et pour ses collègues. Il pourrait avoir le goût de quitter ou bien provoquer le départ de certains.

Dans les prochains chapitres, plusieurs stratégies reliées aux étapes du cycle sont présentées. Dans le but de soutenir les gestionnaires dans leur choix de stratégies, l'impact sur les demandes et les ressources de certaines d'entre elles est explicité.

The background features a light gray network diagram with nodes and connecting lines, and a grid pattern in the lower right. A teal circle is positioned at the bottom center of the page.

Chapitre 3.

# Les stratégies transversales à déployer sur le plan organisationnel et dans les services en TGC

Dans ce chapitre, nous traiterons essentiellement des stratégies transversales qui doivent être mises en place au sein des CISSS/CIUSSS pour favoriser l'attraction et la rétention des intervenants en TGC. Ces **stratégies à portée organisationnelle s'appliquent à toutes les étapes du cycle de l'intervenant**, de son acquisition à son départ des services.

## L'ancrage organisationnel des services en TGC

Les cadres de référence du SQETGC ont souligné plusieurs conditions essentielles au succès des interventions en TGC. Ces « incontournables » seront brièvement traités dans ce chapitre et accompagnés d'exemples concrets de stratégies pouvant être déployées dans les établissements en matière d'A&R et de bien-être.

Pour faciliter les actions déployées par le cadre intermédiaire en TGC, mais également pour garantir la pertinence de leur effet, il est nécessaire de s'assurer d'un ancrage organisationnel fort des services en TGC, ancrage qui permet notamment l'existence d'une collaboration mutuelle entre les services en TGC et les autres ressources de l'établissement.

L'ancrage organisationnel des services en TGC fait référence à « (...) l'engagement et l'orientation de la direction à l'égard de la dispensation des services en TGC et à leur amélioration » (p. 49) [32]. Il est ici question du soutien, du positionnement et de l'encadrement de l'ensemble du dispositif de services en TGC dans l'établissement, notamment par la direction. C'est à la direction de donner à l'ensemble du CISSS/CIUSSS des orientations visant à approfondir les collaborations entre les différents services et programmes, et les services en TGC.

### → Le TGC et la nécessité des collaborations internes et externes

Très souvent, les impacts des TGC dépassent la direction des services DI-TSA-DP. De plus, certains déterminants du TGC peuvent être externes à l'usager et à son entourage et liés, par exemple, à la disponibilité et à l'organisation des milieux de vie, des politiques d'embauche et de formation du personnel, à l'accès à divers spécialistes, etc. Il s'agit d'un ensemble de systèmes dynamiques [32]. Les impacts des TGC se répercutent ainsi dans toute l'organisation affectant les ressources humaines bien sûr, mais également les approvisionnements, les communications, les services techniques ou les autres programmes-services. Les solutions en lien avec ces situations requièrent donc des actions concertées dans toutes ces directions. Or, pour gérer rapidement ou prévenir les situations de TGC, et mettre en place certaines actions de nature opérationnelle, le cadre intermédiaire en TGC a besoin que les différentes directions soient déjà sensibilisées à la situation spécifique des TGC et que la collaboration mutuelle soit installée et efficace [33]. Cette collaboration permettra une plus grande agilité organisationnelle dans la réponse aux demandes des intervenants et donc aux besoins des usagers, en plus de diminuer considérablement les irritants des intervenants, irritants qui, selon le sondage et les groupes de discussion, constituent actuellement une cause de départ.

Selon le comité d'experts ARBET, la collaboration des cadres de l'établissement avec le dispositif de services en TGC est un facteur clé de son succès. Pour ce faire, il est possible d'organiser des activités de sensibilisation aux enjeux organisationnels en TGC avec les cadres intermédiaires et supérieurs de l'établissement, particulièrement avec ceux des directions de soutien. Cette sensibilisation devrait être planifiée sur une base récurrente afin de permettre aux nouveaux cadres d'y prendre part. Au besoin, le SQETGC peut soutenir les établissements dans le déploiement d'une telle activité.

### → Le rôle clé du commanditaire en TGC en soutien aux actions des gestionnaires de service en TGC

Dans ce contexte, le commanditaire en TGC, responsable de porter les enjeux en TGC au comité de direction de son établissement, est un acteur clé dans la collaboration et le partenariat avec les services en TGC. En tant que cadre désigné par son établissement, il joue un rôle de liaison entre les directions et favorise le partenariat. Son rôle consiste plus précisément, à guider les directions cliniques et les autres directions partenaires dans l'acquisition et le maintien d'une perspective globale, cohérente et structurée à l'égard des services en TGC. Le commanditaire en TGC se soucie de renforcer l'ancrage organisationnel et peut apporter les enjeux reliés à la clientèle, mais aussi aux ressources humaines, au comité de direction où une décision concertée peut se prendre.

### → Mettre en place un mécanisme de partage de l'information en TGC

Les commanditaires et les représentants des établissements sur les Communautés de pratique en TGC devraient mettre en place dans leur établissement un mécanisme de partage de l'information en TGC afin de se tenir informés des dossiers, des difficultés et des pistes de solutions identifiées.

Pour s'assurer de pouvoir implanter certaines stratégies en lien avec l'attraction et la rétention (A & R) en TGC, les cadres intermédiaires, soutenus par la direction et le commanditaire en TGC, devraient ainsi renforcer la collaboration avec les autres directions et les partenaires, notamment les RH afin de comprendre les conditions de travail du personnel et les besoins qui en découlent.

### → L'ancrage organisationnel et la collaboration spécifique à la DRHCAJ

La Direction des ressources humaines des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ) du CISSS/CIUSSS est le partenaire organisationnel privilégié par sa fonction de maître d'œuvre pour ce qui a trait aux RH, mais aussi par son rôle central dans les communications internes et externes.

La DRHCAJ a en effet des responsabilités majeures quant aux RH qui œuvrent au dispositif de services en TGC, tels que l'attraction et l'acquisition du personnel, l'orientation, la formation continue, les politiques de remplacement, la négociation d'ententes particulières avec les syndicats, la prévention des accidents, les relations de travail et le bureau de santé ou l'intervention à la suite d'événements critiques (p. 71) [32]. Toutefois, pour réaliser efficacement ses différentes fonctions clés en lien avec l'A & R en TGC, la DRHCAJ doit pouvoir compter sur le soutien des cadres intermédiaires en TGC. En effet, les nuances engendrées par la complexité du travail en TGC ne sont pas toujours tangibles pour les autres services et doivent leur être expliquées par les gestionnaires en TGC pour s'assurer d'un soutien adéquat.

Le commanditaire et les cadres intermédiaires devraient aussi collaborer avec le service des communications afin de **discuter des différents enjeux et faire la promotion des services en TGC**, notamment en diffusant les bons coups et en soulignant au comité de direction et aux autres services les efforts du personnel. Cette reconnaissance du travail en TGC passe tant par des activités informelles que formelles dans les bulletins de diffusion interne ou lors des activités promotionnelles à l'externe visant à favoriser l'attraction et le recrutement.

Le comité d'experts ARBET rappelle que la DRHCAJ est le partenaire incontournable qu'il convient de sensibiliser aux enjeux des services en TGC et avec lequel créer des alliances et des collaborations.



Évaluer avec les commanditaires en TGC la possibilité d'inviter, pour des activités particulières, les partenaires RH à une rencontre de Communautés de pratique en TGC (DI-TSA et DP) afin de favoriser le réseautage, les échanges et le partage sur des sujets communs en lien avec l'A & R du personnel.

## → Bien-être au travail et mise en place de saines conditions de travail pour les intervenants des services en TGC

Lors du sondage et des groupes de discussion, plusieurs enjeux ne relevant pas exclusivement des directions d'établissements ont été évoqués, en lien notamment avec la surcharge de travail, les règles d'attribution du temps supplémentaire obligatoire ainsi que les possibilités de bénéficier de différents types de congé non conventionné ou d'incitatifs financiers. Les établissements n'étant pas les seuls décideurs des conditions de travail des intervenants, il nous semble important de les encourager à poursuivre leurs représentations auprès des différentes instances mises à leur disposition, afin de promouvoir de saines conditions de travail pour les différentes catégories d'employés qui œuvrent en TGC. Il va de soi que des efforts dans ce sens se répercuteront favorablement sur l'A&R des intervenants dans les services en TGC. Le gestionnaire en TGC a cependant une certaine marge de manœuvre sur les conditions de travail. Il ressort en effet du sondage et des groupes de discussion que les gestionnaires peuvent influencer favorablement les conditions de travail de ces intervenants en valorisant leur autonomie et en faisant preuve de flexibilité.

**26 %** de tous les répondants qui travaillent en TGC indiquent que **plus de flexibilité**, notamment pour les congés et les vacances, serait un facteur de rétention.



Impliquer les RH et les autres parties prenantes, notamment les syndicats, lors d'échanges en lien avec des aménagements du travail possibles qui satisfieraient le plus grand nombre, faciliteraient l'exercice de l'emploi et permettraient davantage de flexibilité dans l'organisation du travail en TGC.

## Travailler en équipe et en interdisciplinarité

La vision et les objectifs communs constituent les premiers ingrédients de la collaboration [34, 35]. Parler de travail d'équipe et d'interdisciplinarité aux intervenants ne suffit pas à permettre leur développement, il faut s'assurer que tous les membres de l'équipe ont la même compréhension de la vision et que les enjeux de nature personnelle passent au second plan.

**Le travail d'équipe est un élément incontournable** du travail en TGC [36]. Selon notre sondage, c'est d'ailleurs un des trois principaux facteurs d'attraction pour tous les intervenants qui travaillent en TGC. De plus, comme le partage et la complémentarité des expertises sont requis pour résoudre un TGC ou en diminuer les impacts, **le travail en interdisciplinarité** est également essentiel dans le cadre du processus clinique spécialisé en TGC.

**31 %** de tous les répondants qui travaillent en TGC identifient le travail d'équipe comme un facteur d'attraction.

**36 %** de ceux qui veulent rester travailler en TGC mentionnent la collaboration interdisciplinaire comme facteur de rétention.

Travailler en équipe et en interdisciplinarité amène cependant son lot de défis : manque de communication, répartition inéquitable de la tâche, rivalités professionnelles<sup>4</sup>... Les conflits d'équipe constituent d'ailleurs un prédictif significatif de départ selon la littérature [37]. Le sondage réalisé à l'été 2019 confirme que 27,5 % des intervenants en TGC qui pensent quitter mentionnent que « travailler dans un meilleur climat d'équipe » les inciterait à rester travailler dans les services en TGC.

En outre, le travail auprès d'une clientèle vulnérable qui nécessite des interventions spécialisées peut exacerber certains conflits de valeur qui doivent donc être réglés rapidement pour éviter des départs

<sup>4</sup> Pour plus d'information sur le travail en interdisciplinarité et les défis que cela entraîne, il est possible de consulter le texte d'André Soulières « Les TGC exigent l'interdisciplinarité » disponible en ligne : [http://sqetgc.org/tgcinterdisc\\_texte-as/](http://sqetgc.org/tgcinterdisc_texte-as/)

[38, 39]. Il est important, dans ce contexte, d'être à l'écoute et d'intervenir afin d'assurer un climat et des structures propices au travail.

### → Clarifier et formaliser les rôles et les responsabilités de l'équipe, de ses membres et du gestionnaire

Quel que soit le domaine, l'ambiguïté quant aux rôles et aux responsabilités est un élément qui engendre des conflits, des dissensions, qui nuit au climat de travail du service et, par conséquent, contribue aux départs [40, 41]. Plusieurs participants aux groupes de discussion ont soulevé le manque de clarté dans les rôles entre l'équipe et les partenaires internes ou externes, ou entre certains titres d'emploi ayant parfois des tâches complémentaires, comme par exemple les éducateurs et les agents d'intervention. La réponse aux besoins des personnes manifestant un TGC est souvent complexe et implique de nombreux acteurs. Or, un manque de cohérence et de synergie affectera négativement les usagers et entravera l'efficacité des interventions. Afin d'éviter cette confusion, **l'offre de service en TGC et les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes, incluant le gestionnaire TGC, doivent être clairs et formalisés par écrit.**

Il ne suffit cependant pas de répartir les rôles et responsabilités, il faut également s'assurer que des activités d'appropriation sont planifiées et prévoir leur récurrence.

### → Mettre en place, en concertation avec les intervenants, des mécanismes de communication formels

Les biais perceptuels entraînent des problèmes de communication qui sont générateurs de conflits d'équipe, conflits qui peuvent amener un intervenant à quitter. Il s'agit alors pour le gestionnaire de faire preuve d'agilité organisationnelle dans **l'utilisation de différents moyens de communication** qui permettent aux intervenants d'être rapidement tenus informés de la situation des usagers et des interventions requises. Il convient de plus de s'assurer que les moyens utilisés facilitent une compréhension commune de la part de tous les membres de l'équipe. Parfois l'utilisation d'une variété de moyens, tel que mentionné au chapitre 1, est plus à propos, particulièrement en contexte de gestion multisites. Au besoin, on mesurera l'efficacité des modalités retenues afin de les ajuster. Il convient également de prévoir des modalités de communication pour faire la promotion, à tous les niveaux de l'organisation, des bons coups de l'équipe, des succès de la clientèle et des impacts positifs sur la qualité de vie des usagers.

### → Donner de la rétroaction à l'équipe

Le succès obtenu en TGC auprès des usagers et de leur entourage passe inévitablement par un travail d'équipe bien concerté et coordonné. Les gestionnaires ont tout intérêt à animer des activités en équipe pour développer la synergie et créer un climat de sécurité où chacun se sent en confiance de bien faire son travail. En TGC, **le collectif a de fait la primauté sur les enjeux personnels.**

Il peut ainsi être intéressant d'offrir régulièrement une rétroaction à l'équipe sur sa performance et sur les performances individuelles. La rétroaction sur la **performance de l'équipe** souligne l'importance de la cohérence dans le travail, de la complémentarité des ressources de chacun des membres et de la responsabilité collective pour l'atteinte des objectifs du service en TGC. Cela permettra aussi de consolider la vision commune précédemment présentée. La rétroaction sur **les performances individuelles** vise à reconnaître les compétences de chacun et leur contribution à la réussite de l'équipe. Elle permet aux intervenants de s'ajuster aux attentes de leur supérieur immédiat et aux objectifs organisationnels. La rétroaction du gestionnaire à cet effet sur la performance de l'équipe et de chacun est **essentielle et favorise la rétention** [27, 42].

## Une gestion humaine des ressources

Interrogés lors des groupes de discussion sur les défis qu'ils rencontraient dans leur travail, plusieurs cadres intermédiaires en TGC ont indiqué **manquer de temps** et devoir fréquemment **repousser les limites du système** puisque les TGC requièrent souvent des solutions qui diffèrent des normes et règles

usuelles. En outre, ils rapportent souffrir de la comparaison avec les autres services, notamment en matière de rétention du personnel alors que, compte tenu de la dangerosité, des ressources personnelles requises pour le travail en TGC et des difficultés d'accès à certaines ressources organisationnelles, la rétention sera toujours plus difficile en TGC. Les gestionnaires ont également mentionné avoir de plus en plus d'équipes sous leur responsabilité et donc de moins en moins de temps à accorder à chaque intervenant. Enfin, dans certaines régions, l'éloignement géographique des équipes est un défi supplémentaire qui s'additionne à la gestion en contexte multisites. Or, selon les résultats du sondage et des groupes de discussion, tout en étant conscients de l'importante tâche des gestionnaires, les intervenants en TGC souhaitent que le gestionnaire puisse au besoin supporter son équipe tant par des ressources concrètes que par sa présence « sur le terrain ».

Afin de s'adapter aux changements de la société, les organisations sont amenées à revoir la façon de concevoir la gestion des RH. Dans la même pensée, le gestionnaire doit repenser son style de gestion et tendre vers une gestion humaine des ressources qui favorise le développement de compétences collectives [43] comme les interactions de qualité et la résolution des problèmes dans l'équipe, le partage des pouvoirs et l'identification de processus d'apprentissage collectif. Ces compétences font référence à « l'ensemble des savoirs-agir [...] qui émergent d'une équipe de travail [...] créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources » (p. 31). [44]. Plusieurs stratégies favorisent l'émergence de la compétence collective au sein d'une équipe, les prochains éléments traitent de propositions significatives en TGC.

### → Investir et gérer l'équipe en TGC comme un système

Le cadre a pour mandat de gérer des équipes pour réaliser le travail attendu et d'encadrer les ressources humaines et financières pour y arriver. Le pouvoir d'un cadre repose notamment sur son équipe ; il a avantage à l'investir en aidant les intervenants à travailler ensemble et à gérer l'équipe comme un système. Le gestionnaire en TGC veille à arrimer les efforts de chacun vers un but commun. Ce but découle ultimement de la mission de l'établissement et des services en TGC. Le gestionnaire doit voir à ce que son équipe s'approprie ce but et le traduise en objectifs précis et accessibles qui guideront les actions des membres de l'équipe et encadreront leurs initiatives. Donner du sens au travail et respecter l'autonomie professionnelle des intervenants favorise la rétention du personnel. Or, les intervenants ont besoin de l'aide du gestionnaire pour travailler ensemble et donner du sens au travail.

Le leadership exercé par le cadre auprès de son équipe permet en effet de développer une synergie d'équipe et de créer un climat de sécurité pour que chacun se sente en confiance de bien faire son travail. Le gestionnaire qui fait preuve d'une grande intelligence émotionnelle stimule par ses actions l'engagement et exprime sa confiance aux intervenants qui composent son équipe. Ceci est d'autant plus essentiel en TGC compte tenu de la complexité et de la dangerosité du travail ; il est alors particulièrement important, vu l'impact des conséquences des erreurs sur les intervenants, de ne pas laisser aller des problèmes d'équipe comme des objectifs mal alignés, une communication déficiente ou le non-respect des autres, des lois, des politiques et des procédures.

### → Établir une relation de qualité avec les membres de l'équipe en étant accessible, à l'écoute, et bienveillant

*Être à l'écoute, disponible, faire preuve d'ouverture et faire confiance aux intervenants.*

**Attitudes appréciées d'un gestionnaire en TGC** selon les participants aux groupes de discussion.

Une relation de qualité avec son supérieur procure à l'employé une satisfaction intrinsèque et extrinsèque qui contribue à sa rétention [45].

Le travail en TGC est difficile, les intervenants ont besoin que leur gestionnaire soit bienveillant avec eux, tout comme ils le sont eux-mêmes avec les personnes qui manifestent des TGC. Ils ont besoin de se sentir soutenus, d'être écoutés et d'avoir droit à l'erreur. Dans la mesure bien sûr où l'intervenant a agi de bonne foi, sans négligence et fautes professionnelles, leurs erreurs devraient être traitées comme sources de développement et non comme des réprimandes. De plus,

la disponibilité du gestionnaire pour écouter le personnel, le superviser, l'informer et l'aider à résoudre rapidement les problèmes rencontrés est toujours grandement appréciée par les intervenants. Régulièrement le gestionnaire rassure, par sa rétroaction, les membres de son équipe, même les plus expérimentés, quant à leur sentiment d'efficacité personnelle et de sécurité.

Dans le cadre de la gestion multisites, plusieurs astuces existent pour favoriser l'accessibilité et la disponibilité du gestionnaire. Les modalités de rencontre à distance, rendues plus accessibles en raison de la pandémie, en sont un bon exemple. Certains établissements mettent également de l'avant les « *No Meeting Zones* » qui consistent en des moments planifiés pendant lesquels le gestionnaire est présent, disponible et bienveillant pour écouter ses équipes afin de bien comprendre la réalité du travail vécue par les intervenants et ainsi être rapidement en mode solution [46].

### → **Bien connaître les intervenants pour leur offrir un accompagnement et un soutien appropriés**

Dans leurs réponses au sondage, les intervenants ont insisté sur la nécessité, pour le gestionnaire en TGC, de bien connaître ses subordonnés, sur le plan des forces, des intérêts et de la réalité du travail, afin d'être en mesure de mettre en place des aménagements personnalisés et de leur assurer le soutien nécessaire pour qu'ils puissent bien faire leur travail et intervenir auprès des personnes manifestant des TGC.

Alors que chaque intervenant réagit différemment quant aux ingrédients du stress, et donc aux difficultés reliées au TGC [36], la personnalisation du soutien et des solutions est nécessaire. Le fait de bien connaître les membres de son équipe permet au gestionnaire de **préconiser des interventions visant à améliorer l'autodétermination et la qualité de vie au travail des intervenants** et donc à favoriser leur rétention.

De plus, au fil des étapes du cycle de vie au travail de l'intervenant, le gestionnaire sera amené à prendre en compte la progression de l'intervenant et à **ajuster son encadrement administratif et la supervision** clinique en fonction de l'expérience terrain des intervenants et de l'équipe. Cette connaissance de l'intervenant lui permettra par la suite de miser sur ses forces, sur ses intérêts et de travailler avec lui dans une démarche de façonnement de la tâche afin de l'enrichir (*job crafting*) pour maximiser l'utilisation de ses forces et réduire les aspects de celle-ci perçus négativement [47].

Dans une situation où le travail est très normé, comme dans le réseau public de la santé et des services sociaux, le concept de *job crafting* peut quand même s'appliquer. L'idée principale est de permettre à l'employé d'adapter sa tâche pour rétablir l'équilibre entre les demandes du travail, ses ressources personnelles et les ressources de l'organisation. Plusieurs cas de figure sont possibles. De nouvelles tâches peuvent, par exemple, être proposées à l'employé qui manque de défis (donner de la formation, devenir mentor, etc. – voir étape de la fidélisation). Les demandes de la tâche, lorsqu'elles excèdent les ressources personnelles et organisationnelles, comme c'est souvent le cas chez un intervenant débutant, peuvent être réduites de diverses façons. Il est bien sûr possible d'enlever la tâche, mais également de modifier sa façon de faire, sa fréquence, les standards à atteindre ou d'offrir à l'intervenant des ressources nouvelles ou des alternatives. Par conséquent, il convient toujours de s'intéresser plus aux dimensions cognitives et affectives du travail. Il faut prendre en compte la manière dont une personne conçoit son travail et déterminer ce qu'il faudrait faire pour que ce travail ait du sens pour elle et qu'elle ait le goût de le faire. Cela suppose une relation de supervision riche et authentique qui permet à chacun de faire son travail avec le niveau d'investissement qu'il désire y mettre.

# Établir un climat de sécurité et assurer un accompagnement au besoin

Travailler auprès de personnes manifestant des TGC comporte un certain risque, tant pour l'intégrité physique que psychologique des intervenants. **Quelle que soit l'étape du cycle où ils se trouvent, tous les intervenants doivent pouvoir se sentir en sécurité.**

L'attention particulière portée par les supérieurs immédiats à la santé et à la sécurité de leurs employés démontre qu'ils se soucient et s'intéressent réellement à eux, ce qui renforce l'engagement des intervenants dans leur emploi et favorise leur rétention. En outre, l'expression de l'autonomie et des ressources personnelles, incluant les compétences de l'intervenant, ne sont optimales que dans la mesure où le sentiment de sécurité est établi.

**59 %** des intervenants qui travaillent en TGC perçoivent que leur gestionnaire met en place des stratégies en lien avec la santé et la sécurité au travail.

Cependant, alors que près de 60 % des intervenants reconnaissent que leur gestionnaire met en place des stratégies liées à la santé et la sécurité, plus de 93 % des gestionnaires disent qu'ils le font. Cet écart met en évidence l'aspect subjectif de la sécurité. Il ne s'agit pas seulement de poser des actions reliées à la sécurité pour que l'employé se sente nécessairement sécurisé. Le gestionnaire doit porter attention non seulement à la sécurité elle-même, mais au « sentiment » de sécurité et d'efficacité personnelle qui semble fluctuer davantage selon les perceptions que les efforts concrets déployés pour augmenter la sécurité.

