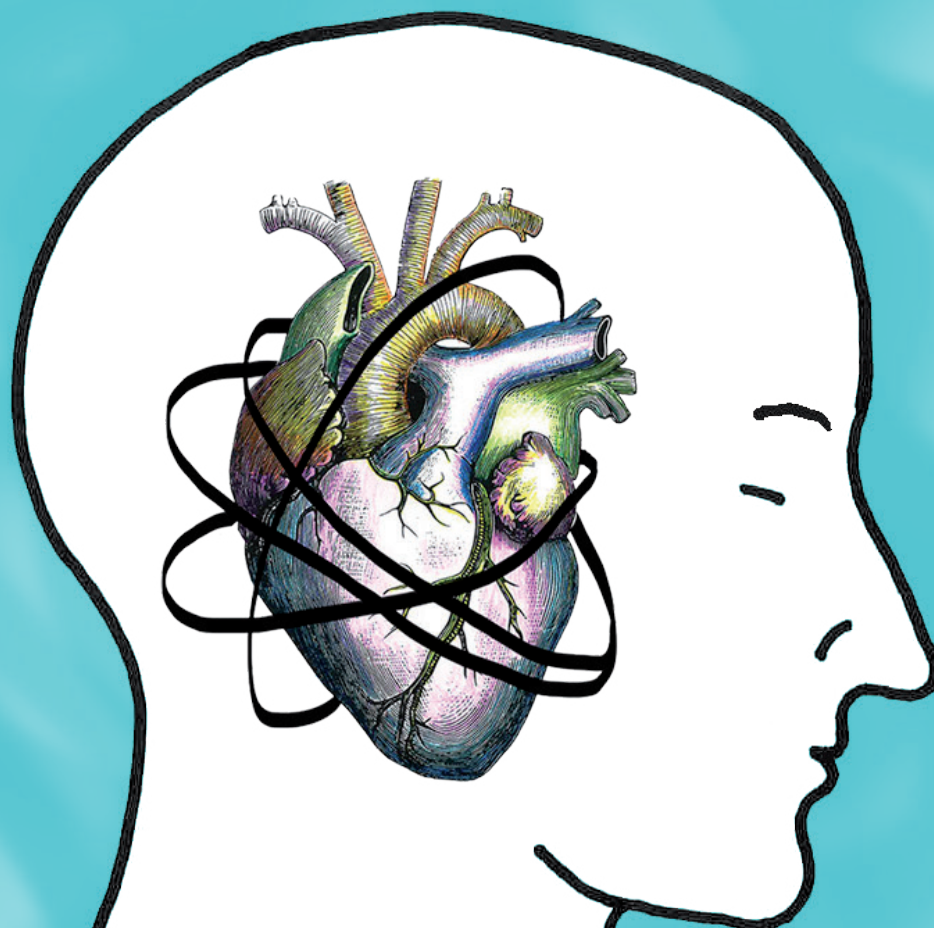


Aborder le travail émotionnel en équipe

Guide d'animation



Agir ENSEMBLE
en amont de la souffrance
au travail



DÉPART

Difficultés émotionnelles
et pouvoir d'agir au travail

Rédaction

Magali Parent

Graphisme et mise en page

Lydie Colaye

Révision linguistique

Steve Dubois

Nicole Néron

Véronique Vézina

Éditeur

LE PROJET DÉPART - AGIR, RAIQ, ROP 03

160, rue Saint-Joseph Est

Québec, QC, G1K 3A7

Titre

Aborder le travail émotionnel en équipe

ISBN (imprimé) 978-2-9822069-1-5 / ISBN (pdf) 978-2-9822069-0-8

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023

Tous droits réservés : AGIR, RAIQ, ROP 03, 2023



Table des matières

Présentation du Projet – DÉPART	2
Mise en contexte.....	3
Aborder le travail émotionnel en groupe: des balises à formuler	4
Synthèse – Des balises à formuler	7
Des repères pour l’animation	7
Synthèse – Des repères pour l’animation	8
Préparation de l’animation et canevas d’une proposition de balises éthiques	9
Déroulement	11
1. Mot de bienvenue : (durée 2 min)	11
2. Présentation du déroulement prévu : (durée 1 min)	11
3. Des balises éthiques – Rappel ou validation : (durée 2 à 10 min)	11
4. Tour de table : (durée 5 à 10 min)	11
5. Questions et temps de réflexion individuel : (durée 5 min)	11
6. Le partage d’une situation : (durée 5 à 10 min)	12
7. Questions de clarification : (durée 5 à 10 min)	12
8. Résonnances et partage : (durée 10 à 20 min)	13
9. Mise en commun des thèmes abordés : (durée 5 min)	14
10. Identification des pistes d’actions/réflexions déjà en place : (durée 2 min)	14
11. Réflexion ouverte sur les besoins (le cas échéant) : (durée 2 min)	14
12. Retour sur la rencontre – Mot de la fin : (Durée – selon le temps)	14
Synthèse – Déroulement	15
Évaluation de rencontre	15
Références et déploiement.....	16
Annexe 1 – Facteurs organisationnels	17
Annexe 2 – Exemples de questions pour la réflexion individuelle.....	18
Annexe 3 – Modèle des questions d’évaluation (projet pilote)	19
Remerciements	20

Présentation du Projet – DÉPART

(Difficultés Émotionnelles et **P**ouvoir d'**A**gir au **T**ravail)

Le **Projet DÉPART** est une démarche collective qui a émergé de préoccupations partagées entre les groupes, au sujet des difficultés émotionnelles vécues par les personnes œuvrant en milieu communautaire. Cette initiative concertée unit trois regroupements d'organismes communautaires de la Capitale-Nationale, soit l'**AGIR** (Alliance des groupes d'intervention pour le rétablissement en santé mentale), le **RAIIQ** (Regroupement pour l'aide aux itinérants et itinérantes de Québec) et le **ROP 03** (Regroupement des organismes de personnes handicapées de la région de la Capitale-Nationale),.

Cette union a donné naissance à une recherche participative (2020 à 2022) menée par une chercheuse de la TÉLUQ (Katharine Larose-Hébert), une chercheuse de l'Université de Sherbrooke (Isabelle Le Pain) et un chercheur de l'Université d'Ottawa (Alexis Truong). La visée consistait à mesurer les difficultés émotionnelles vécues par les intervenants et intervenantes des organismes membres. Au total, 370 personnes de ces milieux ont participé à l'étude, dont la moyenne des années d'expérience en intervention était de dix ans¹.

Les données recueillies ont servi de bases sur lesquelles co-construire et mettre en place des activités de réflexion et de formation, en résonance aux ré-

sultats préliminaires de la recherche. L'un des souhaits du **Projet DÉPART** consiste à développer des outils pour soutenir les équipes des organismes membres, afin que soient adressées les difficultés émotionnelles vécues dans leur milieu de travail, tout en développant du pouvoir d'agir sur celles-ci.

À travers ses différentes initiatives, le **Projet DÉPART** a pour objectif de soutenir la mise en œuvre d'actions et