## → Implanter le programme IPEC dans tous les milieux de travail en TGC

Lorsqu'ils sont affectés par un événement critique au travail, les intervenants doivent être activement soutenus dans la gestion de leurs émotions et de leurs symptômes [48, 49]. Les besoins affectifs des intervenants, témoins ou victimes d'événements critiques, nécessitent d'être pris en compte, ce faisant le gestionnaire s'adresse à la souffrance psychologique des intervenants, il comprend leurs sentiments, n'est pas uniquement dans l'analyse de l'événement, et est prêt à les accompagner à long terme. Pour ce faire, le programme d'intervention post-événement critique (IPEC) devrait être implanté dans tous les milieux de travail en TGC, sans négliger les milieux résidentiels de l'établissement.

## → Agir en prévention pour favoriser la stabilité des postes dans l'équipe

Tel que spécifié au chapitre 1, il serait irréaliste de prétendre vouloir éliminer complètement le roulement de personnel; il est normal, et même parfois souhaitable que certains quittent. Le gestionnaire en TGC doit donc avant tout viser la stabilité d'une masse critique de main-d'œuvre compétente pour assurer une prestation de service de qualité.

Pour ce faire, le gestionnaire peut calculer son taux de rétention de départ et identifier les membres de son équipe qui constituent son noyau stable, qui contribuent à une continuité et qualité de services satisfaisante. Il peut ainsi déterminer l'écart à combler, entre son nombre actuel et celui à atteindre. Par la suite, le gestionnaire peut identifier ses prédicteurs de roulement par service, par exemple les conflits d'équipe, le sentiment de ne pas être assez formé, le manque d'opportunité d'avancement ou les contraintes liées aux horaires et au temps supplémentaire. Ces prédicteurs doivent être révisés régulièrement et leur impact dans les services mesurés périodiquement afin, s'il y a lieu, de les atténuer ou de les corriger. Le gestionnaire peut de cette façon mieux planifier ses besoins de main-d'œuvre ce qui inclut s'assurer d'avoir des remplacements stables et le moins de postes vacants possibles.

Il est également possible d'agir en favorisant la stabilité du personnel et en planifiant un nombre suffisant de postes stables en TGC afin d'augmenter le sentiment de sécurité et d'appartenance et de prévenir l'épuisement. Malgré les contraintes de pénurie de personnel, les remplacements doivent être attribués de façon à favoriser une stabilité de personnel autour de l'usager pour sa sécurité et celle des intervenants. Le cadre de référence sur les enjeux résidentiels [50] recommande certaines

modifications de l'organisation du travail qui peuvent également s'appliquer dans les services non résidentiels.

## Penser au-delà de la sécurité en TGC : promouvoir le bien-être au travail

En matière de sécurité, il est plus efficace, en termes d'attraction et de rétention du personnel, d'agir en prévention plutôt qu'en réaction, que ce soit en déployant une organisation du travail et une diversité de mesures de santé et de sécurité au travail ou en s'investissant, en tant que gestionnaire en TGC au comité de travail SST pour faire connaître la spécificité du travail. Ces mesures peuvent comprendre par exemple, des activités en lien avec de saines habitudes de vie, l'adaptation des lieux de travail pour qu'ils soient plus sécuritaires ou de l'équipement de protection.

Selon le comité d'experts ARBET, il est recommandé, pour favoriser la rétention du personnel, d'aborder la notion de climat de sécurité de façon plus globale et de l'associer, non seulement à la prévention ou à l'absence de risque, mais plus largement au **bien-être physique, psychologique et social**.

Le gestionnaire est bien positionné pour faire la promotion du bien-être, il a la responsabilité d'animer l'équipe, de donner un sens au travail, de mettre en place des pratiques de management qui vont promouvoir le bien-être. En ce sens, le bien-être du gestionnaire est aussi une variable non négligeable.

Pour s'assurer de prioriser le bien-être au travail, le gestionnaire en TGC peut notamment intégrer les indicateurs de santé et de bien-être à ses tableaux de bord de gestion et suivre les résultats avec les intervenants via, entre autres, les stations visuelles. Il peut également veiller à ce que soit proposé aux intervenants un programme d'aide aux employés (PAE) accessible et en adéquation avec les besoins particuliers de la réalité en TGC. Pour ce faire, il peut soutenir la DRHCAJ en identifiant les particularités du travail en TGC pour s'assurer que le PAE soit sensibilisé à la réalité du travail en TGC et réponde aux besoins spécifiques de ces intervenants.

## Instaurer une culture d'apprentissage dans les services en TGC

Un parcours de formation adéquat mène à **l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés** [51] et favorise leur rétention, en plus d'être un facteur d'attraction pour les candidats. Or, 47 % des répondants au sondage n'ayant jamais travaillé en TGC indiquent que le sentiment de ne pas être suffisamment formés est une des raisons qui expliquent qu'ils ne s'engagent pas en TGC. De plus, près du quart des intervenants voulant quitter ont la perception de ne pas être suffisamment formés. En outre, alors que les employés s'attendent à avoir des occasions de formation et de développement en échange de leur engagement envers l'organisation [51], 35 % des intervenants ayant quitté, indique l'avoir fait notamment, car ils ne se sentaient pas suffisamment formés. La formation reçue n'a donc pas répondu à leurs besoins, ce qui a contribué à leur départ. Ainsi, même s'il existe une offre de formation bien développée en TGC, que ce soit directement dans les établissements ou par le biais du SQETGC, cette offre ne semble pas constituer, à l'heure actuelle, un facteur d'attraction ou de rétention.

En TGC, le développement des compétences des intervenants est essentiel à la réalisation d'une intervention spécialisée et adaptée aux usagers [50]. Les besoins de développement, que ce soit via des formations classiques ou en ligne, ou encore via de l'apprentissage en action, sont présents et évoluent de l'étape de l'accueil à la fidélisation. Si certaines compétences de base, nécessaires pour la sécurité, et pour répondre aux attentes immédiates en TGC, doivent être acquises dès les premiers mois de travail, d'autres viendront s'ajouter par la suite et varieront selon les intérêts des intervenants, les usagers pris en charge et les besoins plus globaux de l'équipe.

Selon le comité d'experts ARBET, il est essentiel, en plus des formations, de fournir à chaque intervenant des supervisions clinique et administrative régulières.

Il est particulièrement important **de mettre en place une véritable culture d'apprentissage dans les services en TGC**. La présence d'une culture d'apprentissage comporte plusieurs avantages pour contribuer à la rétention du personnel dans un service en TGC. Une telle culture permet d'abord de prédire une plus grande appropriation des notions et comportements abordés en formation [52]. Elle soutient également les conditions propices à l'engagement des employés qui sont constamment confrontés à leurs limites et nécessitent un soutien continu pour évoluer efficacement dans un contexte aussi complexe qu'un service en TGC. Puisque de nombreuses compétences doivent être acquises ou développées et que les problématiques reliées aux TGC sont complexes, le risque d'erreur est grand. Bien que la sécurité des usagers soit primordiale, de nombreux essais et erreurs sont réalisés. Les échecs devraient être vus comme des occasions d'apprentissage et d'amélioration continue.

#### **Une culture d'apprentissage se caractérise par les éléments suivants [53] :**

- La présence de défis et des occasions d'apprentissage en continu (les services TGC sont un terrain fertile!).
- La valorisation d'un dialogue qui implique questionnement, rétroaction et expérimentation (...).
- La collaboration et l'apprentissage dans l'action à partir de l'équipe (comprend l'accompagnement et le soutien à la pratique).
- La présence de systèmes de communication et de transferts des apprentissages, pour maintenir le degré de compétence collective des équipes.
- L'implication des membres des équipes dans la création et l'application d'une vision commune, ainsi que dans la prise de décision (les employés se sentent davantage engagés dans des apprentissages qui permettent d'atteindre des résultats pour lesquels ils sont imputables).
- Une reconnaissance par l'organisation et la communauté des effets du travail des équipes.
- La présence d'un leadership stratégique qui souligne l'importance de l'apprentissage sur la performance.

#### **→ Établir, en fonction du cycle de l'intervenant en TGC, un cursus de formation et diverses modalités de soutien et d'intégration des apprentissages**

Pour les rassurer, les mettre en confiance et les aider à bien appréhender les étapes à venir, les intervenants qui travaillent en TGC gagneraient à être informés des compétences qu'ils devront développer dans leur parcours et des différentes modalités de développement qui leur seront offertes, y compris les formations traditionnelles. Devenir compétent demande du temps, c'est normal de ne pas maîtriser dès le départ certains savoirs ; les intervenants doivent savoir qu'ils vont être accompagnés et soutenus tout au long de leur expérience dans les services en TGC.

Le modèle traditionnel de formation en présentiel n'est pas toujours le plus approprié pour l'apprentissage chez les adultes [54]. L'expérience et la résolution de problème seraient les meilleurs vecteurs d'apprentissage, à l'opposé de la transmission de contenus. De plus, l'adulte apprendrait mieux en pouvant identifier ses propres intentions d'apprentissage, surtout si ces dernières sont directement reliées à son travail ou à sa vie personnelle. Bien que la formation traditionnelle puisse faire partie d'un parcours de formation, la réalité des services en TGC rend la libération du personnel difficile. En conséquence, la formation dans l'action prend tout son sens, surtout qu'en se centrant sur la réalité vécue avec les usagers, elle considère les intentions d'apprentissage des intervenants. En outre, il peut s'avérer judicieux, pour favoriser l'intégration de compétences spécifiques, de privilégier **une combinaison de modalités de formations [55]**.

Le comité d'experts ARBET recommande d'ailleurs de prioriser des formations dans l'action et l'accompagnement professionnel (pairage, mentorat, supervision, etc.). Ces initiatives doivent être réalisées dans le cadre de l'emploi et étroitement liées à la réalité du travail, comme dans le suivi d'un cas d'usager.

Il est essentiel de planifier le développement des compétences de l'intervenant en TGC. Les activités en ce sens doivent cibler clairement les compétences et prévoir du temps et du soutien pour leur mise en pratique concrète, par exemple de l'observation ou de l'expérimentation supervisée. Le calendrier de ces activités de formation doit être diffusé et faire partie intégrante de la culture et de la réputation des services en TGC. Ces formations devraient également comporter des préalables connus et inclure des objectifs. Le travail en TGC est un travail spécialisé qui nécessite une expertise clinique qui, si elle était reconnue au-delà des services, permettrait de contribuer à l'A&R du personnel.

En complément des stratégies présentées au chapitre 3, le chapitre 4 se concentre sur les stratégies spécifiques à l'une ou l'autre des cinq étapes identifiées pour l'intervenant en TGC :

- L'acquisition
- L'accueil et l'intégration
- Le développement
- La fidélisation
- La transition vers le départ



Chapitre 4

**Les stratégies selon  
les différentes étapes  
du cycle de l'intervenant  
en TGC**

# Étape 1 – L'acquisition : les processus de recrutement et de sélection

L'objectif de cette étape est **d'engager la bonne personne pour le poste à pourvoir** afin de contribuer à ce que les services en TGC de l'établissement disposent des ressources humaines appropriées pour fournir des services de qualité aux usagers. L'enjeu de cette étape pour les services en TGC est de se faire connaître et de se démarquer positivement, à l'interne ou à l'externe, auprès des candidats potentiels ayant les qualifications requises ou le potentiel pour travailler en TGC. Pour le candidat, le principal enjeu est de bien appréhender les valeurs de l'établissement et les attentes spécifiques relatives au poste recherché.

Dans les CISSS/CIUSSS, l'acquisition relève essentiellement de l'expertise de la DRHCAJ. Les cadres intermédiaires en TGC ont toutefois intérêt à s'impliquer et à soutenir leurs partenaires des RH, que ce soit en participant à la promotion des services, en s'assurant d'une description de poste réaliste, exhaustive et attirante ou en élaborant un profil des compétences en lien avec le travail en TGC. Même si le leadership de cette étape relève de la DRHCAJ, il est important, pour que les candidats recrutés correspondent aux exigences du travail, que les gestionnaires en TGC partagent à leurs partenaires RH leur connaissance du travail et des besoins spécifiques en TGC.

Les deux phases suivantes seront traitées sous l'acquisition : le recrutement et la sélection. Ces phases correspondent au parcours vécu par le candidat avant qu'il ne soit engagé dans les services en TGC.

## LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT : UN OUTIL D'ATTRACTION

Le processus de recrutement consiste pour l'établissement à **faire la promotion des services**, à **déterminer le profil et les exigences du poste** à pourvoir et à trouver la meilleure façon d'attirer et de choisir le bon type de candidats. Lors de cette phase, le candidat potentiel devrait donc recevoir certaines informations lui permettant de comprendre les principales caractéristiques et spécificités du travail en TGC.

Afin d'attirer des candidats dans les services en TGC, généralement peu ou mal connus, il convient dans un premier temps de faire la promotion des services. Bien qu'il soit essentiel d'être transparent à propos des défis du travail en TGC, une réputation forte et positive augmente l'attractivité, la capacité de recrutement et permettrait d'obtenir de meilleurs candidats [45]. La clientèle manifestant des TGC n'ayant pas nécessairement bonne réputation, il faut donc en premier lieu **bonifier l'image des services en TGC** en mettant l'accent sur les facteurs d'attraction du travail en TGC lors du processus de recrutement.

### → Faire la promotion des facteurs d'attraction

Les réponses à notre sondage nous permettent d'identifier cinq facteurs d'attraction des services en TGC. Ces facteurs devraient être promus lors du processus de recrutement, mais également pour mieux faire connaître les particularités du travail à tous les niveaux de l'établissement.

#### Les facteurs identifiés dans le sondage sont les suivants :

- La rigueur et le défi clinique → Le travail en TGC répond aux besoins de certains de développer leurs compétences
- Le travail d'équipe
- La collaboration interdisciplinaire
- L'intervention directe
- Les horaires atypiques → un inconvénient pour certains, mais un atout distinctif pour d'autres.

De plus, selon les participants aux groupes de discussion, **l'offre de formation disponible en TGC est peu connue** des candidats et ne peut donc constituer un facteur d'attraction. Il conviendrait de **faire la promotion des possibilités de développement professionnel** offertes dans les services, tout en s'assurant de mettre en place les conditions permettant aux intervenants de mieux profiter de cette offre.

**68 %** des répondants des services DI-TSA-DP n'ayant jamais travaillé en TGC indiquent que pouvoir bénéficier de formations spécialisées serait un élément qui pourrait les intéresser à travailler en TGC.

#### → Impliquer les intervenants actuels

Il est suggéré d'**intégrer**, lorsqu'ils sont intéressés, **les intervenants en TGC dans la promotion du travail et des services**. En plus de valoriser les intervenants en fidélisation (voir l'étape 4), cette approche est appréciée des futurs candidats qui peuvent ainsi bénéficier de l'expérience réelle des intervenants et mieux appréhender les valeurs de l'organisation et les défis de l'emploi. Les intervenants actuels sont **des ambassadeurs des services en TGC**, il faut miser sur eux, les encourager à parler de leur expérience et de ce qui les intéresse dans les services en TGC.

#### → Travailler en collaboration avec les partenaires

Enfin, les cadres intermédiaires des services en TGC sont amenés à **travailler en étroite collaboration avec les partenaires internes et externes**. À l'interne, la DRHCAJ, qui comprend notamment les RH et le service des communications, est un acteur clé du processus de recrutement. À l'externe, les partenariats avec les maisons d'enseignements se sont souvent révélés bénéfiques.

#### Exemples de stratégies en lien avec l'attraction pouvant être mise en place en TGC :

- Réaliser, en collaboration avec la DRHCAJ et les membres des équipes en TGC, de courtes vidéos ou des témoignages des intervenants en TGC et les diffuser sur les différentes plateformes de l'établissement, à l'interne (extranet, bulletin) et à l'externe (site Web, médias sociaux).
- Diffuser, en collaboration avec le service des communications, les histoires à succès et les bons coups des équipes en TGC, mettre en valeur les effets positifs des interventions sur la qualité de vie des usagers DI, TSA et DP.
- Participer aux initiatives de recrutement de type « salon de l'emploi » avec les partenaires de la DRHCAJ.
- Créer des liens avec les maisons d'enseignements et les professeurs afin de présenter la réalité du travail et de la clientèle, les bons et les moins bons côtés. Pour y arriver, il est suggéré de présenter aux étudiants des intervenants qui connaissent bien la réalité des services en TGC, pour qu'ils puissent faire des liens avec la matière du programme. Cet arrimage est d'autant plus important que la méconnaissance des recrues quant aux risques et exigences du travail en TGC s'avère l'une des causes principales des départs prématurés. Bien que le test de réalité restera difficile pour certaines personnes, cette problématique doit être atténuée à la source.
- Intensifier l'offre de stages et permettre aux étudiants de venir découvrir la clientèle ainsi que les différents aspects du travail en TGC. Bonifier les offres de stages de différents avantages pour les rendre attrayants, comme l'accès à de la formation et de la documentation, la possibilité de travailler comme intervenant rémunéré pendant son stage, une embauche facilitée en cas de réussite du stage, etc.

#### → Établir pour la dotation, la description juste des exigences du poste

Les attentes d'un candidat, en lien avec son expérience professionnelle future, se construisent dès la consultation de l'offre d'emploi [56]. Quand la description du poste est trop loin de la réalité du travail, qu'elle n'est pas suffisamment détaillée, le candidat peut par la suite expérimenter un trop grand écart entre ce qu'il s'attendait à vivre et la réalité des services en TGC. Cet écart entraîne un « choc de la

réalité » [5], et une rupture du contrat psychologique de travail<sup>5</sup>, ce qui nuit à la rétention des employés nouvellement engagés [56].

La DRHCAJ possède des profils de postes et de tâches génériques pour chaque catégorie d'emploi dans les établissements. Toutefois, un poste d'éducateur en TGC possède des spécificités par rapport à un poste d'éducateur dans un autre service. Il est alors fortement recommandé de s'impliquer dans ce processus et **d'informer la DRHCAJ du profil spécifique du candidat recherché**. Pour ce faire, il est approprié de leur partager une description détaillée des tâches et des responsabilités du poste, de même que les attentes, la clientèle, les compétences et les ressources personnelles recherchées, mais également les opportunités offertes, en termes de développement professionnel ou de travail interdisciplinaire. Compte tenu de la réalité du travail en TGC, il est également important de les informer des risques et des enjeux spécifiques au travail en TGC. Si des vidéos ou des témoignages qui présentent le programme, les installations et la clientèle sont disponibles, il pourrait être utile d'inclure dans l'affichage de poste des liens vers ces documents. La description de poste générique ainsi précisée et ajustée en fonction des attentes et de la réalité du travail en TGC permettra d'effectuer l'arrimage essentiel entre le poste et le candidat [45]. Avec ces informations, les postulants seront mieux informés et plus à même de juger si le poste correspond à leurs valeurs et à leur profil.

La constitution d'un profil de poste détaillé servira ensuite de base pour préparer l'entrevue de sélection, définir les outils d'évaluation ou les mises en situation les plus adéquates afin de s'assurer que le candidat corresponde bien au poste en TGC affiché. Ce profil détaillé fera office de feuille de route pour l'intégration à l'emploi et le développement lors des étapes 2 à 4 du cycle de l'intervenant.

## LE PROCESSUS DE SÉLECTION

Cette étape consiste pour l'employeur à analyser les candidatures afin de trouver le meilleur candidat pour le poste à pourvoir. Pour le candidat cette étape comprend sa première rencontre avec son potentiel futur employeur lors de l'entrevue de sélection.

La sélection des candidatures influence par la suite la rétention et la mobilisation des employés. Une attention particulière doit donc être portée à l'adéquation entre d'une part la personnalité et les compétences du candidat et, d'autre part, les exigences de l'emploi. Si le candidat retenu correspond aux valeurs de l'organisation et aux exigences du poste, les chances sont plus élevées qu'il reste dans les services [45]. Lors du groupe de discussion réalisé avec les gestionnaires en TGC, plusieurs ont soulevé cette problématique et les conséquences sur le roulement de personnel : plusieurs intervenants nouvellement embauchés quittent dans les premiers jours, aux prises avec un choc entre l'image qu'ils se faisaient de leur futur travail et la réalité du travail auprès d'une clientèle dont la réponse aux besoins est complexe. La sélection des candidatures, par exemple à travers des histoires de cas présentées à l'entrevue, est une occasion pour les candidats de comprendre les demandes du travail et les ressources organisationnelles mises à leur disposition, mais aussi d'anticiper leurs ressources personnelles qui seront sollicitées.

### → Un profil de compétences en TGC : un incontournable

En TGC, les comportements des intervenants, leurs attitudes, la façon de gérer leur stress et leurs émotions négatives, et même certaines de leurs caractéristiques personnelles, ont une influence sur la qualité de vie et les comportements des usagers. Il est donc important, de sélectionner des intervenants dont le profil correspond le mieux aux compétences recherchées [50].

---

<sup>5</sup> Le contrat psychologique est défini comme un échange basé sur des croyances, des promesses implicites ou explicites entre les salariés et l'organisation [57].

Il est également préconisé de tenir compte du soutien disponible dans leurs réseaux personnel et professionnel et de s'assurer, par le biais de mise en situation lors de l'entrevue ou dans un test écrit, de la présence d'un réseau conséquent à même de favoriser une stabilité émotionnelle chez les intervenants [50].

Travailler en TGC requiert des compétences clés qu'il convient d'identifier et de consigner dans un profil de compétences. Chacune de ces compétences devrait ensuite être traduite avec des indicateurs comportementaux afin d'aider le candidat, le nouvel intervenant embauché et le gestionnaire dans ses suivis. Ces compétences devraient également être associées à des niveaux de maîtrise, ce qui permettra de bien suivre le développement de l'intervenant au cours des différentes étapes du cycle. À titre d'exemple, les compétences suivantes ont été identifiées dans un profil de compétences en TGC réalisé par la Fédération québécoise des CRDITED en janvier 2014 [6] :

- Capacité d'introspection et d'autocritique
- Capacité d'adaptation
- Capacité à gérer et agir efficacement en contexte de stress
- Stabilité émotionnelle
- Capacité à travailler en équipe
- Capacité décisionnelle et initiative
- Capacité d'analyse (esprit de synthèse)

Développer un profil de compétences permet de s'assurer de l'adéquation entre le poste à pourvoir et le candidat [43]. Ce profil peut être utilisé à l'embauche pour sélectionner les meilleurs candidats de l'externe, mais également avec les candidats de l'interne.

En effet, même si les conventions collectives locales en vigueur dans le réseau de la santé et des services sociaux ne permettent généralement pas le recours à un profil de compétences lors du recrutement à l'interne, ce profil peut être utilisé pour préciser les attentes organisationnelles à l'égard des candidats de l'interne lors d'une première rencontre et planifier avec eux les besoins d'accompagnement afin qu'ils puissent correspondre au profil en TGC. Compte tenu des balises entendues avec les partenaires syndicaux, cette rencontre ne doit pas être discriminante.

Enfin, le profil de compétences en TGC, élaboré selon différents niveaux de maîtrise, peut être utilisé après l'entrée en fonction de l'intervenant en TGC comme un outil pour l'accompagner dans son développement professionnel (voir l'étape 3).

Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, il est toutefois possible qu'aucun candidat ne corresponde parfaitement au profil recherché. Les pressions pour pourvoir le poste feront qu'on retiendra des candidatures s'éloignant plus ou moins considérablement du profil. Il faudra alors identifier les écarts les plus significatifs, notamment ceux susceptibles d'entraîner des conséquences négatives dès les premiers jours en emploi. Ces écarts pourront être comblés par diverses « précautions » initiales (calibrer les attentes, doser les défis, accompagnement très serré, soutiens compréhensifs). Ils seront par la suite graduellement réduits par le suivi d'un cursus de formation qui prendra en compte ces écarts et les demandes grandissantes de la tâche.

### → L'entrevue et les tests

La rencontre du candidat lors de l'entrevue de sélection est une occasion d'apprendre à mieux le connaître, de vérifier sa compréhension de la réalité du travail (*job reality preview*) et de mesurer sa tolérance aux défis particuliers du travail en TGC. L'entrevue permet aussi de lui présenter, le plus concrètement possible, les défis et les particularités, mais également les opportunités du travail en TGC et les stratégies mises en place pour intervenir et sécuriser les usagers et les travailleurs.

Dans la mesure du possible, un cadre intermédiaire en TGC participe aux entrevues de sélection des futurs intervenants des services en TGC afin de représenter les besoins et les attentes des services en TGC. Si ce n'est pas possible, l'entrevue devra avoir été planifiée en étroite collaboration avec les

partenaires de gestion RH et inclure des mises en situation adaptées, des questions en lien avec les compétences recherchées et des exemples préparés par le gestionnaire en TGC et les professionnels de soutien.

Une fois le candidat sélectionné, il est recommandé de confirmer rapidement l'embauche et de le mettre en contact avec un intervenant des services en TGC capable de répondre à certaines questions de base que le futur employé pourrait se poser relativement à ses premiers jours de travail en TGC.



- Où en sommes-nous, dans notre organisation, en lien avec l'utilisation d'un profil de compétences? Les syndicats sont-ils impliqués dans notre démarche en tant que partie prenante?
- Si des profils de compétences existent déjà pour certains titres d'emploi, est-ce que les descriptions de chacune des compétences incluent les spécificités des services en TGC, voire que des compétences spécifiques au TGC s'y retrouvent?
- Ces profils sont-ils suffisamment conviviaux et opérationnels pour se trouver au cœur de l'embauche et de l'accompagnement des intervenants?

## Étape 2 - L'accueil et intégration

L'objectif de cette étape est de bien accueillir le nouvel intervenant afin qu'il se familiarise avec sa tâche, son environnement de travail et que son entrée en fonction soit réussie. L'enjeu pour le gestionnaire est ici de s'assurer de déployer toutes les activités requises prévues par le programme d'accueil et d'intégration afin que le nouvel intervenant réussisse sa période de probation et choisisse de continuer à travailler en TGC.

Cette étape a un impact important sur le développement du nouvel intervenant et sur sa décision de demeurer ou non dans le service en TGC. Dans les faits, travailler en TGC n'est pas toujours un choix ; il peut s'agir dans certains cas d'une option stratégique pour décrocher une première assignation dans l'établissement.

Les nouveaux intervenants connaissent souvent mal les exigences de la tâche et la formation initiale, collégiale ou universitaire, n'offre pas la préparation requise pour bien saisir les exigences du rôle de l'intervenant en TGC. Ainsi, le savoir-être pour intervenir efficacement et de manière sécuritaire est souvent à développer [5] et le parcours d'apprentissage lors de l'intégration peut paraître pour certains fastidieux et insécurisant. Pour toutes ces raisons, plusieurs quittent précocement.

### Raisons de quitter invoquées par les intervenants ayant travaillé moins de 1 an en TGC :

- Ne pas se sentir suffisamment formé : 35 %
- Les horaires : 33 %
- Faible tolérance aux agressions : 28 %

## FORMALISER UN PROGRAMME D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION SPÉCIFIQUE AUX SERVICES EN TGC

Un programme d'accueil et d'intégration est « un ensemble d'activités qui permettent aux nouveaux employés d'acquérir le maximum d'informations sur la culture de l'organisation, ses valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation » (p. 11) [58]. Sa qualité est liée à la rétention des nouveaux employés. Un programme structuré contribue au sentiment d'appartenance du nouvel employé. Ainsi, les organisations qui n'ont pas de programme structuré voient un plus grand nombre de nouvelles embauches quitter dans les neuf premiers mois [58].

### → Adapter le programme de l'établissement aux services en TGC

Actuellement, tous les établissements du réseau de la santé et des services sociaux ont un programme d'accueil et d'intégration pour les nouveaux employés, souvent ajusté aux différents titres d'emploi. Le défi des gestionnaires en TGC est d'adapter certaines activités de celui-ci pour leur permettre de mieux accompagner l'intervenant dans ses premiers mois de travail. Les activités du programme doivent être déterminées à l'avance, puis ajustées en fonction de l'appréciation du gestionnaire et de l'autoappréciation de l'intervenant en lien avec son sentiment de sécurité et d'efficacité personnelle.

Selon le comité d'experts ARBET, le programme d'accueil et d'intégration devrait avoir une base commune à l'ensemble des travailleurs en TGC et des aspects spécifiques en fonction de chacun des milieux de travail.

### → Veiller à ce que le déséquilibre entre les demandes et les ressources ne soit pas trop important

Un bon programme d'accueil et d'intégration aura un effet tangible sur le rendement du nouvel intervenant en plus de faciliter son adaptation, son autonomie et son intégration sociale à l'équipe et à

l'établissement. Ce programme contribue aussi à enrichir la représentation que se fait le nouvel intervenant de son environnement de travail.

En début de parcours, les demandes du rôle sont élevées pour l'intervenant. Il est donc essentiel de favoriser un équilibre entre ces demandes et ses ressources en lui présentant le soutien, l'accompagnement et les autres ressources organisationnelles mises à sa disposition. **La qualité des activités d'accueil et d'intégration, et le soutien** offerts lors de la première année sont d'ailleurs identifiés comme d'**importants facteurs de maintien en poste des nouveaux intervenants** dans des services en TGC ou similaires [59, 60, 61, 62].

Le succès de cette étape peut se concevoir comme une interaction complexe entre les caractéristiques de l'emploi, les ressources du nouvel employé, actuelles et récemment développées, ainsi que le soutien de l'organisation, comme le met en évidence le modèle « Demandes et ressources au travail (DRT) ». C'est en utilisant ces trois paramètres que le gestionnaire pourra favoriser la rétention du nouvel intervenant. Dans cette optique, il est difficile de viser la performance chez celui-ci.

Selon le comité d'experts ARBET, l'objectif à cette étape est davantage de favoriser l'intégration sociale de l'intervenant dans le milieu et l'acquisition des connaissances et compétences requises au travail en TGC.

### → Inclure dans le programme des activités d'accompagnement formelles et prévisibles

Lors des groupes de discussion réalisés auprès des intervenants en TGC, les participants ont insisté sur l'importance des activités d'accueil et sur l'accompagnement formel. Selon eux, un accueil et une intégration réussis requièrent d'aller au-delà des activités générales de l'établissement et de recevoir une documentation **spécifique au service en TGC** comme un cartable de procédures et d'outils techniques ou cliniques. De plus, puisque la demande psychologique reliée au contact des usagers est déjà très élevée, voire parfois extrême, lors de l'arrivée, la formalisation des activités d'accueil et d'accompagnement **contribue à la création du sentiment de sécurité de l'intervenant**. Finalement, le parcours d'accueil et d'intégration comprend souvent de nombreuses formations de base, qui peuvent être considérées, selon les participants des groupes de discussion, comme une pression supplémentaire pour plusieurs. Le fait de le rendre prévisible, de l'étaler dans le temps et de se savoir accompagné au-delà des formations traditionnelles permet à l'intervenant d'anticiper la charge de travail qu'implique sa formation.

*« Si on se sent soutenu, on reste assez longtemps pour accumuler de l'expérience et en venir à se sentir compétent ».*

Participant à un groupe de discussion.

Ces opinions provenant du terrain sont appuyées par une revue de documentation sur la rétention d'éducateurs spécialisés dans différents domaines [62]. Les conclusions de cette revue soutiennent l'importance d'un parcours d'accueil et d'intégration **formel, prévisible**, qui inclut de l'accompagnement et qui **s'adapte à la réalité** de la première année de l'intervenant. Plus précisément, de tels programmes auraient démontré des **impacts positifs** sur la capacité des intervenants à gérer leur stress, à actualiser leur rôle, sur le développement professionnel et personnel ainsi que sur leur intention de rester en poste. Tout ceci dans des situations où les statistiques démontrent des taux de roulement élevés.

### → Combiner différentes mesures d'accompagnement et de formation

De plus, au sein de ces programmes, c'est la combinaison des différentes mesures de formation et d'accompagnement (formations traditionnelles, ateliers, formation dans l'action et accompagnement) qui s'avère le plus efficace pour le développement de compétences, la réduction du stress relié à l'exposition aux TGC [23, 55, 63], ainsi que pour la rétention des intervenants [64, 65].

Le programme devrait offrir des facilitateurs pour les tâches cléricales [62], de la formation sur les processus cliniques, une répartition équitable de la charge de travail, des opportunités de réseautage avec des pairs, les ressources nécessaires pour s'approprier son rôle et ses tâches ainsi qu'un soutien particulier aux employés plus à risque de quitter [62, 66, 67]. Finalement, le programme d'accueil et d'intégration doit favoriser l'adoption de bonnes pratiques professionnelles [66].

### → Utiliser le profil de compétences en TGC comme référence

Le processus d'accueil et d'intégration ne se résume pas à une transmission d'informations et à l'enseignement d'un ensemble universel de compétences. Il doit tenir compte des ressources actuelles du candidat afin de les mettre en valeur et de personnaliser son parcours. L'utilisation d'un profil de compétences spécifiques en TGC pour la sélection du personnel constitue une référence utile pour personnaliser les objectifs et les activités de l'étape d'accueil et d'intégration. À ce titre, le profil de compétences en TGC produit par la Fédération québécoise des centres de réadaptation en déficience intellectuelle et en troubles envahissants du développement en 2014 [6], et cité à l'étape de l'acquisition, peut être un point de départ intéressant.

Pour le gestionnaire en TGC, il ne s'agit pas de réécrire les programmes d'accueil et d'intégration existants dans son établissement, mais plutôt 1) d'influencer les partenaires internes responsables dudit programme en lien avec la réalité du travail en TGC, et 2) de compléter le programme en place avec différentes stratégies adaptées à son service en TGC et personnalisées à l'intervenant. Une rétention réussie en TGC implique un parcours d'accueil et d'intégration spécifiques aux besoins de l'intervenant et donc différent de ce qui est offert de façon plus générique dans l'établissement [62, 68]. Il doit miser sur les particularités des services spécialisés et devrait aussi être intensif [62].

Est-ce que votre programme d'accueil et d'intégration pour les services en TGC contient des activités :



- formalisées et prévisibles?
- orientées vers la spécialisation requise par les intervenants en TGC?
- avec des facilitateurs pour le travail administratif et les tâches cléricales?
- déployées de manière optimale, c.-à-d. dans la séquence, dans la durée, au bon moment, etc.?
- permettant une répartition équitable de la tâche?
- avec une appréciation de l'employé selon les objectifs visés?
- dispensées par les personnes significatives et incluant de l'accompagnement, au-delà des formations traditionnelles?



Astuce : Deux documents publiés par le MSSS peuvent soutenir le gestionnaire en TGC dans ses démarches :

- *Plan d'action pour l'attraction et la fidélisation des préposés aux bénéficiaires et des auxiliaires aux services de santé et sociaux*. Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2020 [69].

*Programme d'accueil et d'intégration des nouveaux PAB en établissements de santé. Cadre de référence*. Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2019 [58]. Même si les titres d'emploi traités dans ces écrits diffèrent de ceux rencontrés en TGC, les enjeux de cette étape sont similaires et les stratégies à déployer sont généralisables aux employés en TGC.

Habituellement, le programme d'accueil et d'intégration se décline en cinq étapes, de la préparation jusqu'au suivi. Il peut toutefois y avoir des variantes selon les établissements et les milieux. Les prochaines sections reprennent l'essentiel de ces étapes dans le cadre du travail en TGC pour assurer une rétention réussie.

## LA PRÉPARATION

Ces opérations préalables à l'accueil officiel du nouvel intervenant sont importantes, car elles contribuent au succès de l'accueil et de l'intégration de la personne dans l'équipe. Un arrimage et un échange concernant le nouvel employé entre la DRHCAJ et le gestionnaire à la suite de l'entrevue permettent de déterminer et d'ajuster le plan d'intégration du nouvel employé en fonction, par exemple, de son expérience [58].

### → Identifier les personnes de référence pour le nouvel intervenant

Plusieurs personnes interviendront auprès du nouvel employé dans son parcours d'accueil, et d'intégration. Elles devront être clairement identifiées et associées à leurs fonctions spécifiques. Il s'avère judicieux de communiquer rapidement l'identité des personnes de référence au nouvel intervenant.

Quatre collaborateurs principaux sont recommandés<sup>6</sup> :

- Le supérieur immédiat qui assure l'encadrement et est responsable d'effectuer le suivi sur le processus d'intégration et l'évaluation du nouvel employé.
- L'accompagnateur qui s'assure de transmettre les routines du travail et de réduire le choc de la réalité. Il peut avoir différentes fonctions comme, par exemple, exercer du mentorat ou du préceptorat.
- Le(les) formateur(s) qui transmet(tent) les meilleures pratiques cliniques spécifiques au TGC.
- La personne-ressource qui transmet les informations de nature administrative et qui souvent est un employé de la DRHCAJ ou un agent administratif du service.

Le but recherché est de faire en sorte que les nouveaux intervenants soient en mesure de chercher et de trouver les réponses à leurs questions au moment opportun, peu importe leur nature. Ainsi, plutôt que de chercher à répondre à l'avance à leurs éventuelles questions, il est recommandé de les outiller pour qu'ils puissent le faire eux-mêmes, et ce, sur le long terme.

### → Privilégier un collègue expérimenté pour la fonction d'accompagnateur

L'accompagnement par un intervenant expérimenté est primordial. Il est en effet difficile de présenter, dans un autre contexte que celui du terrain, la complexité des services en TGC et l'ensemble des enjeux associés, et de ce fait, de répondre aux questions du nouvel intervenant. C'est à travers les premières expériences dans une équipe en TGC que se révéleront ces éléments, d'où l'importance d'avoir un collègue pour accompagner le nouvel intervenant [59, 62, 70]. Il s'avère judicieux d'identifier promptement l'accompagnateur et d'encourager une prise de contact rapide avec le nouvel intervenant, pour être en mesure de répondre aux interrogations qui pourraient survenir, même avant son arrivée dans le milieu. Par exemple, un nouvel intervenant pourrait se questionner sur les vêtements à porter, l'entrée du bâtiment à utiliser, le lunch à apporter, etc. Il est sécurisant de pouvoir poser ces questions à quelqu'un du milieu.

Cette personne de référence aura un rôle central tout au long du processus d'intégration du nouvel intervenant. Elle sera en mesure de répondre aux questionnements concernant les tâches, le rôle et les ressources organisationnelles disponibles. Elle pourra aussi soutenir l'intervenant face à des situations générant des incertitudes, faire du modelage, etc. Cet accompagnement est suggéré pour toute la durée de la première année [62]. Certains établissements du RSSS ont d'ailleurs développé un

---

<sup>6</sup> Ces fonctions ne sont pas exclusives. Selon les milieux une personne pourrait avoir plus d'une fonction, à titre d'exemple : accompagnateur et formateur [58].

accompagnement de cette nature comme le mentorat et le préceptorat<sup>7</sup> dans leurs services en TGC et sont en mesure d'apprécier les résultats sur la rétention de leurs nouveaux employés.

### → Préparer l'espace de travail et les équipements du nouvel intervenant

Une stratégie reconnue pour favoriser l'accueil d'un employé est de préparer l'espace de travail qu'il occupera [45]. Pour le nouvel intervenant, se familiariser avec la clientèle et le travail en TGC requiert déjà de grands efforts d'adaptation, le matériel requis doit être disponible pour lui éviter d'avoir à faire des efforts supplémentaires inutiles. Il s'agit ici de réaliser certaines activités qui permettront au nouvel employé de répondre à sa préoccupation d'être rapidement fonctionnel : lui fournir dès son arrivée le matériel requis pour effectuer son travail, incluant les accès aux différents systèmes d'information et les documents pertinents à son rôle. Il est recommandé d'établir avec les partenaires des autres directions, une procédure qui s'appliquerait à l'ensemble des nouveaux intervenants des services en TGC.

Pour le travail en TGC, on pensera en particulier aux points suivants :

- Disponibilité du matériel informatique
- Accès aux répertoires des usagers
- Accès SIPAD
- Accès à Somnet
- Accès aux outils spécialisés, questionnaires, compilateurs, documentation, coffre à outils SQETGC
- En termes d'espace de travail, penser à :
  - la confidentialité pour certains postes ;
  - une tranquillité suffisante pour le travail intellectuel ;
  - un espace pour ranger ses effets personnels ;
  - la mise à disposition d'espaces facilitant le travail en collaboration.

### → Réaliser un préaccueil en ligne

On peut songer à l'étape de la préparation à la **mise à contribution d'internet pour réaliser ce qu'il est convenu d'appeler un préaccueil** en ligne [58]. L'objectif est d'alléger le plus possible l'accueil qui suivra et au cours duquel l'accent sera mis sur les incontournables reliés à la pratique spécialisée en TGC et sur ce qui ne peut être transmis autrement. À titre d'exemple, il existe depuis quelques années déjà des vidéos<sup>8</sup> qui décrivent des interventions en TGC, des projets et des succès qui pourraient être mis à contribution dès cette étape, pour commencer à communiquer et à valoriser le travail en TGC au nouvel intervenant.

## L'ACCUEIL

L'accueil constitue le premier contact de l'employé avec son nouvel environnement de travail et conditionne son rapport futur avec l'entreprise [71].

La phase d'accueil comporte trois objectifs principaux :

1. Familiariser le nouvel employé avec l'organisation et avec le service spécialisé en TGC auquel il sera affecté.

---

<sup>7</sup> Pour de plus amples informations sur le préceptorat, il est possible de consulter l'article « L'utilisation d'une pratique de préceptorat pour le personnel nouvellement embauché en déficience intellectuelle en soutien à l'adoption de pratiques inclusives » en ligne »; [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw031?owa\\_no\\_site=357&owa\\_no\\_fiche=402](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw031?owa_no_site=357&owa_no_fiche=402)

<sup>8</sup> Voir la vidéo « Le succès est possible » <http://sqetgc.org/le-succes-est-possible-video/>

2. Faire vivre un premier contact chaleureux et empreint d'ouverture avec le supérieur immédiat et le personnel en place [58]
3. Développer un sentiment d'appartenance à son équipe, à son service et à l'établissement dans son ensemble.

De ces trois objectifs, on peut identifier des éléments spécifiques au travail en TGC pour ce qui est de la familiarisation avec l'organisation et le service. Au-delà des résultats généraux que l'on vise pour tous, il faut débiter par la présentation de la vision, des valeurs et de la mission du service en TGC de façon succincte, et les associer aux attentes à l'égard du nouvel employé, dans le cadre de sa pratique d'intervention. Ces gestes sont cruciaux pour permettre de commencer à élaborer avec l'intervenant le sens qu'il accordera à son travail dans l'équipe et ainsi contribuer à son engagement.

Les actions suivantes, assez simples à mettre en place, mais importantes, gagnent à être déployées lors de l'accueil et à se poursuivre lors de la phase d'intégration :

- Accueillir de façon personnalisée le nouvel intervenant et l'orienter vers son accompagnateur.
- Clarifier, dès l'arrivée du nouvel intervenant, les particularités du travail en TGC, les attentes et faire les liens avec la description de l'emploi annoncée lors de la période de recrutement et d'embauche (réduire l'écart entre la perception de l'employé et la réalité).
- Aménager l'horaire de travail de façon à tenir compte de toutes les autres activités reliées à l'accueil, et ainsi contribuer à réduire le niveau de stress lié à cette étape.
- Calibrer l'exposition aux défis de la tâche en fonction des compétences ou ressources à la disposition du nouvel intervenant.
- Ajuster nos exigences envers le personnel en prenant en compte de leurs ressources et des caractéristiques de la clientèle.
- Offrir des occasions pour actualiser les apprentissages acquis lors des formations initiales.

Les résultats du sondage fournissent des pistes intéressantes pour miser sur les facteurs de rétention et réduire les motifs de départ dès le début du nouvel emploi.

Les facteurs les plus souvent mentionnés comme attrait (voir étape 1) ou comme motivation pour choisir de rester travailler en TGC se ressemblent beaucoup : **le travail d'équipe, le fait de relever des défis cliniques, de développer et d'appliquer des stratégies d'interventions novatrices et créatrices, la collaboration interdisciplinaire et le sentiment de faire une différence dans la vie des usagers** sont tout en haut de la liste. Une attention particulière à mettre en contact le nouvel intervenant avec ces quatre caractéristiques attrayantes contribuera à la qualité des premiers contacts et à la rétention du personnel.

Parmi les facteurs négatifs pour ceux qui ont quitté ou qui songent à quitter le milieu, on retrouve le sentiment de n'être pas suffisamment formé. Dès les premiers contacts, le nouvel employé risque de se sentir mal préparé pour répondre aux exigences de l'emploi. Ce malaise servira à motiver les efforts pour mieux se développer, à valoriser les défis qu'il relèvera. Si l'inconfort devient trop grand, la solution adopter sera de quitter le secteur des TGC, ce que l'on veut éviter.

## Les activités d'accueil à mettre en place en TGC

### → Limiter la transmission d'informations, planifier des activités asynchrones et rendre les informations disponibles pour une consultation future

Les activités d'accueil comprennent souvent de nombreuses informations transmises aux nouveaux employés dans une courte période de temps. Il faut donc convenir que le nouvel intervenant ne retiendra pas tout, d'autant plus que certaines de ces informations ne lui apparaissent pas encore utiles ou qu'elles ne seront utilisées que plus tardivement (ex. : protocole pour les tempêtes de neige pour des embauches au printemps). Par conséquent, les informations générales, qui sans être spécifiques aux services en TGC demeurant toutefois nécessaires, auraient avantage à être limitées à ce qui sera

utilisé rapidement après l'entrée en fonction. Tout ce qui peut être remis par écrit et rendu disponible facilement et rapidement (intranet ou cartable dans chaque milieu) devrait être retiré des activités en présentiel. Par ailleurs, il est important de rendre les informations disponibles pour une consultation future, au moment opportun, par les intervenants.

**Des activités asynchrones**, c'est-à-dire dans lesquelles les échanges avec le formateur et les autres apprenants se font en temps différé<sup>9</sup> devraient aussi être privilégiées pour certaines informations, par exemple les instructions pour l'utilisation du logiciel de paie. La modalité asynchrone comporte plusieurs avantages. La plateforme Environnement numérique d'apprentissage (ENA) du RSSS regorge de formations utilisables lors de l'accueil de nouveaux employés sans négliger les formes plus simples comme les enregistrements en ligne et les PowerPoint narrés.

### → Offrir à l'accueil uniquement les formations en TGC jugées essentielles pour débiter son travail et planifier un parcours prévisible

Une fois entrés en poste, il est beaucoup plus difficile de libérer les intervenants pour suivre des formations. Aussi, il peut être tentant de vouloir leur donner un maximum de formation à l'accueil puisqu'ils n'ont pas à être délogés. On pourrait ainsi vouloir présenter l'ensemble de la trajectoire de services en TGC à une nouvelle cohorte d'intervenants qui travailleront dans un nombre réduit de milieux et qui ne seront pas à temps plein avant quelques années. Il y a cependant fort à parier que si les informations transmises ne s'ancrent pas rapidement dans la réalité du travail des intervenants, elles seront vite oubliées. Cette stratégie a en outre deux conséquences fâcheuses :

- 1) Le gaspillage de ressources puisque l'objectif de la formation n'est pas atteint.
- 2) Le fait de tenir pour acquis que les intervenants détiennent les notions transmises, alors que ce n'est pas le cas.

Les formations dans le cadre des activités d'accueil doivent être mises à profit pour transmettre le plus fidèlement possible la réalité des services en TGC et ainsi prévenir un trop grand choc de la réalité. Elles devraient être dispensées par des intervenants issus des services en TGC qui sont les mieux placés pour décrire leur milieu de travail. Ces formations devraient inclure, par exemple, des vignettes cliniques, des histoires de cas et des anecdotes autant positives que négatives. Il ne sert à rien de chercher à maquiller la réalité parfois difficile des services en TGC. Du temps doit être prévu dans chacune des activités pour recueillir et répondre aux questions des nouveaux intervenants au moment où elles surviennent, de même que pour les échanges informels, qui permettront le développement des liens et le sens du travail.

Enfin, comme la plupart des compétences utiles en TGC se consolident dans l'action, une alternance formation/action est souhaitable, voire nécessaire.

Selon le comité d'experts ARBET, chacune des formations dans le cadre des activités d'accueil doit pouvoir s'ancrent rapidement dans la réalité des services en TGC. Du contenu qui ne sera pas utilisé dans les premiers mois, voire les premières semaines après l'entrée en fonction, risque fort bien de ne pas être retenu.

## L'ORIENTATION

L'orientation consiste généralement à un ou quelques moments de présence dans un service en TGC dans un objectif de prise de contact, d'exploration de la clientèle et des défis de la pratique. Cette pratique vise donc à nourrir la construction mentale que le nouvel intervenant se fait de son nouveau

---

<sup>9</sup> Référence : Le Grand dictionnaire terminologique  
[http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=8364491#:-:text=Formation%20en%20ligne%20dans%20laquelle.exigent%20pas%20de%20connexion%20simultan%C3%A9e.](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8364491#:-:text=Formation%20en%20ligne%20dans%20laquelle.exigent%20pas%20de%20connexion%20simultan%C3%A9e.)

milieu de travail, afin de la rapprocher de la réalité et de réduire les chocs possibles qui pourraient entraîner une rupture du contrat psychologique [56].

### → Fournir une période d'orientation pour préparer l'intervenant à mieux comprendre la réalité d'un service en TGC

Souvent incluse dans les activités d'accueil, l'orientation prend une importance particulière en TGC, car la réalité des services est difficilement explicable en dehors des activités directes dans le milieu. L'intervenant n'est pas considéré dans le ratio de présence et est accompagné en tout temps. L'orientation offre une opportunité d'exploration dans un contexte sécurisant, où la principale attente envers l'intervenant se résume à « vivre ce qu'est un service en TGC ». C'est aussi un bon exercice pour observer son niveau d'aisance avec la clientèle, le travail en équipe, sa compréhension des situations, etc., ce qui permet d'ajuster le parcours individualisé de son intégration par la suite. Le but de l'orientation n'est cependant pas de porter un jugement sur les capacités de l'intervenant, mais plutôt de lui permettre une réflexion sur ses ressources personnelles et sa capacité potentielle à relever les défis reliés à l'emploi.

### → Accueillir le nouvel intervenant en présence des personnes de référence

Le premier contact avec le milieu de travail implique la présence de différentes personnes de référence identifiées précédemment. **Le supérieur immédiat** devrait être disponible pour accueillir l'intervenant, faire la tournée du milieu et le présenter à l'équipe. L'accompagnateur devrait être déjà identifié à cette étape et être présent au moment de l'orientation. Idéalement, sa charge de travail est ajustée pendant l'orientation du nouvel intervenant afin qu'il soit disponible pour lui. Finalement, l'ensemble de l'équipe devrait prévoir un accueil chaleureux, par exemple en ayant pris connaissance de son prénom avant son arrivée, en lui offrant un café, en lui proposant de manger ensemble, en le questionnant sur ses intérêts, etc.

## L'INTÉGRATION

On retrouve plusieurs formulations des objectifs de l'intégration. Certains sont simples, comme répondre aux questions du nouvel employé ou le familiariser à son nouvel environnement de travail, d'autres sont plus ambitieux, comme ceux en lien avec l'appropriation des nouveaux rôles et des nouvelles responsabilités ou le fait de se sentir compétent.

### → Clarifier les attentes et permettre à l'intervenant de trouver du sens à son travail

Les premiers mois qui suivent l'entrée en fonction dans un nouvel emploi ont un effet déterminant sur les souvenirs : ils forment une empreinte et donnent le ton sur ce qui va suivre. Lors de cette période, le nouvel intervenant est à la recherche de la façon dont son travail s'inscrit dans la mission de l'organisation. Il est important de réussir à construire et nourrir ce lien, car c'est là que **le sens de son travail va se créer**. Quand on commence un nouvel emploi, même sans changer d'établissement ou de secteur, on est désireux de produire les résultats attendus, de montrer ce qu'on est capable de faire. L'intervenant doit connaître les attentes à son égard. Il faut s'assurer qu'il puisse vivre des expériences où il perçoit ses ressources personnelles comme utiles au milieu. Ce sont ces informations qui vont lui permettre de développer son engagement et donc de favoriser sa rétention.

Le comité d'experts ARBET mentionne que le travail auprès des personnes manifestant un TGC étant particulièrement complexe, tant sur le plan des savoir-faire que des savoir-être, **l'atteinte d'un sentiment d'efficacité personnelle dans la tâche peut prendre plus de temps** que dans d'autres services.

### → Poursuivre l'accompagnement avec le collègue expérimenté

L'accompagnement mis en place lors de l'accueil devrait se poursuivre lors de la phase d'intégration. Cette stratégie présente plusieurs avantages. Elle permet d'accorder l'intensité nécessaire à l'atteinte des objectifs, en plus de donner au nouvel intervenant accès à des compétences à jour et reconnues, tant au plan clinique que sur le plan des services en TGC et du service plus particulier auquel il se joint. En outre, l'absence de lien hiérarchique entre le nouvel intervenant et son accompagnateur favorise une plus grande ouverture ce qui est propice au travail en TGC.

### → Identifier les compétences requises et réaliser avec le nouvel intervenant un plan d'intégration personnalisé

Le premier objectif de l'étape de l'intégration est de permettre au nouvel employé de bien connaître ce qu'on attend de lui sur le plan de sa prestation de travail et de maîtriser les tâches de base de sa fonction. Quelle que soit la fonction (assistant de réadaptation, éducateur spécialisé, psychoéducateur, psychologue, etc.), le travail en milieu de TGC ne manquera pas de le mettre au défi. Le développement des compétences techniques, cliniques et comportementales (relations avec les collègues, relations avec les usagers) est un processus qui peut s'étendre sur plusieurs années et qui constituera la ligne de force de l'étape suivante du cycle de l'employé : le développement.

Il convient donc à l'étape d'intégration, de bien cerner quelles sont les compétences qu'il importe de maîtriser dès l'entrée en fonction. Cela permettra au gestionnaire de planifier les activités et les soutiens de façon individualisée, de les ordonnancer et d'ajuster les attentes en réponse au rythme de l'intégration.

Il ne faut pas oublier qu'au départ les nouveaux intervenants sont choisis en fonction de la pertinence de leurs caractéristiques personnelles et de leurs compétences pour le travail en TGC. En effet, dès l'embauche, ils possèdent, soit déjà plusieurs des compétences requises, soit leur capacité de développement de ces compétences a été identifiée. La considération de ces acquis se traduit, non seulement par une économie des efforts de formation, mais aussi par une valorisation du nouveau personnel, ce qui est important pour favoriser leur rétention. **Au final, il est recommandé de réaliser un plan d'intégration personnalisé qui pourra être présenté, discuté et ajusté avec le nouvel intervenant et qui tiendra compte de l'ensemble des ressources organisationnelles et personnelles.**

*« La prévisibilité du cheminement lors des premiers mois est plus que souhaitable pour rassurer les nouveaux intervenants en TGC ».*

Groupes de discussion

### → Miser sur une diversité de moyens pour soutenir l'intervenant en intégration

Pour favoriser l'intégration du nouvel intervenant dans son milieu de travail en TGC et pour atteindre ses objectifs d'apprentissages spécifiques au TGC, il est suggéré comme dans plusieurs autres étapes du cycle de l'intervenant, d'utiliser une diversité de moyens : de la formation traditionnelle à des mesures de soutien comme le codéveloppement, le mentorat, le préceptorat, la supervision clinique, etc.

Ces mesures de soutien, qui impliquent aussi beaucoup d'interactions sociales, sont à privilégier à l'intégration, car elles permettent le travail en équipe et la socialisation des nouveaux employés ; elles constituent un levier pour favoriser l'intégration sociale de l'intervenant.

### → Donner du sens au travail en s'appuyant notamment sur les facteurs de rétention et de départ

Plusieurs des motifs d'intérêt pour le travail en TGC seront comblés grâce à des efforts systémiques et non seulement par le développement des compétences des intervenants. Certaines de ces conditions

favorables peuvent être mises en place par le gestionnaire, d'autres requerront l'engagement de l'organisation dans son ensemble.

À ce stade, le gestionnaire peut s'inspirer et utiliser comme levier les éléments retenus dans le sondage quant aux facteurs qui permettent la rétention ou, au contraire, ceux occasionnant des départs chez des intervenants en TGC lors de leur première année.

D'abord, la question de la rétention : **quelles sont les expériences significatives qui font que l'employé demeurera longtemps et se développera dans les services en TGC?**

Comme spécifié dans les résultats du sondage, pour les intervenants en TGC, « le travail d'équipe » ainsi que « relever des défis cliniques » et « faire une différence auprès des personnes » semblent des variables positives qui motivent les intervenants à poursuivre leur engagement dans les services en TGC.

**Raisons de rester invoquées par les répondants au sondage ayant travaillé plus d'un an en TGC :**

- Assignation long-terme ou poste (77 %)
- Travail avec beaucoup d'intervention directe auprès des usagers (40 %)
- Collaboration interdisciplinaire (38 %)
- Travail actif, « qui bouge » (37 %)
- Développer et appliquer des stratégies d'interventions novatrices, créatives ou atypiques (36 %)
- Travailler en équipe (35 %)
- Développer des connaissances et des compétences dans des domaines variés (35 %)
- Relever des défis cliniques et relationnels (34 %)
- Faire partie du succès des usagers/de leurs proches (32 %)

Par le fait même, favoriser chez le nouvel intervenant des expériences positives qui permettront une immersion au travail d'équipe afin qu'il puisse connaître les rôles de chacun, apporter sa contribution et apprécier celle des autres s'ajoutera à son plan personnalisé d'apprentissages mentionné précédemment. Une mise en garde s'impose cependant quant à la justesse des défis cliniques. En effet, il peut y avoir un très grand nombre de compétences que le nouvel intervenant développera tout au cours de sa carrière. À l'étape de l'intégration, on doit penser « défis réalisables » et quelles sont les compétences nécessaires pour les accomplir. C'est important que les « défis » proposés en soient réellement dans la perspective du nouvel employé.

La deuxième question est complémentaire : **quels sont les expériences et les facteurs négatifs qui incitent les intervenants à quitter les services en TGC?**

Tel que mentionné au début de cette étape, les facteurs qui incitent les intervenants à quitter les services en TGC lors de la première année sont, entre autres, l'inconfort dans les situations d'urgence ou de crise, ainsi qu'une faible tolérance aux agressions. Les formations aux compétences suivantes favorisent **un sentiment de sécurité et d'efficacité personnelle** pour le nouvel employé :

- Repérer, comprendre et appliquer les interventions d'aménagements préventifs et de prévention active planifiées.
- Acquérir des compétences de base avec une formation en gestion de crise (Intervention thérapeutique lors de conduites agressives (ITCA), Oméga ou autres).
- Éviter les conduites qui sont susceptibles d'augmenter le niveau de risque pour l'intervenant, ses collègues et les usagers<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Voir à cet effet la formation « Équilibre en situation de TGC » disponible pour les intervenants en DI-TSA et en DP.

- Maîtriser des compétences de base nécessaires pour prévenir les risques pour lui-même et pour se dégager de situations susceptibles de lui causer des blessures psychologiques ou physiques. L'objectif poursuivi vise autant la sécurité réelle que la sécurité perçue par le nouvel intervenant.

Enfin, le sentiment de ne pas être suffisamment formé est un autre facteur de départ dont l'importance peut être réduite par :

- La connaissance des usagers : il s'agit de prendre le temps de bien présenter les usagers (inclure l'intervenant pivot au besoin), avant que l'intervenant ait à agir en intervention ; dans le cas contraire, cela peut créer de l'anxiété chez celui-ci. Quand c'est un premier quart de travail dans un milieu, on peut prévoir un temps pour consulter les informations sur les usagers, par exemple en ajustant l'heure de début du quart de travail.
- Les stratégies proposées précédemment qui consistent à ajuster les demandes du travail selon l'évolution et les ressources du nouvel employé s'appliquent ici aussi. Il est donc important d'évaluer l'évolution de ses ressources personnelles, s'assurer que l'employé est prêt à répondre à chaque nouvelle exigence de la tâche et, le cas échéant, faire les ajustements requis pour favoriser l'atteinte d'un juste équilibre entre les demandes et les ressources.

### → **Faire le suivi de la santé et du bien-être du nouvel intervenant pour le développement de sa sécurité personnelle**

L'intégration dans un service en TGC doit aussi atteindre deux objectifs qui lui sont spécifiques. Le nouvel employé doit développer une sécurité personnelle dans l'équipe et également avec les usagers du service.

L'accompagnement du nouvel intervenant qui fait face aux défis particuliers du travail en TGC nécessite que l'on s'intéresse aux impacts psychologiques et sociaux sur celui-ci. Pour ce faire, on doit porter une attention régulière et constante à l'état de santé et au bien-être du nouvel employé. Le nouvel intervenant doit prendre part à ce suivi, non seulement pour identifier ses besoins, mais aussi pour choisir les mesures de soutien ou de correction à appliquer. Le rôle du supérieur hiérarchique et de l'accompagnateur en plus de participer à la surveillance des besoins de l'intervenant comprend l'identification et l'offre des ressources de l'établissement pour soutenir l'intervenant sur le plan de son ajustement émotionnel au travail. C'est la mise à contribution de ces ressources personnelles et organisationnelles qui est la formule la plus prometteuse.

## **LE SUIVI**

Afin de suivre l'évolution des apprentissages de l'intervenant et d'ajuster, au besoin, son parcours, un suivi périodique est nécessaire [63].

### → **Prévoir des rencontres formelles en plus des bilans de mi-probation et de probation**

En plus des bilans de mi-probation et de probation, déjà convenus dans le processus, des rencontres formelles de supervision clinique, mais également des suivis avec le supérieur hiérarchique, sont nécessaires. Les autres personnes de référence, dont l'accompagnateur, doivent être impliquées dans la préparation de ces rencontres puisqu'elles détiennent des informations complémentaires utiles au parcours d'accueil et d'intégration de l'intervenant. Bien entendu, dans l'éventualité où l'intervenant est appelé à changer d'équipe, et peut-être de gestionnaire pendant cette étape, le transfert d'informations quant au suivi de l'employé doit se faire afin d'offrir une transition la plus fluide possible. Un suivi particulier devra être offert à l'intervenant concerné, puisqu'un changement de milieu à cette étape pourrait s'avérer critique pour la rétention de l'employé.

### → Rendre disponibles les critères d'évaluation de la probation

Pour ce qui est de l'évaluation de la probation ou de l'appréciation des compétences spécifiques au travail en TGC, les critères d'évaluation qui sont rendus disponibles au nouvel intervenant dès son arrivée dans l'organisation, devraient être en lien avec le profil de compétences en TGC et avec le plan d'intégration personnalisé de l'employé convenu avec lui au cours du programme d'accueil et d'intégration. Rendre explicite ce qui est attendu de l'intervenant le mobilisera dans la réponse à ces attentes.

### → Faire le suivi avec la DRHCAJ

Finalement, assurer le suivi de l'intervenant nouvellement arrivé permet de recueillir son appréciation du processus d'accueil et d'intégration. Le gestionnaire peut donc, par la suite, transmettre ces informations à la DRHCAJ, qui pourra, si requis, évaluer et ajuster le programme.

## DURÉE DE LA PHASE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

Il convient de bien distinguer ce qui doit être accompli à l'étape de l'intégration par rapport à l'étape à venir du développement. Il faut permettre un chevauchement souple dans le temps et dans les stratégies entre ces deux étapes en ajustant les attentes à l'égard du nouvel intervenant qui n'en est qu'au début de son parcours d'apprentissage concernant la pratique en TGC. Il progresse, mais son évolution nécessite encore l'acquisition d'habiletés et de connaissances essentielles avant qu'il puisse se considérer comme prêt pour l'étape du développement.

En effet, la complexité du travail en TGC et la diversité des compétences de base font en sorte que leur maîtrise peut prendre plus de temps que pour d'autres services. Il convient donc de faire preuve d'une certaine souplesse. Certains nouveaux intervenants y consacreront la majorité de leur première année de service [61, 67].

Selon le comité d'experts ARBET, il est recommandé de maintenir les activités d'intégration jusqu'à ce que le nouvel intervenant démontre une sécurité personnelle et maîtrise les compétences visées en période d'intégration. La durée de l'étape de l'intégration n'est donc pas prédéterminée de façon uniforme pour tous.

Dans cette optique, il est particulièrement important, et ce, jusqu'à l'atteinte par le nouvel intervenant de certaines connaissances et compétences essentielles en TGC, de planifier avec lui des occasions formelles qui lui permettront d'actualiser les apprentissages acquis lors des formations, comme en gestion de crise par exemple, et ainsi augmenter son sentiment d'efficacité personnelle. De même, tout au long de cette première année, voire plus selon ses besoins, l'intervenant devra avoir accès à un soutien clinique intense et modulable. Ce soutien peut être offert par le gestionnaire ou le superviseur clinique.

## Étape 3 - Le développement

L'étape du développement débute lorsque l'employé a suffisamment de compétences pour être autonome dans l'exercice de son rôle. C'est « un point de bascule » dans le cycle de l'intervenant. Au cours de cette étape, au fur et à mesure qu'il développe ses ressources, la contribution de l'intervenant aux services est de plus en plus significative, alors que ses demandes vis-à-vis l'équipe se réduisent progressivement au fil du temps. Compte tenu de la nature des services en TGC, il est cependant normal que l'intervenant ait régulièrement besoin de soutien, et ce, à toutes les étapes du cycle. Il peut, par exemple, demander des explications ou de l'accompagnement pour une intervention, se questionner sur de nouveaux aspects de la clientèle qu'il découvre, douter de ses compétences devant une situation nouvelle ou imprévisible.

L'objectif de l'étape du développement est de contribuer à ce que l'intervenant atteigne son plein potentiel dans sa prestation de travail en TGC. Ce potentiel peut différer d'une personne à l'autre ou varier, pour une même personne, en fonction des aspects du travail ou du rôle. L'intervenant peut, par exemple, avoir un réel potentiel d'analyse et de synthèse, mais plus de difficultés pour les interventions relatives à la sécurité. Lors de cette étape, l'intervenant évolue considérablement. Il est donc judicieux de suivre de près l'avancement de chaque intervenant, afin de s'assurer de l'équilibre entre les demandes de la tâche et les ressources personnelles et organisationnelles. Pour se développer, l'intervenant qui dispose de compétences de base doit être confronté à une tâche qui représente une demande ou un défi raisonnable et qui le pousse à la limite de sa zone de confort. C'est ce que l'on appelle la « zone proximale de développement » [72]. Pour éviter le découragement et l'épuisement, lorsqu'une personne atteint cette zone proximale, l'accompagnement, à la fois clinique et administratif est souhaitable, sans quoi, l'intervenant pourrait être tenté de quitter pour un défi moins exigeant.

Selon Emploi Québec, « les pratiques [...] associées au développement consistent à maximiser le potentiel de chacune des ressources [humaines] dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels » [7]. Si l'on reconnaît les compétences des employés comme un avantage compétitif pour une organisation, cette dernière a la responsabilité de les aider à évoluer. Or, il y a davantage de chances de retenir un intervenant s'il perçoit sa progression en termes de compétences et de ressources personnelles et s'il développe le sens de son travail et son sentiment d'engagement à l'équipe [10].

Par conséquent, deux grands thèmes sont traités lors de l'étape du développement : le développement des compétences, qui comprend la formation et le soutien à la pratique, et la rétroaction, qui inclut l'appréciation des contributions.

### LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le développement des compétences vise l'évolution professionnelle, permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'organisation et de l'individu [73].

Dans cette section, le terme développement des compétences fera référence aux activités de formation, sous toutes ses formes, ainsi qu'aux différentes modalités de soutien à la pratique.

Les résultats de notre sondage et des groupes de discussion confirment que la question du développement des compétences est **centrale en TGC**, tant pour ce qui a trait à la formation que pour ce qui concerne le soutien clinique ou administratif. Il **influence directement tant l'attraction que la rétention des intervenants en TGC**.

Ainsi, la possibilité de développer des connaissances et des compétences dans des domaines variés est l'une des trois principales raisons de rester travailler en TGC pour plus du quart (27 %) des intervenants interrogés. A *contrario*, la perception de ne pas être suffisamment formé est fréquemment citée comme une raison expliquant le départ des services en TGC ou l'intention de les quitter. Plus encore, bénéfici

**68 %** des répondants qui pensent quitter indiquent que **bénéfici** de la part d'un superviseur clinique ou de leur gestionnaire les inciteraient à rester travailler dans les services en TGC.

bénéfici

spécialisées est la réponse la plus fréquente (69 %) lorsqu'on demande ce qui pourrait intéresser des intervenants n'ayant jamais travaillé en TGC à tenter l'expérience.

insuffisant est identifié par les répondants au sondage comme un des facteurs qui **contribue au départ des services en TGC**. À l'opposé, sa présence est rapportée comme un **facteur de maintien en emploi ou de retour** dans un service en TGC après avoir initialement quitté.

Il est intéressant de noter qu'il existe, selon nos consultations, une différence dans la perception des modalités de développement des compétences. En effet, alors que 92 % des gestionnaires affirment déployer des modalités de développement des compétences, seuls 64 % des intervenants sondés en reconnaissent dans leur environnement de travail. Deux hypothèses peuvent être avancées pour expliquer cet écart. D'une part, il est possible que les gestionnaires perçoivent des activités en tant qu'occasion de développement, alors que les intervenants ne les perçoivent pas ainsi. Cette possibilité renforce l'importance **qu'un parcours d'apprentissage formel et prévisible** soit présenté, dès l'étape d'accueil et d'intégration. D'autre part, étant donné le sentiment d'insécurité engendré par le travail en TGC, les intervenants peuvent éprouver un besoin de formation traditionnelle disproportionné, par rapport aux ressources disponibles. Pour répondre plus adéquatement à ce sentiment, d'autres sources d'apprentissages devraient être identifiées. Selon Biech (2016), 90 % des apprentissages en organisation se font à l'extérieur des activités de formation formelles [74].

Le comité d'experts ARBET recommande que pour chaque activité à potentiel de développement, l'intervenant soit questionné sur les acquis réalisés et sur leur sens au sein de son parcours.

Cette approche réflexive permet d'identifier les sources de progrès et les apprentissages réalisés, ce qui permet à l'intervenant de mieux les identifier et contribue ainsi à son engagement [51] et à sa rétention dans les services en TGC.

### Identifier les compétences et leur niveau de maîtrise

Même s'il n'existe pas de liste de compétences officielles à développer chez les intervenants des équipes spécialisées en TGC, le gestionnaire peut s'appuyer sur les formations existantes en TGC ainsi que sur les cadres de référence et les guides techniques du SQETGC<sup>11</sup>. Ensuite, pour chaque service, le gestionnaire veillera à procéder à l'analyse des besoins afin de déterminer quel contenu devrait être traité [55]. Pour réaliser cette analyse, il peut s'appuyer sur les considérations énoncées ci-dessous.

Les compétences à développer en TGC ne se limitent pas aux **compétences techniques ou cliniques** ; il faut également considérer **les compétences comportementales** comme la capacité d'adaptation, la capacité de travailler en équipe et la gestion du stress (voir le profil de compétences à l'étape 1).

<sup>11</sup> Ces cadres de référence et guides techniques sont disponibles en ligne sur le site du SQETGC : [www.sqetgc.org](http://www.sqetgc.org)

De plus, **les besoins de développement** des intervenants varient en fonction des éléments suivants :

- les compétences déjà acquises par l'intervenant en contexte de TGC ou pas (ex. : expériences antérieures, scolarisation, etc.) ;
- le rôle de l'intervenant (ex. : éducateur, psychoéducateur, assistant, etc.) ;
- les intérêts de l'intervenant (ex. : clientèles particulières, forces personnelles à déployer, etc.) ;
- les besoins du milieu auxquels l'intervenant pourrait répondre (ex. : problématiques rencontrées, approches préconisées, partenaires impliqués, etc.) ;
- les compétences à combler dans l'équipe (ex. : pour déployer un programme d'intervention).

En outre, compte tenu de l'importance du travail d'équipe en TGC, il faut aussi prendre en compte les **compétences collectives**. Par exemple, avoir une bonne proportion des membres d'une équipe formée à l'intervention en contexte de crise ne signifie que cette équipe sera en mesure de faire face à des crises : l'équipe doit apprendre à travailler ensemble et à faire émerger les différentes compétences de ses membres de manière complémentaire.

### → Préconiser certains thèmes de développement

En concordance avec les compétences clés énoncées précédemment [6], certains **thèmes de développement** sont à préconiser pour favoriser la progression des intervenants à cette étape de leur cycle de l'employé dans un service en TGC :

- Composantes individuelles :
  - o Capacité à agir et à gérer en contexte de stress élevé
  - o Aptitude à la collaboration et au travail d'équipe
  - o Capacité d'introspection et d'autocritique
- Valeurs dans l'intervention :
  - o Approche positive
  - o Autodétermination
  - o Qualité de vie
- Activités du processus clinique spécialisé
  - o Observation, y compris son utilité dans le processus clinique spécialisé en TGC
  - o Suivre un plan, puis collaborer à son élaboration
- L'intervention spécialisée avec des clientèles spécifiques
  - o Troubles de santé mentale
  - o Traumas
  - o Toxicomanie
  - o Troubles neurologiques, traumatisme craniocérébral (TCC)
  - o Comportements de pica
- Vision systémique de la trajectoire de services en TGC
  - o À l'intérieur du programme en TGC
  - o Au sein du programme-services DI-TSA-DP
  - o Entre les programmes-services du CISSS/CIUSSS

Développer ses connaissances et ses compétences reliées à ces thématiques permettra à l'intervenant de **consolider sa confiance et son sentiment de sécurité et d'efficacité personnelle**. Il obtiendra des résultats qui stimuleront son **engagement et son désir de poursuivre son travail en TGC**.

### → Planifier l'ensemble des besoins de l'intervenant dans un plan individualisé de développement des compétences (PIDC)

Une bonne pratique consiste à planifier l'ensemble des besoins de l'intervenant dans un plan individualisé de développement des compétences (PIDC). Cela lui permet d'avoir un parcours d'apprentissage formel et prévisible et favorise son engagement et sa rétention, tout en aidant le gestionnaire à faire un suivi *a posteriori* auprès de lui.

Une fois les compétences identifiées, il convient de sélectionner les meilleurs moyens permettant aux intervenants de les développer. Plusieurs éléments sont alors à prendre en considération, notamment le fait qu'une variété de modalités s'avère plus efficace qu'une seule [55]. Par exemple, même si une formation en salle sur un thème à privilégier est disponible, cela ne signifie pas que les ressources disponibles permettent de libérer des intervenants pour y assister ou que le style d'apprentissage des intervenants ciblés correspond à cette façon de faire. Les intervenants ont avantage à bénéficier de différentes formules de formation ou de soutien à la pratique.

### Mettre en place des stratégies concernant la formation

La formation (en anglais, « *training* ») se définit par « Les efforts formels et planifiés pour contribuer à l'acquisition de connaissances, habiletés et attitudes chez les employés, dans une intention d'amélioration de la performance au sein de leur rôle » (traduction libre, p. 7) [75]. Cette description dépasse largement la modalité de formation magistrale ou traditionnelle<sup>12</sup>. Une liste des actions à privilégier en termes de formation est disponible ci-après.

#### → Personnaliser et s'appropriier les objectifs de la formation avant l'inscription

Si l'intervenant souhaite assister à une formation, il devrait être en mesure de préciser, lors de sa demande, ce qu'il va y chercher et comment concrètement cette formation va l'aider dans sa pratique. Par ailleurs, lorsque la demande de formation vient du gestionnaire, il convient de préciser à l'intervenant quelles sont les attentes en lien avec cette activité afin qu'il soit plus à même de s'investir dans la formation et de planifier son transfert de connaissances dans son milieu. Pour le gestionnaire, la vérification de ses apprentissages sera également plus facile à réaliser par la suite si les attentes et les besoins ont été bien définis et convenus avant la formation.

#### → Privilégier la formation dans l'action

Tel qu'énoncé au chapitre 3, la formation dans l'action mise sur le fait que les individus apprennent davantage lorsqu'ils doivent faire face à de vrais problèmes [54]. La formation dans l'action se déroule sur le site du travail et le formateur est un facilitateur au développement des compétences. Cette formule a l'avantage non négligeable d'éviter de devoir remplacer les intervenants en formation.

Selon le comité d'experts ARBET, il convient de privilégier les formations dans l'action qui permettent aux intervenants de réaliser des apprentissages plus rapides et plus en lien avec la réalité de leur travail.

#### → Déployer des formations asynchrones<sup>13</sup>

Ce type de formation offre plusieurs avantages : la possibilité de suivre la formation au moment jugé le plus opportun par l'intervenant, l'option de fractionner la formation en plusieurs et le fait d'être accessibles dans des endroits facilitant l'apprentissage, comme un autre point de service ou la maison. Il existe aujourd'hui de nombreuses ressources qui offrent de telles formations : les webinaires du SQETGC, les formations en ligne ouvertes à tous (aussi appelées *Massive open online course* ou MOOC), l'Environnement numérique d'apprentissage (ENA) du RSSS, pour n'en citer que quelques-unes. On peut aussi, au besoin, y joindre des modalités de soutien à la pratique.

---

<sup>12</sup> On entend par « formation traditionnelle » une modalité synchrone destinée à un groupe de participants, animée par un formateur, dispensée en présentiel ou en distanciel. À titre d'exemples, les formations « Analyse et intervention multimodales (AIMM) » et Intervention Thérapeutique lors de Conduites Agressives (ITCA) sont des formations traditionnelles.

<sup>13</sup> Selon le grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française, une formation asynchrone est un « Formation en ligne dans laquelle les échanges avec le formateur et les autres apprenants se font en temps différé par des modes de communication qui n'exigent pas de connexion simultanée » ([http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=8364491](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8364491))

### → Offrir de la formation pour développer des compétences en lien avec une situation spécifique à un usager

En offrant aux intervenants de suivre des formations ciblées, on augmente la probabilité que le contenu abordé en formation permette la mise en place d'interventions adéquates et de changements positifs pour l'utilisateur. En plus, de telles formations font davantage sens pour les intervenants qui peuvent concrètement voir les avantages et les applications possibles.

« Il est préférable de recevoir une formation individualisée sur la problématique de l'utilisateur et sur comment ça s'exprime chez lui plutôt qu'une formation générale sur la problématique ».

Selon les participants aux groupes de discussion

### → Apprécier l'acquisition des compétences suite à la participation de l'intervenant à une formation

Ce n'est pas parce qu'un intervenant a suivi une formation que les notions présentées sont acquises et s'exprimeront spontanément dans sa pratique. Certaines conditions favorables à l'émergence des nouvelles compétences pourraient devoir être mises en place, notamment :

- Identifier avec l'intervenant les difficultés rencontrées dans l'application ;
- Fournir des occasions pour soutenir l'application des nouvelles compétences, par exemple, planifier un contact avec un usager en particulier ;
- Offrir du soutien ou des ressources pour atteindre la maîtrise des compétences et en permettre l'application, par exemple, prévoir du temps pour élaborer une intervention spécialisée, mentorat, etc.

### → Privilégier des séquences de formations qui incluent des modalités de soutien à la pratique post-formation [76]

Cette stratégie vise à faciliter l'appropriation des concepts présentés en formation ainsi que son déploiement dans le service en TGC en offrant des modalités de soutien en complémentarité. Elle permet aussi de s'assurer que l'intervenant utilise adéquatement dans son quotidien les notions et les stratégies apprises en formation. Une description des différentes modalités de soutien est disponible au point suivant.

## Mettre en place des modalités de soutien à la pratique

Pour éviter le découragement et l'épuisement, lors de cette période du cycle où l'intervenant est en apprentissage et en développement de ses compétences, l'accompagnement à la pratique en TGC est indispensable.

Il existe différentes modalités de soutien clinique déjà bien connues des gestionnaires en TGC. Chacune d'entre elles est présentée brièvement. Nous vous encourageons à consulter le répertoire SACO de l'UQAM (<http://www.saco.uqam.ca/repertoire>) qui présente plusieurs activités de soutien complémentaires qui peuvent être développées et mises à la disposition des intervenants et des superviseurs cliniques.

### → Le mentorat

Le mentorat désigne une relation interpersonnelle significative de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement de la personne mentorée. Ce besoin de développement, personnel ou professionnel, survient fréquemment durant des périodes transitionnelles ou décisives de la vie personnelle ou professionnelle [77, 78]. Le mentor souhaite exercer sa générosité et contribuer au développement d'un autre employé ou du service [77] et le jumelage permet de répondre aux besoins

#### Recommandé

par les groupes de discussion

#### Mesure de rétention reconnue

selon le sondage

développementaux de la personne mentorée, qui peuvent excéder l'aspect du rôle au travail [78, 79]. En TGC, les intervenants à l'étape de fidélisation sont des candidats idéaux pour jouer le rôle de mentor auprès des intervenants à l'étape du cycle de développement, tout comme pour l'étape de l'intégration.

### → Le coaching

**Recommandé**  
par les groupes de discussion

**Mesure de rétention reconnue**  
dans le sondage

Le coaching est un accompagnement personnalisé, qui peut s'établir ou non dans un rapport hiérarchique. Il vise à faciliter la résolution de problèmes, le développement de compétences spécifiques, les défis à relever, le développement de savoir-être, l'adaptation à une situation nouvelle ou l'aide à la prise de décision, dans un objectif de

performance [78, 80]. Ce mode d'accompagnement est centré principalement sur les comportements, le passage à l'action et l'atteinte d'objectifs [80]. Des objectifs professionnels précis sont négociés à l'avance. Il peut être exercé par un superviseur clinique, ou un collègue pour qui cette fonction a été légitimée. Comme un entraîneur sportif, un coach suggère des stratégies, motive l'employé et exige le meilleur de lui-même [80].

En TGC, le personnel dédié au soutien, comme les superviseurs, est bien équipé pour jouer ce rôle. Ils sont très au fait des particularités du travail et des compétences à développer pour faire une différence auprès des usagers.

### → Le groupe de codéveloppement professionnel

Le groupe de codéveloppement professionnel (GCP) permet de développer la réflexivité individuelle et collective des participants par une approche structurée centrée sur la pratique et la résolution de problèmes [81, 82, 83]. En effet, les GCP offrent l'opportunité aux participants de développer leurs compétences à partir de situations qu'ils rencontrent au travail dans un cadre sécuritaire, mais aussi d'obtenir du soutien et de créer des liens avec leurs pairs [84]. Cette forme de soutien est intéressante en TGC, car elle permet entre autres de gagner en efficacité, de prendre de l'assurance, de consolider son identité professionnelle et d'apprendre à travailler en équipe puisque l'intervenant est à la fois l'aidant et l'aidé.

**Mesure de rétention reconnue**  
dans le sondage

**Modalité à améliorer**  
selon le sondage

Le GCP peut être composé d'employés d'une même équipe ou de différentes équipes qui présentent des enjeux similaires. Il peut aussi regrouper des membres d'une même profession. Il est d'une durée limitée (apprentissage ponctuels ou développement du service) ou indéterminée (apprentissage en continu) [82, 84].

Il est possible de suivre sur l'Environnement numérique d'apprentissage (ENA)<sup>14</sup> une formation adaptée au réseau de la santé et des services sociaux et intitulée « Animation d'un groupe de codéveloppement professionnel ».

### → Les discussions cliniques en équipe

Les discussions d'équipe permettent une communication multidirectionnelle entre le(s) membre(s) de l'équipe qui transmet ses connaissances ou son expérience et les membres apprenants [75]. Les discussions peuvent porter sur des enjeux cliniques en TGC, des situations particulières soulevant des

**Recommandé**  
par les groupes de discussion

**Mesure de rétention reconnue**  
selon le sondage

<sup>14</sup> L'ENA est disponible en ligne à tous les intervenants du RSSS : <https://fcp.rtss.qc.ca/ena-login/index.html>

enjeux éthiques ou de qualité de vie des usagers, tout comme les défis du travail de collaboration.

Les discussions d'équipe efficaces aident à atteindre différents objectifs [75, 85]. Elles permettent aux membres :

- de réaliser ce qu'ils ignorent et devraient connaître, ce qui est primordial en TGC pour la constance et la cohérence dans l'intervention ;
- d'obtenir des réponses à différentes questions liées par exemple à des sujets fonctionnels ou de procédures ;
- de bénéficier de conseils et recommandations d'autres membres de l'équipe, enrichissant ainsi les interventions spécialisées auprès des usagers ;
- d'établir une compréhension partagée au sein de l'équipe, permettant entre autres de développer une vision commune des usagers et des objectifs du service ;
- de se soutenir et d'établir des liens sociaux.

Des plus petits groupes, et des compétences en animation et en facilitation préviendront que cette modalité ne soit trop énergivore pour le gestionnaire ou le professionnel en soutien.

### → La supervision clinique

Plusieurs établissements possèdent déjà un cadre de supervision clinique qui s'articule autour de trois fonctions : formative, normative et de soutien [86]. Puisque ces fonctions sont étroitement reliées, il est idéal qu'elles relèvent d'une même personne et qu'elles soient exécutées simultanément dans une même période de supervision [87].

#### Recommandé

par les groupes de discussion

#### Mesure de rétention reconnue

dans le sondage

#### Modalité à améliorer

selon le sondage

La supervision clinique est particulièrement requise en TGC puisque, dans certains cas, elle permet de pallier le manque de spécialisation et d'aider les intervenants de différents titres d'emploi, comme les ASSS et les éducateurs, à mieux comprendre et appliquer les interventions spécifiques aux TGC, à développer le savoir-être nécessaire, à prendre du recul lors de situation complexe, à favoriser une stabilité émotionnelle et à développer un sentiment d'efficacité personnelle qui entretient le sens du travail et la mobilisation pour poursuivre son implication en TGC.

## LA RÉTROACTION ET L'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION

### La rétroaction

Dans un service en TGC, les résultats et les comportements attendus de l'intervenant ont une importance particulière. En effet, certains de ses comportements pourraient compromettre la sécurité de l'intervenant, de ses collègues ou des usagers. Sans être *a priori* dangereux, les comportements des intervenants peuvent être des déclencheurs de comportements problématiques chez les usagers : la formation Équilibre en situation de TGC aborde précisément cette question [5]. Dans ce contexte, la rétroaction est donc un élément essentiel au travail en TGC.

En contexte de développement, la rétroaction se définit comme un processus dans lequel les apprenants donnent un sens aux informations sur leurs performances et les utilisent pour améliorer la qualité de leurs actions ou leur stratégie d'apprentissage [88].

Considérée comme une ressource organisationnelle pour les employés, la rétroaction peut être modulée en fonction des demandes rencontrées par les intervenants, plutôt que de seulement s'inscrire dans un calendrier formel. Elle peut être dispensée de manière collective ou individuelle.

### → Utiliser la rétroaction comme une forme de valorisation

« Afin de progresser, les employés doivent recevoir de la **rétroaction positive et constructive** sur leur contribution aux objectifs de l'organisation, autant en termes de résultats que de comportements » [7].

**Utilisée de façon constructive par le gestionnaire**, la rétroaction est une forme de valorisation du travail de l'intervenant, elle le motive, donne un sens au travail, le tient engagé à produire un travail de qualité et **favorise la rétention**. La rétroaction positive du gestionnaire donne aux intervenants une perception positive de leurs habiletés et de leur valeur au travail [89].

### → Encourager la rétroaction entre collègues

La rétroaction ne se limite cependant pas au gestionnaire. En effet, la rétroaction **des collègues** fait partie de la vie d'une équipe efficace en situation de TGC. En suscitant la collaboration et en soutenant la culture d'apprentissage, le gestionnaire encourage la rétroaction entre les membres de son équipe et permet de développer l'engagement.

### → Utiliser la rétroaction au quotidien

La rétroaction doit permettre à l'intervenant de se construire et de progresser. Pour ce faire, les rétroactions doivent être régulières, rapides et porter sur des faits.

## L'appréciation de la contribution

L'appréciation de la contribution est plus formelle et moins fréquente que la rétroaction. Elle permet à l'employé, lors de rencontres statutaires individuelles avec son supérieur hiérarchique, de déterminer ses objectifs de développement conjointement avec celui-ci, de discuter de ses perspectives de progression et de parler des actions à mettre en place pour parvenir à atteindre les objectifs fixés [90]. L'appréciation de la contribution favorise l'engagement de l'employé et sa rétention.

### → Planifier une appréciation de la contribution et réaliser des suivis en cours d'année

Dans les services en DI-TSA-DP, l'appréciation de la contribution est généralement prévue sur une base annuelle. Toutefois, dans un contexte de TGC, il peut s'avérer judicieux d'ajuster la fréquence de cette appréciation, ou du moins d'en faire des suivis, afin notamment d'agir en prévention face aux difficultés que rencontre l'intervenant dans son développement et aux impacts de sa pratique sur les situations des usagers manifestant des TGC. L'élaboration d'un plan de développement des compétences, découlant de l'appréciation de la contribution, devrait refléter l'identification des besoins de développement et la sélection des différentes modalités.

### → Apprécier les compétences des intervenants à l'aide d'un outil développé en cohérence avec un profil de compétences spécifique en TGC

Tel que mentionné dans les étapes précédentes, l'outil utilisé pour apprécier les compétences de l'intervenant en TGC devrait être en concordance avec le profil de compétences requis pour le travail en TGC. Il devrait inclure les compétences générales et spécifiques nécessaires au travail en TGC et les comportements attendus dans le cadre de ce travail. Les compétences générales s'y trouvant devraient être adaptées au contexte de TGC et leur niveau de maîtrise aux étapes du cycle de l'intervenant.

À titre d'exemple, la capacité d'analyse en TGC exige le traitement de beaucoup de données brutes sur plusieurs aspects différents de l'utilisateur, ce qui est moins le cas pour des intervenants œuvrant dans des services non-TGC. Idéalement, le même profil de compétences en TGC sera utilisé aux différentes étapes du cycle de l'intervenant. L'appréciation des compétences en TGC devrait permettre de nuancer le degré de maîtrise de celles-ci. Un tel outil pourrait guider l'identification des besoins de développement et nourrir l'appréciation de la contribution et la rétroaction. En le rendant disponible pour les employés dès leur arrivée dans le service en TGC, l'appréciation des compétences en TGC sert

de guide à l'intervenant et lui permet d'être plus impliqué et proactif dans le développement de ses compétences, puisqu'il sait clairement ce qui est attendu de lui en termes d'objectifs de progression.

### → Encourager les intervenants en TGC à développer leur sentiment d'efficacité personnelle

Les résultats du sondage et des groupes de discussion mettent en évidence la façon dont les intervenants perçoivent leur propre compétence à œuvrer en TGC. La variété et la complexité de la situation des usagers rencontrés dans les services en TGC, additionnées aux défis du travail de collaboration interdisciplinaire, peuvent en effet leur donner l'impression qu'ils ne détiennent jamais pleinement les compétences nécessaires pour être performants au travail. Il est alors plutôt question d'un faible sentiment d'efficacité personnelle, qui fait référence « aux jugements et aux croyances [d'une] personne à propos de ses compétences, de ses ressources et de sa capacité à réaliser une performance particulière » (p. 207) [91].

Une présence bienveillante du gestionnaire est nécessaire pour stimuler le sentiment d'efficacité personnelle chez les intervenants ainsi que pour réduire le sentiment d'échec qui pourrait engendrer un désengagement et un départ. Pour ce faire, le gestionnaire peut déployer un ou plusieurs des stratégies suivantes [92] :

- 1) L'expérience active de maîtrise : si l'intervenant a vécu des succès dans des situations antérieures similaires, cela renforcera son sentiment d'efficacité personnelle. Le gestionnaire peut mettre en évidence les succès de l'intervenant et y faire appel lorsqu'une situation semblable se présente.
- 2) L'expérience vicariante ou indirecte : être témoin de pairs qui vivent des succès dans une situation nous porte à croire que nous sommes en mesure de réussir. Le gestionnaire peut encourager un intervenant en lui reflétant les réussites d'autres intervenants ou les réussites passées de l'équipe, avant l'arrivée de l'intervenant.
- 3) La persuasion verbale : à travers des suggestions, des avertissements et des conseils, l'intervenant peut arriver à croire en sa réussite. Il est à noter que cette source est plus efficace si elle est utilisée en combinaison avec d'autres. Le gestionnaire peut miser sur différentes stratégies présentées précédemment, telles que la rétroaction et les suivis post-formation.
- 4) Les états physiologiques et émotionnels : un intervenant dans un état positif sera plus à même de croire en sa capacité de réussir. Les stratégies en lien avec la qualité de vie au travail et la santé et sécurité sont à préconiser dans ce contexte.

Enfin, le gestionnaire peut, dans le cadre de ses rétroactions, normaliser les variations du sentiment d'efficacité personnelle en contexte de TGC auprès des intervenants. Comme le travail en TGC implique un certain niveau d'incertitude et d'imprévisibilité, il est légitime de se sentir parfois dépourvu devant une nouvelle situation. On peut alors miser sur des compétences comme la curiosité intellectuelle ou la capacité à demander du soutien pour aider les intervenants à composer avec un sentiment d'efficacité personnelle fluctuant.

En conclusion, les activités de développement de compétences et la rétroaction sont des ingrédients essentiels à cette étape du cycle de l'employé. Leur absence entrave la progression de l'intervenant, peut générer des difficultés à se sentir compétent ou à s'approprier le sens du travail et par conséquent le mener à souhaiter quitter les services en TGC.

## Étape 4 – La fidélisation

La fidélisation est un ensemble de pratiques visant à **créer un engagement, un attachement affectif, de l'employé vis-à-vis de l'organisation**. Un employé engagé s'investit au travail et reste à l'emploi de son organisation par choix plutôt que par obligation [93].

Plusieurs liens doivent ici être faits avec le chapitre 3. En effet, l'employeur cherche à retenir l'intervenant et à développer sa fidélisation **depuis le début de son parcours à l'emploi**. La plupart des thèmes évoqués dans la présente étape sont aussi importants aux étapes précédentes, mais à des niveaux différents. Certaines stratégies devraient donc avoir déjà été en partie déployées précédemment. Elles sont toutefois, particulièrement importantes à l'étape 4 puisqu'il s'agit ici de retenir des intervenants formés, d'expérience et qui jouent souvent des rôles clés dans leur équipe. Si ces éléments ne sont pas mis en place, il est fort possible que le cycle de l'intervenant s'arrête à cette étape ou aux précédentes.

Pour fidéliser les intervenants en TGC, il est souhaitable d'intervenir de façon complémentaire sur deux aspects. Il convient d'abord de **travailler à poursuivre l'engagement des intervenants** en misant sur les pratiques en lien notamment avec la reconnaissance, les relations entre collègues, la santé, la sécurité et le bien-être au travail [7]. Négligés, ces éléments sont souvent cités dans notre sondage comme des raisons de départ par les intervenants. Il est ensuite important de s'assurer que l'intervenant ait des occasions d'enrichir et de façonner ses tâches (*job crafting*) afin notamment de conserver un équilibre optimal entre les ressources et les demandes du travail et de maintenir son engagement envers son rôle et son milieu de travail. En effet, l'intervenant devrait, à cette étape, avoir atteint son plein potentiel en ce qui concerne les compétences nécessaires au travail en TGC. Et être en mesure de mettre de l'avant ses forces pour contribuer significativement à son équipe. Il connaît suffisamment ses limites pour solliciter du soutien lorsque nécessaire. Il devrait avoir développé plusieurs ressources lui permettant de répondre à des demandes nombreuses, variées ou complexes. Une ouverture organisationnelle à la mise en valeur de ses ressources personnelles, soit ses compétences et ses forces, au profit de la mission des services en TGC, est une des principales avenues pour y parvenir. Au final, s'il le souhaite, **l'intervenant à l'étape de fidélisation devient lui-même une ressource organisationnelle**.

Dans cette étape nous traiterons donc de la reconnaissance au travail, des relations entre collègues et de la qualité de vie au travail, incluant la santé et la sécurité au travail SST, en proposant, lorsque cela s'y prête, des stratégies visant à enrichir et à façonner (*job crafting*) la tâche des intervenants en fidélisation.

### LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

La reconnaissance caractérise l'ensemble des pratiques de gestion des RH et de management, tangibles et intangibles, quotidiennes et institutionnelles, mises en œuvre pour renvoyer à un individu ou à une équipe un signal positif vis-à-vis de la/leur contribution à la performance de l'organisation [94]. Quel que soit le milieu de travail, les employés ont besoin de se sentir appréciés et reconnus. La mise en place de pratiques de reconnaissance vise donc à **instaurer un climat de travail positif où les intervenants se sentent informés, compétents, écoutés et appréciés** [7].

Selon les modèles établis au Québec, la reconnaissance peut provenir de l'établissement, des gestionnaires, des pairs ou de la clientèle interne ou externe à l'organisation [95, 96, 97]. Elle peut viser un individu une équipe ou un service.

## Valoriser le travail en TGC

### → Faire connaître les spécificités du travail au-delà des services DI-TSA-DP

Les particularités des services en TGC, notamment ses défis dangereux et complexes, **ne semblent pas reconnues au-delà du programme DI-TSA-DP**. Or, le manque de connaissance de la spécificité de leur travail par les autres directions est vécu par plusieurs intervenants comme un manque de reconnaissance organisationnelle. À ce niveau, le rôle du commanditaire en TGC, en lien notamment avec l'ancrage organisationnel des services présenté au chapitre 3, est particulièrement important.

**49 %** des répondants ayant l'intention de quitter mentionnent qu'« avoir une plus grande reconnaissance du travail en TGC de la part mon établissement » les inciteraient à rester en TGC. Cette réponse est celle ayant obtenu le plus haut pourcentage.

Selon les résultats du sondage

### → Poursuivre et bonifier les actions entreprises au sein des équipes en lien avec la reconnaissance

Selon les participants aux groupes de discussion, en TGC, la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques immédiats, des pairs et de la clientèle semble pour sa part une pratique appréciée, dépendamment des contextes spécifiques à chacun.

Cependant, même si les intervenants semblent estimer et bien identifier les marques de reconnaissance de leurs gestionnaires et de leurs collègues, il est particulièrement important de poursuivre les efforts en la matière dans les services en TGC. En effet, au-delà des conditions de travail difficiles, le travail clinique en TGC présente deux caractéristiques principales qui justifient la priorité à accorder à la valorisation des équipes et des services :

- 1) Les améliorations significatives chez les usagers requièrent généralement du temps et se font au prix de grands efforts d'équipe, ce qui a pour effet de les rendre peu visibles aux yeux des intervenants et de dissoudre leur sentiment d'efficacité personnelle.
- 2) Dès que sa situation de TGC se stabilise, l'usager est généralement dirigé vers un autre service. Les intervenants des services en TGC ne voient jamais leurs usagers quand ils vont « bien », puisqu'ils quittent avant d'atteindre ce stade.

Dans ce contexte, il est important que le gestionnaire mette en place des stratégies visant à reconnaître de façon régulière la qualité du travail effectué par les équipes.

### → Consulter l'intervenant sur les pratiques de reconnaissance

Tous les CIUSSS/CIUSSS ont des politiques de reconnaissance, toutefois les perceptions de ce qu'est la reconnaissance varient selon les établissements et les individus. Dans ce contexte, certaines pratiques de reconnaissance mises en place dans les établissements ne sont pas considérées comme telles par les équipes et les intervenants qui en bénéficient.

Le comité d'experts ARBET recommande que les intervenants des services en TGC soient consultés à propos des marques de reconnaissance qu'ils souhaitent recevoir de la part de leur établissement.

### → Mettre en évidence les succès de l'équipe auprès des usagers et reconnaître les conditions dans lesquelles ils se sont produits

Selon le sondage, **32 %** des intervenants qui affirment vouloir rester dans les services en TGC nomment comme raison « faire partie du succès des usagers ». Il est alors difficile pour les intervenants en TGC de se valoriser par les succès auxquels ils contribuent. Commencer par se reconnaître en équipe en mettant en évidence les bons coups et les succès obtenus, même les plus petits, est une pratique de valorisation à privilégier.

Les pratiques de reconnaissance sont essentielles pour créer et maintenir l'engagement à toutes les étapes du cycle de l'intervenant. Elles sont cependant particulièrement pertinentes à l'étape de la fidélisation pour retenir l'intervenant dans les services en TGC. Les stratégies proposées ci-après visent essentiellement la reconnaissance du travail des intervenants d'expérience, compétents et déjà formés qu'il est important de garder dans les services en TGC.

### Reconnaître l'intervenant en fidélisation à l'aide du *job crafting*

Une des façons de démontrer de la reconnaissance individuelle consiste à mettre en lumière les talents. À ce titre, si l'intervenant en fidélisation le souhaite, le *job crafting* peut constituer une bonne pratique et engendrer un plus grand engagement de sa part.

Les services en TGC offrent peu de possibilités d'avancement, il faut donc être proactif pour maintenir l'intérêt des intervenants en fidélisation qui désirent poursuivre leur développement. Le *job crafting* est une avenue intéressante, puisqu'elle permet d'ajuster les demandes du travail en proposant de nouveaux défis de développement [47]. Ces enrichissements permettent de rétablir ou de maintenir un équilibre par rapport aux nombreuses ressources d'un intervenant à l'étape de fidélisation et ainsi d'éviter l'ennui ou la recherche de nouveaux défis à l'extérieur du service en TGC.

#### → Permettre à l'intervenant de réaliser une réflexion sur sa tâche et d'identifier avec lui ses contributions possibles au service

La première étape pour établir un plan d'enrichissement de tâche consiste à identifier avec l'intervenant en fidélisation ses contributions possibles, en considérant les besoins du service, les forces, les talents et les intérêts de l'intervenant. L'implication de celui-ci à l'étape de fidélisation dans différentes tâches est une valeur ajoutée pour lui, mais également pour ses collègues. En effet, sa vision juste de la réalité des services en TGC et la crédibilité dont il jouit de par son expérience favorisent l'adhésion de ses collègues aux améliorations proposées.

Parmi les répondants ayant l'intention de quitter, **le besoin de nouveaux défis** est une raison pour

**32 %** de ceux qui travaillent en milieu non résidentiel

**8 %** de ceux qui travaillent en milieu résidentiel

Selon les résultats du sondage

#### Exemples de tâches enrichies possibles pour un intervenant en fidélisation

- Devenir formateur pour des formations traditionnelles (AIMM, IPEC, ITCA, approche positive, etc.) ;
- Devenir mentor, coach, accompagnateur pour les intervenants des étapes 2 et 3 ;
- Devenir une personne de référence pour l'ensemble des services en TGC pour certaines tâches plus spécialisées (ex. : utilisation d'équipements de protection spécialisés en TGC, implantation d'un programme, passation d'un outil, etc.) ;
- Développer des outils cliniques, des outils facilitateurs pour certaines tâches, des programmes, etc. ;
- Participer à des comités ou des groupes de travail sur des projets concernant les services en TGC (ex. : révision des formations d'accueil, coffre à outils, trajectoire de services, etc.) ;
- Participer activement aux prises de décisions concernant le service (voir les sections suivantes) ;
- Participer à l'analyse des résultats et au plan d'action en découlant des différentes collectes de données, dont les stations visuelles.

Afin d'assurer les effets recherchés de reconnaissance par le façonnement et l'enrichissement de la tâche, et d'éviter des insatisfactions, des conditions adéquates sont à déployer, peu importe les tâches retenues par l'intervenant et le gestionnaire :

- Les nouvelles tâches et nouveaux rôles doivent être reconnus par l'établissement, incluant des descriptions de tâches ou des attentes bien définies ;
- La charge de travail initiale de l'intervenant doit être ajustée en fonction des nouvelles tâches qui se sont ajoutées ;
- La formation nécessaire pour développer les compétences requises aux nouvelles tâches doit être dispensée ;
- Pour certaines tâches ou certains rôles, du soutien spécifique doit être offert (ex. : groupe de codéveloppement pour les mentors) ;
- Les moments et les lieux de rencontre doivent correspondre à la réalité des services en TGC pour permettre à l'intervenant de contribuer sans perturber son travail habituel ou le service.

### → **Encourager les intervenants à suivre des formations de niveau avancé et permettant le développement de compétences parallèles**

Dans une équipe où la culture d'apprentissage est bien implantée, la formation devrait être une demande récurrente et légitime de la part des intervenants. Offrir aux intervenants en fidélisation la possibilité de continuer à se développer professionnellement est une façon, pour le gestionnaire, de reconnaître leur potentiel.

En effet, même si à cette étape les compétences nécessaires pour travailler en TGC devraient être maîtrisées par l'intervenant, cela ne signifie pas que son développement est terminé. Il est normal qu'il continue à recevoir de la formation. Dans le cas de l'intervenant en fidélisation, les tâches enrichies peuvent, pour être bien maîtrisées, nécessiter par exemple qu'ils assistent à de la formation de niveau avancé.

De plus, on s'attend de lui qu'il soit en mesure de « traduire » du contenu de formation non spécifique au TGC en actions concrètes dans son milieu de travail. Les thèmes suivants peuvent être considérés comme possibilité de formation et s'avéreraient très utiles pour les usagers et les membres de l'équipe en TGC :

- Différentes problématiques spécifiques ;
- Contenu en lien avec un nouveau rôle ou avec l'enrichissement de la tâche : mentorat, coach, formateur ;
- Connaissances et approche concernant les autres clientèles, par exemple la toxicomanie ;
- Pratiques émergentes en TGC ;
- Contenu relié à des compétences parallèles, comme le leadership
- Contenu déterminé en fonction de son plan de carrière et qui peut avoir un apport en TGC.

### → **Envisager des modalités de formation autonomes, voire individuelles**

À cette étape, il faut probablement sortir du cadre habituel pour trouver des opportunités de formation. La diversité et la combinaison des stratégies de formation, présentées aux étapes précédentes, s'appliquent également. S'il est difficile de trouver des formations traditionnelles pour chacun des thèmes suggérés, des stratégies alternatives, comme lire sur un sujet ou bénéficier du mentorat d'une personne extérieure aux services en TGC, peuvent être proposées.

## LES RELATIONS ENTRE COLLÈGUES

En ce qui a trait aux relations entre collègues, l'objectif du gestionnaire est de s'assurer de la mise en place des mécanismes visant à encourager la collaboration, la synergie d'équipe et la saine gestion des conflits [7]. À l'étape de fidélisation, si des conflits d'équipe persistent et sont récurrents, il est vraisemblable, compte tenu de l'importance du travail d'équipe en TGC, que l'intervenant pense à quitter les services.

**27 %** des répondants qui travaillent en TGC indiquent que « **travailler dans un meilleur climat d'équipe** » pourrait faire en sorte que les intervenants restent travailler plus longtemps en TGC.

### Créer un climat d'équipe positif

Pour atteindre un niveau de fonctionnement satisfaisant, et au-delà de la gestion des tensions et des conflits, le gestionnaire, en collaboration avec les membres de ses équipes en TGC, a tout avantage à créer un climat d'équipe positif.

Un climat d'équipe positif, dans lequel on observe du soutien social, de la reconnaissance et de l'engagement, permet un fonctionnement efficace et des services davantage sécuritaires [98]. Chaque minute consacrée au tissu social de l'équipe fait partie de la solution pour éviter d'avoir l'impression de ne gérer que les urgences. Les intervenants en fidélisation peuvent être mis à profit et ainsi déployer leurs ressources personnelles en soutien à l'équipe.

Selon l'expérience du comité d'experts et les réponses au sondage, les gestionnaires qui arrivent à créer un climat d'équipe positif établissent des modes de communication en continu et présentent plusieurs des conditions détaillées ci-dessous.

#### → Définir clairement, et adapter en continu, les rôles, les tâches et les processus de travail

Le travail en TGC se fait souvent en interdisciplinarité. Il est d'autant plus important dans les circonstances de bien clarifier les rôles, les tâches et les processus de travail entre les intervenants afin de faciliter le travail d'équipe. Une définition claire des rôles et des modalités de travail contribue à l'instauration d'un climat positif. Au contraire, le flou, l'imprécision et le manque de clarté entraînent souvent des incompréhensions et des conflits. L'intervenant en fidélisation peut aider les nouveaux intervenants à bien comprendre leurs rôles et responsabilités au sein de l'équipe et auprès des partenaires.

#### → Rallier les membres de l'équipe autour de valeurs et d'un objectif commun

Le gestionnaire en TGC doit favoriser l'adoption, par les membres de son équipe, d'une vision et d'un objectif communs qui dépassent les intérêts individuels de chacun. Pour ce faire, le gestionnaire anime des discussions avec l'équipe sur les valeurs de l'établissement et du service, ce qui permet de développer l'appropriation de celles-ci par les intervenants. À diverses occasions, il peut vérifier sur le terrain, en rencontre d'équipe et lors des supervisions, la compréhension, l'appropriation et l'application des valeurs et lignes directrices de l'intervention en TGC. Ces exercices en équipe ont un avantage certain chez les nouveaux pour développer leur engagement, mais également chez l'intervenant à l'étape de fidélisation puisque ces discussions lui permettent de consolider son engagement et de mesurer par lui-même son identité professionnelle et le chemin parcouru.

#### → Organiser des activités permettant de renforcer la cohésion de l'équipe

Les membres d'une équipe ont besoin, en dehors des rencontres formelles, de créer des liens sociaux lors d'activités plus conviviales et créatives de type « team building ». Les intervenants en fidélisation sont des alliés précieux pour identifier des activités qui correspondent le mieux à la réalité du milieu et à la culture de l'équipe.

## Gérer prioritairement les tensions et les conflits

Compte tenu de la complexité du travail en TGC, et notamment des enjeux sur le plan de l'éthique et de la sécurité, il est impossible de réussir en travaillant seul : la synergie d'équipe est essentielle [36].

À l'étape de la fidélisation, l'intervenant a déjà expérimenté différents types de relations au sein d'une équipe de travail en TGC. Il a vraisemblablement vécu des collaborations efficaces, surmonté des tensions ou des conflits et pu développer plusieurs relations.

Divers enjeux en lien avec les relations au travail peuvent engendrer des tensions ou des conflits :

- La confrontation des perceptions, des croyances et des valeurs des membres de l'équipe. Il peut s'agir de questionnements éthiques (p. ex. : en lien avec les mesures de contrôle ou la dignité), de choix d'approches cliniques ou de valeurs personnelles (p. ex. : alimentation ou hygiène des usagers).
- Le travail interdisciplinaire comporte également certaines zones grises quant aux rôles, aux actes réservés, à la priorité des actions et aux prises de décision.
- Le stress vécu occasionne des réactions que chacun doit apprendre à réguler.

Or, dans un tel contexte, l'intervenant peut être amené à se demander s'il va recevoir l'aide nécessaire s'il est en danger, et éventuellement être amené à se désolidariser de son équipe.

Le comité d'experts ARBET rappelle que les tensions ou les conflits non résolus sont particulièrement préoccupants pour le sentiment de sécurité ou la perte de sens du travail en TGC.

### → Adapter les méthodes de résolutions de conflits et encourager la communication sur les problèmes vécus

Acquérir un langage commun et neutre quant aux valeurs, aux sources de stress et aux besoins individuels est un point de départ approprié pour ouvrir le dialogue. La formation Équilibre en situation de TGC [36] offre cette opportunité.

En effet, alors que les problèmes de nature technique se règlent assez facilement, les conflits en lien avec des valeurs personnelles sont des situations complexes qui requièrent de solides habiletés de dialogue. Or, les occasions de conflits sur les valeurs sont très présentes en TGC. Les intervenants travaillent en équipe et souvent au quotidien auprès d'usagers dans leurs milieux de vie. Ils doivent parfois appliquer des mesures de contrôle ou intervenir en gestion de crise, autant d'occasions de conflits de valeurs potentiels.

Une situation complexe requiert de la logique, de l'empathie, du doigté et de l'éthique. Il faut aussi savoir faire preuve d'intelligence émotionnelle avec ses collègues de travail. Lorsque les sources de tension sont clairement nommées, **les divers outils de gestion de conflits** que peuvent recommander les partenaires de gestion RH prennent tout leur sens. Les membres d'une équipe mature savent que chacun a sa part de responsabilité dans un conflit, ses intérêts et sa manière de le gérer [99, 100]. Dans ces circonstances, le gestionnaire peut par exemple recadrer les plaintes des intervenants en les invitant à exprimer plutôt leurs attentes et émettre des propositions de résolution de problème. Une disponibilité accrue de la part du gestionnaire, tout comme une bonne connaissance individuelle des membres de l'équipe, sont des ingrédients qui favorisent un climat de confiance et qui permettent de dépister les situations de conflits latents. Pour sa part, l'intervenant expérimenté est en mesure de mettre à profit son expérience pour la recherche de solution.

Il arrive enfin fréquemment que les conflits partent de bonnes intentions, comme le mieux-être d'un usager, mais qu'on ne s'entende pas sur les

**26 %** des répondants ayant l'intention de quitter les services en TGC mentionnent comme raison les conflits dans l'équipe.

Selon les résultats du sondage

moyens pour y parvenir. Il convient alors de rassembler les intervenants autour d'un objectif commun et de les mobiliser dans l'atteinte de cet objectif.

### → **Impliquer, s'il le souhaite, l'intervenant en fidélisation qui a démontré de bonnes compétences relationnelles**

L'étape de fidélisation est un moment propice pour valoriser et mettre à profit au sein de l'équipe l'expérience et la compétence de l'intervenant qui a su naviguer à travers les enjeux relationnels d'une équipe en TGC. Les gestionnaires sont encouragés à porter attention aux intervenants qui semblent posséder des compétences particulières pour réguler les tensions de l'équipe, pour résoudre les conflits ou simplement pour soutenir un climat relationnel positif. La mise en valeur de ces ressources personnelles précieuses contribue à la fidélisation en permettant un meilleur climat d'équipe et en valorisant les talents particuliers de certains membres.

Pour y arriver, différentes stratégies sont envisageables :

- Il peut être mis à contribution à titre d'agent multiplicateur d'une capsule de formation à la résolution de conflit, en y incluant des stratégies ayant fonctionné dans l'équipe, compte tenu de la culture et de la mission du service.
- Au quotidien, il peut aider à établir le dialogue à partir des éléments identifiés en formation, nommer les sources de tension et appuyer le gestionnaire dans la résolution des conflits.
- Il peut agir à titre de médiateur pour des conflits qui ne nécessitent pas l'implication du gestionnaire, mais qu'on ne doit pas laisser s'éterniser.

### → **Demander du soutien à la DRHCAJ**

L'importance des compétences de gestion, pour favoriser un climat positif et résoudre les conflits dans une équipe de travail, est largement reconnue [101, 102]. La DRHCAJ de chaque établissement rend disponibles différentes sources de soutien, à ne pas négliger. Par exemple, une courte formation récurrente sur les valeurs et le respect des différences pour l'ensemble de l'équipe est possible. Les partenaires de gestion RH sont disponibles pour les situations difficiles ; il ne faut pas hésiter à les solliciter pour les enjeux d'engagement et de mobilisation d'équipe.

## **LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL**

Pour choisir de rester travailler en TGC, l'intervenant en fidélisation doit, en plus de se sentir reconnu et de travailler dans un climat d'équipe positif, travailler dans un environnement de travail sécuritaire, adapté et qui favorise la conciliation vie personnelle/vie professionnelle. Ces trois éléments sont regroupés ici sous le thème de la qualité de vie au travail.

### **La santé, la sécurité et le bien-être au travail**

L'objectif des pratiques en lien avec la santé, la sécurité et le bien-être au travail est d'assurer aux intervenants « un milieu de travail sain et sécuritaire, autant en termes de santé physique que psychologique » [7].

La santé et la sécurité des intervenants sont des enjeux majeurs et de tous les instants en TGC. Les comportements problématiques des usagers, comme les agressions envers autrui ou envers eux-mêmes, et leurs impacts sur les intervenants sont au cœur du travail en TGC. Travailler auprès de cette clientèle comporte un certain niveau de risque. Cependant, si à l'étape de fidélisation, l'intervenant craint encore quotidiennement pour sa santé et sa sécurité au travail, et qu'il ne considère pas que l'établissement déploie les moyens nécessaires pour assurer sa sécurité et son bien-être, il y a de fortes chances qu'ils décident de poursuivre sa carrière dans un autre service. Ceci dit le bien-être au travail ne signifie pas l'absence de risque. Il faut par conséquent agir sur plusieurs des déterminants du bien-être au travail, dont la santé, la sécurité et la charge de travail.

## DES RISQUES SPÉCIFIQUES AU TRAVAIL EN TGC

Les risques d'accident du travail, plus importants pour l'intervenant des services en TGC, nuisent à l'engagement de plusieurs envers leur rôle et donc à leur fidélisation.

En effet, en plus des agressions physiques des usagers, les intervenants sont à risque de se blesser lors d'application de mesures de contrôle, de dispensation de soins physiques de même que dans les autres contextes habituels en milieu de travail. De plus, dans certains cas la sécurité du personnel peut être perçue comme entrant en contradiction avec la dignité du risque chez l'utilisateur. **La valorisation de la**

**sécurité du personnel doit faire partie des composantes impliquées dans la prise de décision clinique :** il s'agit de trouver le juste équilibre entre la sécurité des intervenants et le bien-être de l'utilisateur.

Parmi les répondants qui pensent quitter les services TGC prochainement (moyenne de plus de 9 ans d'expérience en TGC)

**16 %** mentionnent vouloir le faire à la suite d'un évènement critique.

**16 %** indiquent comme raison leur faible tolérance aux agressions.

Selon les résultats du sondage

### → Agir en prévention en matière de sécurité, plutôt qu'en réaction

Les gestionnaires en TGC peuvent agir en prévention en matière de SST. Pour ce faire, deux angles doivent être considérés :

- 1) Commencer par réduire les facteurs de risque connus des gestionnaires et liés aux lieux physiques, aux procédures floues ou mal adaptées à la réalité et au manque de personnel.
- 2) Optimiser les facteurs de protection par :
  - La formation personnalisée aux profils des usagers et à leurs milieux de vie. S'assurer de la révision régulière des notions apprises ;
  - L'individualisation des techniques d'intervention de crise aux profils spécifiques des usagers, avec le soutien des formateurs ITCA/OMÉGA ou autres au besoin ;
  - La mise en place de protocoles d'urgence qui s'appuient sur l'analyse critique des intervenants ;
  - La mise en disponibilité d'équipements en quantité et en tailles suffisantes, par exemple le matériel de protection ;
  - L'accès pour les intervenants à du soutien clinique et administratif rapide et approprié à la réalité des services en TGC ;
  - La mise en place d'horaires de travail permettant, lorsque c'est possible, à des collègues qui le désirent, de travailler ensemble ;
  - La promotion d'une culture de sécurité et de transparence, où les intervenants sont encouragés à divulguer les événements tels qu'ils sont survenus afin de permettre une analyse juste des événements et une recherche de solution appropriée.

### → Apprendre à l'équipe à travailler de manière sécuritaire dans ses lieux de travail

L'adaptation physique des lieux de travail est souvent au cœur des préoccupations liées à la sécurité du personnel. Cependant, si certains aménagements peuvent en effet prévenir les risques [50], il est impossible d'atteindre la pleine sécurité des intervenants seulement par la réalisation d'aménagements architecturaux. De plus, plusieurs contraintes organisationnelles et légales peuvent limiter les aménagements possibles. Par conséquent, il faut viser à apprendre le travail d'équipe sécuritaire dans ses lieux de travail. Les incidents et les accidents peuvent servir de point de départ pour identifier les enjeux du milieu physique, mais les intervenants, surtout ceux à l'étape de fidélisation, sont les mieux placés pour repérer les problèmes avant même qu'un évènement ne survienne. La recherche de solutions, pour prévenir les accidents du travail et augmenter le sentiment de sécurité en équipe avec entre autres des intervenants d'expérience, est à privilégier.

### → Impliquer les intervenants dans l'analyse des événements et des situations dangereuses ainsi que dans la recherche de solutions pour les prévenir.

Quelle que soit l'étape du cycle, il est approprié de consulter les intervenants en lien avec les événements et les situations dangereuses. En effet, considérer leur avis les valorise et contribue ainsi à leur engagement en plus de réduire les risques.

Selon les circonstances, les intervenants en fidélisation dans le service en TGC peuvent aider à analyser des situations et chercher des solutions avec d'autres acteurs comme un agent SST ou des formateurs ITCA/OMÉGA ou autres. De par leur expérience et leur expertise, ces intervenants bénéficient généralement d'une certaine légitimité auprès de leurs collègues et les solutions proposées ont ainsi de meilleures chances d'être adoptées par une masse critique d'intervenants. En outre, ils connaissent bien les lieux et les conditions de travail, les solutions qu'ils proposent devraient donc être applicables dans les milieux et contribuer davantage au sentiment de sécurité.

### → Encourager l'implantation de programmes de pleine conscience et de gestion du stress au travail

Des programmes, comme Entreprise en santé ou autres, couvrent généralement ces stratégies, en plus d'une multitude d'autres tout aussi intéressantes pour les intervenants des services en TGC. Lorsque les recommandations ou les activités statuées au sein de l'établissement ne concordent pas vraiment avec la réalité du travail en TGC, le gestionnaire en TGC peut quand même accéder au contenu de ces programmes et en extraire les éléments qui pourraient être applicables dans son service. Il peut aussi faire des représentations auprès de secteurs responsables de ces programmes afin de s'assurer que les spécificités des milieux et du travail, comme ceux en TGC, soient prises en considération.

## AJUSTER LA CHARGE DE TRAVAIL DES INTERVENANTS À LA COMPLEXITÉ DU TRAVAIL EN TGC

Les résultats du sondage sont clairs : réduire la charge de travail est une des principales avenues identifiées par les répondants pour améliorer la rétention en TGC.

Plusieurs facteurs liés au travail en TGC expliquent ce constat :

- L'imprévisibilité des événements, que ce soit des crises, des transitions, une rupture de service, le départ de collègues significatifs ou une nouvelle problématique. En TGC, même un intervenant *a priori* en situation d'équilibre peut rapidement se trouver déstabilisé.
- La variété des compétences recherchées nécessite d'acquérir un certain degré de spécialisation dans plusieurs domaines (problématiques multiples, santé physique et mentale, enseignement de diverses habiletés, etc.). Le développement de ces compétences variées s'ajoute à la charge de travail régulière.
- Les impacts des événements liés aux comportements problématiques font partie de la charge de travail : l'intervenant peut avoir besoin de parler de l'événement vécu, il peut être moins disponible psychologiquement et émotionnellement, etc.
- Les besoins des usagers sont importants et complexes. Ils nécessitent souvent, pour être satisfaits, de nombreux suivis, une intervention spécialisée et interdisciplinaire et la collaboration de différents services, ce qui peut alourdir la tâche des intervenants.

**57 %** des répondants qui veulent rester travailler en TGC pensent qu'« avoir une charge de travail moins grande » inciterait plus de personnes à rester travailler en TGC.

Selon les résultats du sondage

Pour l'intervenant à l'étape de la fidélisation, il est également important de prendre en compte, l'usure ou le sentiment d'épuisement après des années passées dans les services en TGC. Le risque existe alors qu'il diminue son engagement et qu'il finisse par décider de quitter.

L'ajustement de la charge de travail est une solution évoquée par de très nombreux intervenants qui ont participé aux sondages et aux groupes de discussion pour améliorer la rétention en TGC. Plusieurs

actions dans ce sens peuvent être posées par les gestionnaires, que ce soit des stratégies visant à réduire les irritants, à déléguer certaines tâches ou à moduler la charge de travail. Ces solutions, bien que bonnes pour toutes les étapes du cycle, prennent une proportion différente pour l'intervenant qui œuvre dans ces services depuis un certain temps.

Les stratégies présentées ci-après devraient être réfléchies, planifiées et déployées en collaboration avec des intervenants en fidélisation qui possèdent une bonne connaissance des tâches exigées, tout en ayant suffisamment de recul pour remettre en question certaines habitudes.

### → **Réaliser un état des lieux des demandes adressées aux intervenants, rechercher des solutions et mettre en place des améliorations tangibles**

Avec le temps, beaucoup de tâches peuvent s'être accumulées et avoir un impact non négligeable sur la charge de travail de l'intervenant. En agissant sur les irritants de longue date, on prend soin de l'intervenant, ce qui favorise son engagement.

**Réaliser un état de situation** de ces tâches permet de faire le point et de trouver ensemble des solutions. Il peut être judicieux de commencer par les problèmes et les tâches les plus faciles à régler et qui donnent les résultats les plus importants. Une même tâche répétée par plusieurs peut par exemple être centralisée à une personne, une autre peut être déléguée à quelqu'un à l'extérieur de l'équipe ou simplifiée en la standardisant. Par exemple, certaines tâches qui ne requièrent pas une connaissance spécialisée des services en TGC pourraient ainsi être **déléguées** à un employé extérieur aux services, qui développera par le fait même sa connaissance des TGC. De la même façon, les intervenants qui ont de l'expérience en TGC et qui sont réaffectés pour différentes raisons peuvent être mis à profit pour différentes tâches comme la saisie des observations dans Somnet, la gestion des réservations du transport adapté, ou encore la production du matériel d'activité ou la rédaction de résumés de dossiers.

Évidemment, chaque nouvelle demande **devrait être analysée**, avec le soutien des intervenants en fidélisation, pour déterminer si elle est le doublon d'une demande existante. Si c'est une nouvelle demande, il est possible de poursuivre la démarche en se questionnant à savoir si une tâche déjà en place ne pourrait pas y répondre. Si ce n'est pas le cas, mais que cette demande n'exige pas de spécialisation en TGC, il peut être envisageable de la déléguer comme mentionné précédemment. Si la demande exige une spécialisation en TGC, il est peut-être approprié de l'arrimer aux pratiques déjà en place.

L'objectif de cet exercice d'analyse est de faciliter la réponse à la demande pour qu'elle sollicite le moins de ressources possible. Bien qu'elle nécessite un effort d'analyse au départ, cette démarche peut par la suite faire économiser des ressources précieuses à l'équipe.

### → **Arrimer les pratiques cliniques spécialisées en TGC et les standards de l'établissement**

Les intervenants en fidélisation sont en mesure d'aider le gestionnaire à identifier les demandes qui peuvent se dédoubler et participer à trouver avec lui des solutions d'allègement. La direction des services multidisciplinaires (DSM) peut également être impliquée.

Par exemple, en TGC, les événements potentiellement significatifs (crises, utilisation de mesures de contrôle, visites ou sorties, comportements inhabituels, etc.) sont nombreux et rédiger une note d'évolution pour chacun d'entre eux peut s'avérer fastidieux. Une solution de type compilation hebdomadaire de ces événements pourrait être réfléchie avec les archivistes.

### → **Favoriser la collaboration avec les directions partenaires**

Les équipes en TGC perdent beaucoup de temps à transiger avec les autres services de directions différentes. L'absence de réponse ou les solutions temporaires que les intervenants doivent déployer pendant ce temps constituent un irritant et ont des impacts non négligeables sur la situation de l'utilisateur,

mais aussi sur celle de l'équipe et de l'intervenant à l'étape de la fidélisation. Une bonne collaboration avec les directions partenaires pourrait permettre de réduire les délais et faciliter une communication qui préviendrait les incompréhensions de part et d'autre. Une meilleure connaissance par toutes les directions, des enjeux reliés à la clientèle de TGC, favoriserait sans aucun doute une réponse rapide aux demandes des équipes en TGC. De par sa connaissance des services et son réseau de contacts, l'intervenant en fidélisation peut avoir une forte contribution dans la recherche de solutions. Cependant, pour qu'il puisse avoir les moyens d'agir, un ancrage organisationnel fort doit avoir été précédemment instauré.

Il n'existe pas de solution unique au problème de la charge de travail des intervenants en TGC. Pour améliorer la situation et favoriser la rétention, il convient de privilégier une combinaison de stratégies qui auront pour effet de s'attaquer à plusieurs types de demandes, quelles qu'elles soient. C'est aussi un effort à faire en continu et avec la collaboration des intervenants. En effet, la charge de travail est perçue de manière différente par chacun. L'intervenant en fidélisation ayant accès à la vie informelle du groupe peut offrir de judicieux conseils dans les ajustements à prioriser et à proposer.

### → Réévaluer régulièrement le *case load* de l'intervenant

Enfin, la solution la plus évidente pour diminuer la charge de travail est de diminuer le nombre de cas par intervenant, ou du moins de l'adapter à la complexité des cas afin de parvenir à un équilibre entre les demandes du travail et les ressources.

Le *case load* de l'intervenant doit donc être régulièrement réévalué avec lui afin de s'assurer que les défis qui lui sont présentés sont toujours bien ajustés à ses ressources et lui permettent d'atteindre un équilibre. Ceci est d'autant plus important à valider avec l'intervenant en fidélisation qui pourrait soit avoir tendance à tolérer des situations qui auraient avantage à être réajustées, soit, de par son expérience, être en mesure d'aider ses collègues par ses conseils à autoévaluer leur charge de travail.

### La conciliation travail/vie personnelle

Le difficile équilibre travail/vie personnelle a des effets négatifs **pour les individus et pour les organisations**. En effet, en plus de problèmes de santé physique et mentale, de stress, de faible satisfaction au travail, une conciliation difficile entraîne souvent de l'absentéisme, un faible engagement au travail et une faible productivité [103].

Au contraire, l'adoption par les organisations de pratiques de conciliation travail/vie personnelle permettrait de susciter l'engagement des employés, d'accroître leur loyauté, de réduire le niveau de détresse psychologique et de stress en plus de favoriser la satisfaction au travail [104].

La question de la conciliation travail/vie personnelle a été beaucoup soulevée dans les commentaires des répondants au sondage et des participants aux groupes de discussion. Les fins de semaine de travail, le temps supplémentaire obligatoire et imprévu, les horaires peu prévisibles, la difficulté à obtenir des jours de congé constituent des irritants majeurs pour beaucoup d'intervenants. De plus, si plusieurs s'en accommodaient plus facilement au début de leur cycle, ces conditions de travail semblent de moins en moins évidentes à concilier avec la vie personnelle au fur et à mesure que les intervenants progressent dans leur pratique professionnelle.

Si les stratégies en lien avec la conciliation travail/vie personnelle concernent essentiellement la gestion du temps, le comité d'experts ARBET rappelle qu'il ne faut pas négliger la gestion des émotions. En effet, lorsque les intervenants sont épuisés au travail, qu'ils ramènent leurs émotions du travail chez eux, ils ne sont plus disponibles pour leurs proches.

**39 %** des répondants qui travaillent en TGC et qui pensent quitter indiquent qu'« avoir une meilleure conciliation travail/vie personnelle » les inciteraient à rester travailler en TGC.

Selon les résultats du sondage

→ **Permettre la réalisation de certaines tâches en télétravail dans une perspective de conciliation travail/vie personnelle**

Même si le travail en TGC est essentiellement un travail d'équipe et d'intervention directe qui requiert souvent la présence des intervenants avec les usagers, certaines tâches peuvent parfois être réalisées à distance. L'expérience du télétravail a permis de démontrer qu'au-delà des tâches administratives, comme la rédaction de rapport, certaines interventions, comme du coaching aux parents ou des interventions directes auprès de certains types d'usagers, peuvent être réalisées à distance. De plus, les intervenants sont maintenant pour la plupart équipés des outils technologiques jusqu'alors manquants. Le travail à distance permet aux intervenants d'éviter de se déplacer et ainsi de sauver de nombreuses heures de transport.

→ **Fournir aux intervenants des équipements informatiques afin d'éviter certains déplacements non requis**

Dans le même ordre d'idée, les intervenants des équipes de services plus spécialisés, qui ont souvent de grands territoires à desservir vu leur petit nombre, devraient pouvoir bénéficier de matériel comme des caméras et des tablettes, afin de rendre possible une certaine flexibilité d'horaires et de lieux de travail et ainsi éviter des pertes de temps en déplacement pour ramener le matériel à l'établissement ou à un autre point de service.

→ **Impliquer les intervenants dans le choix des lieux et de l'horaire de travail, afin de maintenir un équilibre entre les deux**

Pour faciliter la conciliation travail/vie personnelle, il pourrait être intéressant de donner aux intervenants une certaine flexibilité dans la confection et la gestion de leurs horaires de travail afin de tenir compte des engagements personnels et familiaux du personnel.

Ainsi, un intervenant en TGC amené à se déplacer entre de nombreux points de service très éloignés entre eux et son domicile pourrait s'organiser pour optimiser son temps de déplacement. De plus, les intervenants qui travaillent en milieux résidentiels pourraient, après entente avec leurs collègues et supérieur hiérarchique, mieux concilier leurs horaires et les modalités de temps supplémentaire avec leurs engagements personnels.

→ **Planifier les retours au travail des intervenants ayant dû s'absenter et les impliquer**

Une certaine flexibilité dans l'organisation du travail se révèle primordiale lors des retours d'intervenants qui se sont absentés pour une longue période, que ce soit pour une raison professionnelle ou personnelle. Il est normal qu'un intervenant ait besoin d'un temps d'adaptation après une longue absence. Précipiter son retour dans un service en TGC peut entraîner des risques pour la santé et la sécurité de l'intervenant, de ses collègues et des usagers. Ainsi, les retours au travail des intervenants s'étant absentés sur une longue période doivent faire l'objet d'une planification, en collaboration avec l'intervenant en question, le gestionnaire et, au besoin, d'autres parties prenantes, comme le comité paritaire en SST.

→ **Encourager les capacités de détachement entre le travail et la vie personnelle**

Le travail en TGC est un travail exigeant, qui place parfois l'intervenant face à des situations difficiles en lien avec les usagers ou avec ses collègues. Il peut être laborieux, de retour à la maison, de « décrocher » complètement de ce qui a été vécu dans la journée. Une stratégie peut être d'offrir aux intervenants des formations qui leur permettront d'apprendre à mieux gérer les limites entre le travail et la vie personnelle, et ainsi encourager leur capacité de détachement du travail lorsqu'ils sont sur leur temps personnel. De plus, lorsque l'intervenant a été témoin ou a vécu une situation de crise, le gestionnaire et les professionnels en soutien ont la responsabilité de le soutenir sur le plan personnel,

mais aussi de l'aider à se préparer à son retour à la maison et aux réactions qu'il risque de vivre lorsqu'il expliquera sa situation à ses proches.

### L'environnement de travail

Avoir un environnement de travail adéquat contribue à la qualité de vie au travail des employés. Selon les répondants du sondage, parmi les aménagements personnalisés mis en place pour favoriser l'attraction et la rétention en TGC, plusieurs initiatives sont en lien avec une **organisation physique adaptée** de l'environnement de travail comme la disponibilité de locaux adéquats, d'endroits calmes où il est possible de se concentrer ou encore l'existence d'espaces communs permettant les échanges et les partages puisque le travail en équipe est important en TGC. S'assurer d'un environnement de travail adéquat ne devrait pas se limiter aux employés en fidélisation. Toutefois, si après un certain nombre d'années dans les services, l'intervenant doit encore faire des revendications pour avoir accès au matériel dont il a besoin pour bien faire son travail, il est fort possible qu'il perçoive une dévalorisation de son travail et qu'il choisisse de poursuivre sa vie professionnelle ailleurs.

Plusieurs stratégies en lien avec l'aménagement de l'environnement de travail peuvent être mises en place par le gestionnaire en TGC.

#### → Consulter les membres de l'équipe pour organiser physiquement le milieu de travail en fonction des besoins spécifiques du travail en TGC

Les membres de l'équipe, et particulièrement les intervenants en fidélisation, sont les mieux placés pour donner leur avis sur la manière d'aménager l'espace pour favoriser le bien-être de tous. Il n'existe pas de type d'aménagement standard ; chaque résidence, chaque milieu a ses propres facilitateurs et ses propres contraintes. L'expérience des intervenants qui travaillent sur ces lieux est donc très riche et très appropriée.

#### → Se préoccuper également de l'aménagement des milieux résidentiels

En TGC, les intervenants travaillent souvent de nombreuses heures dans les milieux de vie des usagers. De fait, lors des discussions autour de l'aménagement des milieux de vie, il est important de s'assurer qu'ils correspondent aux besoins des usagers, sans oublier ceux des intervenants.

#### → Offrir à l'intervenant, des conditions favorables pour répondre aux demandes

Selon les conditions de travail mises à disposition de l'intervenant, la réalisation d'une demande peut s'avérer plus ou moins exigeante. Par exemple, l'élaboration d'un plan d'intervention se fera plus rapidement et plus facilement si l'intervenant a un espace de travail, sans distraction, avec le matériel nécessaire accessible, sur une période suffisamment longue pour lui permettre de se concentrer et de s'investir dans cette tâche. Si le lieu de travail habituel ne permet pas d'offrir des conditions favorables, des alternatives sont à identifier (autre point de service, télétravail, etc.).

En conclusion, à cette étape, l'intervenant devrait théoriquement être un expert de son milieu de travail : ayant bénéficié au cours de son parcours de plusieurs ressources organisationnelles, il dispose de nombreuses ressources personnelles et présente une meilleure compréhension des aspects plus complexes de son rôle, de son milieu et de son organisation qu'aux étapes précédentes. L'intervenant en fidélisation devrait mieux comprendre la place des services en TGC dans l'organisation et avoir eu plusieurs occasions de travailler avec des collaborateurs internes, comme les directions partenaires et les autres directions cliniques, et avec des partenaires externes. L'organisation peut alors l'impliquer plus systématiquement dans l'analyse de problèmes et la recherche de solutions propres à son milieu de travail. Il détient en effet, de par son expérience, une riche expérience qui peut s'avérer fort utile pour lui, ses collègues et le service. Il représente une véritable **valeur ajoutée pour le service en TGC**. Toutefois, si ces conditions de travail ne sont pas adéquates, que le climat de l'équipe n'est pas bon, que les pratiques de reconnaissance ne sont pas adaptées et que la conciliation vie personnelle/vie

professionnelle est difficile, il y a de fortes chances pour que l'intervenant, qui jusqu'ici a choisi de rester travailler en TGC, ne se sente pas suffisamment reconnu et engagé et qu'il décide donc de quitter pour un service qui lui offrira de meilleures conditions de travail. Il est donc important, à l'étape de fidélisation, de travailler à la fois sur l'engagement de l'intervenant en encourageant ses capacités de façonnement de la tâche, par l'octroi d'un enrichissement de celle-ci et par la mise en place de conditions de travail qui favorisent son bien-être.

## Étape 5 - La transition vers le départ des services en TGC

Le départ traité dans cette section est celui qui survient après l'étape 4 et qui concerne un intervenant fidélisé, qui choisirait de poursuivre sa carrière dans une autre équipe de l'établissement, de quitter l'établissement pour un autre ou de cesser ses activités professionnelles.

Il peut *a priori* sembler paradoxal de s'intéresser à la question du départ dans un document qui se consacre à l'attraction et à la rétention des intervenants en TGC. Toutefois, **cette dernière étape**, selon son niveau de préparation, **peut avoir des impacts positifs ou négatifs sur l'attraction et la rétention au sein des services en TGC.**

Tout d'abord, le départ d'un intervenant en TGC ne doit pas nécessairement être considéré comme négatif. L'intervenant qui part, si son expérience en TGC a été positive, peut devenir un ambassadeur des services et de la pratique en TGC dans son nouveau service. Or, la manière dont le départ de l'intervenant aura été planifié viendra teinter la perception de son expérience dans les services en TGC.

Ainsi, lorsque le départ se passe bien, que l'intervenant est reconnu, l'image du service, tant pour l'intervenant que pour ses collègues du même service ou pour les intervenants des autres services, en ressort améliorée. Un départ « réussi » peut rendre le service plus attractif, inciter d'autres à venir travailler et éventuellement permettre, plus tard, que l'intervenant qui part revienne un jour travailler en TGC. *A contrario*, si un départ n'est pas souligné, que la marque de l'intervenant n'est pas reconnue, ses collègues tendront à penser que leur marque ne sera pas elle non plus reconnue.

Selon le comité d'experts ARBET, si on veut que les gens trouvent important le travail qu'ils font, il ne faut pas prendre à la légère le départ d'un intervenant en TGC.

De plus, bien préparer la transition vers le départ signifie également de poursuivre la transmission des savoirs des intervenants les plus expérimentés vers les moins expérimentés. Souvent, les intervenants qui quittent souhaitent transmettre aux autres leurs connaissances ou laisser des traces de leur passage (ex. : implantation d'une approche clinique ou d'un outil d'évaluation, aménagement d'activités durables pour les usagers, etc.). La transmission des savoirs peut également concerner des sujets plus globaux, touchant la sagesse acquise, une vision du futur ou le métier comme tel. Dans ce contexte, il faut planifier avec eux des stratégies leur permettant de jouer ce rôle auprès des autres intervenants et du service. Pour ce faire, le gestionnaire doit alors considérer plusieurs déterminants organisationnels, et notamment les contraintes temporelles, la charge de travail, l'innovation organisationnelle, la formation et la flexibilité. Idéalement des mécanismes de transfert des connaissances devraient être formalisés et non relever d'initiatives personnelles [105]. Le transfert des dossiers des usagers est certes une priorité, autant pour la continuité des services que pour la préservation des liens relationnels avec les usagers [50], mais le transfert des connaissances doit aller plus loin. Avec le temps, un employé fidélisé est devenu une ressource pour ses collègues. Afin de prévenir un déséquilibre dans son équipe, il faut repérer les pertes potentielles occasionnées par son départ et préparer une relève chez les employés.

Les pratiques ci-dessous sont recommandées pour l'ensemble des milieux de travail, elles nous semblent cependant particulièrement importantes à mettre en place en TGC compte tenu :

- de l'importance du travail d'équipe en TGC et de l'impact du départ d'un intervenant sur les autres membres de l'équipe ;
- de la perception, plusieurs fois soulevée dans le sondage et les groupes de discussion, du manque de reconnaissance des défis et particularités du travail en TGC ;

- des compétences et habiletés spécifiques (entre autres les habiletés cliniques et d'intervention énoncées aux étapes 3 et 4) qui sont habituellement développées tout au long des étapes du cycle pour l'intervenant ;
- de la spécialisation du travail et de la nécessaire connaissance des usagers ainsi que des dossiers qui nécessitent une planification du transfert des connaissances.

## AVANT LE DÉPART

### → Planifier, dès les premières étapes du cycle, le départ de l'intervenant

Tout le monde quitte un jour, il faut donc l'envisager et aborder le sujet avec l'intervenant lors de ses rencontres de supervision administrative. L'intervenant mérite d'être accompagné par le gestionnaire à travers chacune des étapes du cycle et doit penser avec lui aux conditions de départ dès le début du cycle.

### → Anticiper l'impact du départ sur la démobilisation de l'équipe

Lorsqu'un membre quitte, c'est toute l'équipe qui est affectée et qui doit s'adapter. L'intelligence émotionnelle du gestionnaire est fort utile à ce moment pour accompagner et soutenir ceux qui restent afin de favoriser une mobilisation d'équipe. Avoir anticipé le départ et ces impacts lui permet d'identifier à l'avance des activités de soutien, de consolidation d'équipe ou de transformation des tâches compte tenu du manque de ressources ou de difficultés à accomplir certaines de celles-ci.

### → Formaliser des mécanismes pour la transmission des savoirs

Le gestionnaire doit s'assurer de rassembler les conditions matérielles nécessaires et planifier les activités, le temps et les ressources pour rendre possible le transfert des connaissances et du métier des travailleurs d'expérience qui vont bientôt quitter vers des intervenants avec moins d'expérience. Ces activités favorisent l'appropriation du sens du travail par les moins expérimentés et permettent aux plus expérimentés de répondre à un besoin d'actualisation de soi. Pour ce faire, il faut :

- Mettre à profit, lorsqu'ils le souhaitent, la générativité des travailleurs plus âgés, c'est-à-dire l'intérêt qu'ils portent à transmettre leurs connaissances aux intervenants moins expérimentés et à laisser une trace [106].
- Organiser des moments et des lieux d'échanges informels pour discuter et permettre la transmission sur le métier [105].
- Relier le transfert de connaissances de celui qui quitte au développement d'un travailleur moins expérimenté dans l'équipe [78].

## LORS DU DÉPART

### → Organiser un rituel ou une activité spéciale

Il est important d'organiser une activité lors du départ d'un membre de l'équipe afin de le reconnaître et de réfléchir à son lègue, et ce, même si le départ est difficile. En effet, quelle que soit la raison du départ, la personne qui quitte souhaite généralement laisser une marque positive et il est important de lui faire savoir que son travail a été utile. Cette marque de reconnaissance contribue à l'appréciation de son expérience de travail en TGC.

Selon le comité d'experts ARBET, reconnaître celui qui quitte constitue une marque de reconnaissance également pour ceux qui restent (reconnaissance vicariante) puisque cela leur laisse à penser que leur marque sera elle aussi reconnue.

→ **Recueillir de la rétroaction sur les raisons du départ**

Quand un intervenant quitte avant la cible de rétention du service, et à des fins d'amélioration continue, il est recommandé d'obtenir son opinion sur les motifs de son départ et le contexte en utilisant une méthode qui permette d'avoir l'heure juste. Les entrevues et le processus de départ sont aussi importants pour ceux qui restent que pour ceux qui quittent puisqu'elles leur prouvent qu'on se préoccupe de leur opinion. Il arrive que le gestionnaire du service ne soit pas la personne la mieux placée pour réaliser cet exercice. La collaboration de la DRHCAJ s'avère essentielle.

## **DANS LE CAS D'UN DÉPART VERS UN AUTRE SERVICE**

Aux stratégies proposées ci-dessus, s'ajoutent les recommandations suivantes dans le cas d'un départ pour un autre poste à l'intérieur du même établissement

→ **Parler positivement de la personne qui part à son nouveau gestionnaire et à sa nouvelle équipe**

Mettre de l'avant les compétences, la rigueur clinique et la formation des intervenants en TGC. Parler positivement aux autres gestionnaires des services et des qualifications des intervenants qui travaillent en TGC contribue à la reconnaissance de ces services et, par le fait même, à l'attraction et à la rétention.

→ **Faire de l'intervenant un ambassadeur des services en TGC**

Comme l'intervenant qui quitte a de fortes chances d'intégrer ensuite une autre équipe ou un autre service ; il est important de lui signifier que nous comptons sur lui pour devenir un allié, voire un ambassadeur des services en TGC au sein de l'établissement [105] et ainsi influencer positivement l'attraction de futurs intervenants pour les services en TGC.



# Conclusion



Le problème de la pénurie de main-d'œuvre est un enjeu central et mondial depuis plus de 10 ans, c'est une « maladie chronique » [107] qui touche aussi le réseau de la santé et des services sociaux du Québec.

Même si plusieurs aspects de l'A & R relèvent de l'expertise de la DRHCAJ, plusieurs actions à cet effet peuvent et doivent être posées par le gestionnaire en TGC. Ces actions doivent se réaliser en complémentarité avec les partenaires de gestion en ressources humaines. Elles doivent être déterminées en fonction de l'étape du cycle de vie au travail de chaque intervenant en TGC et en prenant en compte les demandes du travail, les ressources organisationnelles et également les ressources personnelles à la disposition de l'intervenant.

Ce guide n'a aucunement la prétention d'apporter une réponse à la pénurie de main-d'œuvre actuelle, il vise avant tout à outiller les gestionnaires en TGC à cibler les stratégies appropriées en A & R et favorisant le bien-être pour leurs services et leurs équipes. Ces stratégies ont été sélectionnées à la suite des résultats du sondage mené à l'été 2019, des groupes de discussion, des rencontres du comité d'experts ARBET et de la littérature. Certaines d'entre elles sont transversales, c'est-à-dire pertinentes à toutes les étapes, d'autres sont spécifiques à chaque étape du cycle de vie au travail de l'intervenant. Bien que ce document puisse être consulté une étape à la fois, il est fortement conseillé de s'approprier les stratégies transversales qui parfois sont des assises essentielles pour la mise en œuvre des stratégies plus spécifiques. Même si certaines de ces stratégies sembleront parfois évidentes aux gestionnaires en TGC, il ne faut pas négliger leurs effets. L'utilisation des stratégies transversales et spécifiques à chacune des étapes du cycle de vie au travail doit être considérée dans une perspective systémique. En effet, prise une à la fois, leur portée est très limitée, mais combinée de façon dynamique et dans un ensemble de mesures, leurs actions deviennent davantage structurantes. Ces actions du gestionnaire et leur adéquation avec l'étape du cycle au travail de l'intervenant tout en recherchant le juste équilibre entre les demandes/ressources vont s'avérer efficaces. Nous avons choisi de miser sur une approche où le gestionnaire en TGC est proactif et en possession de différents moyens pour favoriser l'attraction, la rétention et le bien-être au travail puisque cela fait partie intégrante de ses responsabilités et que la pénurie semble là pour durer.

Compte tenu de ce contexte, les défis d'attraction et de rétention sont nombreux. Il faut donc se préoccuper du bien-être des intervenants avec la conception qu'une rétention de personnel réussie en TGC passe par la fidélisation d'un noyau d'intervenants compétents, engagés et qui sont en mesure de donner du sens à leur travail dans le but d'offrir une prestation de service de qualité aux personnes manifestant un TGC.

Enfin, il nous semble important de rappeler que certaines des stratégies proposées dans ce guide s'appliquent également aux gestionnaires en TGC, qui font souvent face à des défis similaires à ceux identifiés pour les intervenants. S'attarder au bien-être des intervenants ne se fait pas au détriment du bien-être des gestionnaires. Au contraire, la même démarche réflexive doit être réalisée à l'égard des gestionnaires en TGC afin de s'assurer de mettre en place des mesures de soutien visant à favoriser également leur rétention et leur bien-être.



# Références

1. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2021). *En action pour la main-d'œuvre*. [https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action\\_maindoeuvre/marche/index.asp](https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action_maindoeuvre/marche/index.asp)
2. Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2021). *Plan stratégique 2019-2023* (Mise à jour : février 2021.). Gouvernement du Québec.
3. Ministre de la Santé et des Services sociaux. (2014). *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*. Assemblée nationale.
4. Longtin, V. (2021). *Portrait de l'implantation des composantes essentielles du guide de pratique Le service d'adaptation et de réadaptation auprès des personnes ayant des troubles graves du comportement 2020-2021*. SQETGC | CIUSSS MCQ.
5. Paquet, M., Longtin, V., Lafranchise, N. et Reux, M. (2020). Former pour l'évolution des attitudes : une piste à exploiter! Dans M. Saint-Jean et V. LeBlanc (dir.), *Formation des professionnels de santé, partenariat patient. Vers une perspective humaniste* (p. 101–122). L'Harmattan.
6. Fortier, J., Gauthier, J., Lemieux, M. et Beaudoin, C. (2014). *Profil de compétence TGC. Outil d'aide à l'analyse du niveau de maîtrise des compétences*. FQCRDITED.
7. Emploi Québec. (2020). *Outils et idées en gestion des ressources humaines*. <https://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/entreprises/gerer-vos-ressources-humaines/outils-et-idees-en-gestion-des-ressources-humaines/>
8. The Oxford Review. (2019). *Human resources cycle: Comparison of models*. <https://www.oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/human-resources-cycle/>
9. Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
10. Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
11. Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
12. Arthur, D. (2001). *The employee recruitment and retention handbook*. New York : AMACOM.
13. Bishop, C. (2008). *Développement et évaluation de la validité de contenu et apparente d'un outil de diagnostic du pouvoir d'attraction lié aux pratiques de recrutement externe d'une organisation* [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel <https://archipel.uqam.ca/891/1/M10298.pdf>
14. Morin, D., Paillé, P. et Raymond, A. (2011). L'attraction organisationnelle : une recension de la documentation scientifique. Dans P. Paillé (dir.), *La fidélisation des ressources humaines* (p. 29–87). Les Presses de l'Université Laval.

15. Cardinal, L. (2004). *Rétention du personnel clé : diagnostic et intervention*. ESG-UQAM.
16. Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L. et Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Journal*, 39(1), 5–36.
17. Cohen, G., Blake, R. S. et Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263.
18. Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W. et Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
19. Cossette, M. et Auger, C. (2015). Boule de cristal pour employeurs proactifs. *Gestion*, 40(2), 38–43.
20. Institut national de recherche et de sécurité. (2021). *Bien-être au travail*. [www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail](http://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail)
21. Morin, E. M., Gagné, C. et Cherré, B. (2009). *Donner un sens au travail : promouvoir le bien être psychologique*. Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec.
22. Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A. et Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185–204.
23. Kroezen, M., Dussault, G., Craveiro, I., Dieleman, M., Jansen, C., Buchan, J., Barriball, L., Rafferty A. M., Bremner, J. et Sermeus, W. (2015). Recruitment and retention of health professionals across Europe: A literature review and multiple case study research. *Health Policy*, 119(12), 1517–1528.
24. Doyon, J. (2021). *Le réseau de la santé et des services sociaux à l'heure de l'expérience employé!* Ministère de la santé et des services sociaux.
25. Gouvernement du Québec. (2019). *Attirer et fidéliser des employés*. [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/content/formations/mpa/materiel\\_pedagogique/attirer\\_employes/attirer\\_employes\\_presentation.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/content/formations/mpa/materiel_pedagogique/attirer_employes/attirer_employes_presentation.pdf)
26. Russell, M. B., Attoh, P. A., Chase, T., Gong, T., Kim, J. et Liggans, G. L. (2020). Examining burnout and the relationships between job characteristics, engagement, and turnover intention among U.S. educators. *SAGE Open*, 10(4), 1–15.
27. Scanlan, J. N. et Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19(1), 62.
28. Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? *Revue Gestion*, 35(3), 69–77.
29. Meyer, J. P., Maltin, E. R. et Thai, S. P. C. (2012). Employee commitment and well-being. Dans J. Houdmont, S. Leka et R. R. Sinclair (dir.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice. Volume 2* (p. 19–35). Wiley-Blackwell.

30. Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G. et Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239–270.
31. Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49–58.
32. Roberge, M. (2015). *Le modèle de plan de développement de l'expertise en TGC. Tome I - Guide pour l'amélioration progressive du dispositif de services en TGC dans les établissements desservant une clientèle ayant une DI ou un TSA et un TGC*. SQETGC | CIUSSS MCQ.
33. Roberge, M. (2015). *Le modèle de plan de développement de l'expertise en TGC. Tome II - Procédures et outils complémentaires*. SQETGC | CIUSSS MCQ.
34. Karam, M., Brault, I., Van Durme, T. et Macq, J. (2018). Comparing interprofessional and interorganizational collaboration in healthcare: A systematic review of the qualitative research. *International Journal of Nursing Studies*, 79, 70–83.
35. Sangaleti, C., Schweitzer, M. C., Peduzzi, M., Zoboli, E. L. C. P. et Soares, C. B. (2017). Experiences and shared meaning of teamwork and interprofessional collaboration among health care professionals in primary health care settings: a systematic review. *JBI Database of Systematic Reviews and Implementation Reports*, 15(11), 2723–2788.
36. Service québécois d'expertise en troubles graves du comportement. (2014). *Équilibre en situation de TGC : Des stratégies pour s'occuper de soi... et de l'autre*. FQCRDITED | SQETGC.
37. Griffeth, R. W., Hom, P. W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
38. Laschinger, H. K. S. (2012). Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses: Satisfaction and turnover in new nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 472–484.
39. Thorne, L. (2010). The association between ethical conflict and adverse outcomes. *Journal of Business Ethics*, 92(2), 269–276.
40. De Clercq, D. et Belausteguigoitia, I. (2017). Reducing the harmful effect of role ambiguity on turnover intentions: *The roles of innovation propensity, goodwill trust, and procedural justice*. *Personnel Review*, 46(6), 1046–1069.
41. Rai, G. S. (2015). Turnover intention among long-term care staff: Three possible culprits. *International Journal of Business and Social Science*, 6(8), 1–9.
42. Van Waeyenberg, T., Decramer, A. et Anseel, F. (2015). Home nurses' turnover intentions: the impact of informal supervisory feedback and self-efficacy. *Journal of Advanced Nursing*, 71(12), 2867–2878.
43. Brassard, N. (2021). *La gestion humaine des ressources : l'art d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations*. JFD Éditions.
44. Amherdt, C.-H., Dupuich-Rabasse, F., Emery, Y. et Giauque, D. (2000). *Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement*. Presses de l'Université Laval.

45. Guillemette, J., Bergeron, J. et Pépin, C. (2012). *Pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre*. Emploi Québec Mauricie.
46. Caskey, D. (2017). *No meeting zone : Benefits and challenges*. Studer Group.
47. Oprea, B., Păduraru, L. et Iliescu, D. (2020). Job crafting and intent to leave: The mediating role of meaningful work and engagement. *Journal of Career Development*, Prépublication. <https://doi.org/10.1177/0894845320918666>
48. Bibeau, L. et Paquet, M. (2016). *Intervention postévénement critique (IPEC) – Complément*. SQETGC | CIUSSS MCQ.
49. Bibeau, L. et Sabourin, G. (2014). *Intervention postévénement critique (IPEC) : Lignes directrices*. FQCRDITED | SQETGC.
50. Service québécois d'expertise en troubles graves du comportement. (2018). Enjeux résidentiels : Principes et stratégies pour les personnes présentant une DI ou un TSA et manifestant un TGC. SQETGC | CIUSSS MCQ.
51. Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335–352.
52. Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I. et Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239–252.
53. Marsick, V. J. et Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
54. Knowles, M. S., Holton, E. F. et Swanson, R. A. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (6<sup>th</sup> ed.). Elsevier.
55. Stoesz, B. M., Shooshtari, S., Montgomery, J., Martin, T., Heinrichs, D. J. et Douglas, J. (2016). Reduce, manage or cope: a review of strategies for training school staff to address challenging behaviours displayed by students with intellectual/developmental disabilities. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 16(3), 199–214.
56. Lemire, L., Charest, E. A. et Martel, G. (2015). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXI<sup>e</sup> siècle* (2<sup>e</sup> éd.). Presses de l'Université du Québec.
57. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.
58. Cormier, D., Simon, S. et Blain, J. (2019). *Programme d'accueil et d'intégration des nouveaux PAB en établissements de santé. Cadre de référence*. Ministère de la santé et des services sociaux.
59. Dempsey, I., Arthur-Kelly, M. et Carty, B. (2009). Mentoring early career special education teachers. *Australian Journal of Education*, 53(3), 294–305.

60. Karlowicz, K. A. et Ternus, M. P. (2009). Issues influencing psychiatric nurse retention during the first year of employment: a case analysis. *Journal of Nursing Management*, 17(1), 49–58.
61. Prather-Jones, B. (2011). How school administrators influence the retention of teachers of students with emotional and behavioral disorders. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 84(1), 1–8.
62. Vittek, J. E. (2015). Promoting special educator teacher retention: A critical review of the literature. *SAGE Open*, 5(2), 1–6.
63. State, T. M., Simonsen, B., Hirn, R. G. et Wills, H. (2019). Bridging the research-to-practice gap through effective professional development for teachers working with students with emotional and behavioral disorders. *Behavioral Disorders*, 44(2), 107–116.
64. Buykx, P., Humphreys, J., Wakerman, J. et Pashen, D. (2010). Systematic review of effective retention incentives for health workers in rural and remote areas: Towards evidence-based policy. *Australian Journal of Rural Health*, 18(3), 102–109.
65. Lartey, S., Cummings, G. et Profetto-McGrath, J. (2014). Interventions that promote retention of experienced registered nurses in health care settings: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 1027–1041.
66. Leko, M. M. et Smith, S. W. (2010). Retaining beginning special educators: what should administrators know and do? *Intervention in School and Clinic*, 45(5), 321–325.
67. Vittek, J. E., Floyd, K. K. et Hayes, S. B. (2013). Stakeholders' perceptions of special education induction programs. *Journal of Research Initiatives*, 1(1), 13–26.
68. Thornton, B., Peltier, G. et Medina, R. (2007). Reducing the special education teacher shortage. *The Clearing House*, 80(5), 233–238.
69. Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2020). *Plan d'action pour l'attraction et la fidélisation des préposés aux bénéficiaires et des auxiliaires aux services de santé et sociaux*. Gouvernement du Québec.
70. Horison-Collier, A. (2013). *Special education teacher retention: The relationship between mentoring, job satisfaction and the retention of special education teachers*. Georgia Southern University.
71. Saba, T., Dolan, S. L., Jackson, S. E. et Schuler, R. S. (2008). *La Gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Éditions du renouveau pédagogique Inc.
72. Vygotski, L. S. (2015). *Pensée et langage*. La Dispute.
73. Techno compétences. (2016). *La formation et de développement de compétences*. Commission des partenaires du marché du travail du Québec.
74. Biech, E. (2016). The 90 % solution. *TD : Talent Development*, 70(12), 58-63.
75. Saks, A. M. et Haccoun, R. R. (2019). *Managing performance through training and development* (8<sup>th</sup> ed.). Nelson Education Ltd.

76. Marquez, B., Vincent, C., Marquez, J., Pennefather, J., Smolkowski, K. et Sprague, J. (2016). Opportunities and challenges in training elementary school teachers in classroom management: Initial results from classroom management in action, an online professional development program. *Journal of Technology and Teacher Education*, 24(1), 87-109.
77. Houde, R. (2010). *Des mentors pour la relève*. Presses de l'Université du Québec.
78. Lafranchise, N. (2012). *Développement de la gestion du savoir. Guide d'accompagnement*. CSSS d'Argenteuil.
79. Sheldrake, D. A. (2013). A comparative study of administrator and special education teacher perceptions of special education teacher attrition and retention. [thèse de doctorat, Portland State University]. PDXScholar. [https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2498&context=open\\_access\\_etds](https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2498&context=open_access_etds)
80. Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan.
81. Payette, A. et Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Presses de l'Université du Québec.
82. Sabourin, N. et Lefebvre, F. (2017). *Collaborer et agir : mieux et autrement : guide pratique pour implanter des groupes de codéveloppement professionnel*. Éditions Sabourin Lefebvre.
83. Champagne, C. (2021). *Le codéveloppement. L'intelligence collective au service de l'individu et du groupe*. Eyrolles.
84. Paquet, M. et Lafranchise, N. (2020). Le groupe de codéveloppement professionnel : vecteur d'apprentissage et d'efficacité personnelle par la prise en compte des émotions. Dans M. Saint-Jean et M. Paquet (dir.), *Émotions et compétences émotionnelles dans l'activité professionnelle et la formation* (p. 131-162). L'Harmattan.
85. Zander, A. (1994). *Making groups effective* (2<sup>nd</sup> ed.). Jossey-Bass.
86. Kadushin, A. et Harkness, D. (2014). *Supervision in social work* (5<sup>th</sup> ed.). Columbia University Press.
87. Vincent, S. (2006). *L'influence du style de leadership des superviseurs sur les fonctions de supervision*. Université du Québec à Trois-Rivières.
88. LaVigna, G. W., Willis, T. J., Shaul, J. F., Abedi, M. et Sweitzer, M. (1994). *The periodic service review: a total quality assurance system for human services and education*. P.H. Brookes Pub. Co.
89. Bonneau, E. (2015). *L'appréciation de la contribution du personnel : reconnaître les plus grandes forces de chacun tout en valorisant la performance*. Centre de réadaptation de l'Estrie.
90. Bernatchez, J.-C. (2003). *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe*. Presses de l'Université du Québec.
91. Duchesne, C., et Gagnon, N. (2013). Les sources du sentiment d'efficacité personnelle des conseillers pédagogiques en tant que formateurs d'adultes. *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, 36(4), 202-227.
92. Bandura, A., Lecomte, J. et Carré, P. (2019). *Auto-efficacité : comment le sentiment d'efficacité personnelle influence notre qualité de vie*. de Boeck supérieur.

93. Morin, L., D'amours, L. et Roy, R. (2014). *Votre personnel est-il suffisamment engagé?* ESG UQAM.
94. Fun MOOC. (2019). *Les mots de la GRH*. CNAM.
95. Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79–88.
96. Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189–203.
97. Paquet, M., Gavranic, A., Courcy, F., Gagnon, S. et Duchesne, M.-A. (2011). Recognition practices at work: A new psychometric measure and implementation guidelines. *The International Journal of Knowledge, Culture, & Change Management*, 10(12), 1-16.
98. Paquet, M., Courcy, F., Lavoie-Tremblay, M., Gagnon, S. et Maillet, S. (2013). Psychosocial work environment and prediction of quality of care indicators in one Canadian health center. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 10(2), 82–94.
99. Haraway, D. L. et Haraway, W. M. (2005). Analysis of the effect of conflict-management and resolution training on employee stress at a healthcare organization. *Hospital Topics*, 83(4), 11–17.
100. Kilmann, R. H. et Thomas, K. W. (1978). Four perspectives on conflict management : An attributional framework for organizing descriptive and normative theory. *Academy of Management Review*, 3(1), 59–68.
101. Gelade, G. A. et Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383–404.
102. Kuenzi, M. et Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717.
103. Genin, É. (2014). Quels facteurs influencent la satisfaction des cadres à l'égard de l'équilibre des temps (personnel et professionnel)? @GRH, 10(1), 87–107.
104. Tremblay, D.-G. (2016). Conciliation travail-famille : encore et toujours un défi. *Gestion*, 41(1). <https://www.revuegestion.ca/conciliation-travail-famille-encore-et-toujours-un-defi>
105. Cloutier, E., Fournier, P.-S., Ledoux, É., Gagnon, I., Beauvais, A. et Vincent-Genod, C. (2012). *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés. Comment soutenir cette approche dynamique de formation dans les milieux de travail?* IRSST.
106. Houde, R. (1999). *Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte*. Gaëtan. Morin.
107. Doucet, H. (2021). Parlons éthique. Présenté à la 4e journée Éthique du CIUSSS MCQ, Trois-Rivières.



2021, avenue Union, bureau 870  
Montréal (Québec)  
H3A 2S9

Téléphone : 514 873-2090

[www.sqetgc.org](http://www.sqetgc.org)

**SQETGC**

Service québécois d'expertise  
en troubles graves du comportement

*Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de la Mauricie-et-  
du-Centre-du-Québec*

Québec 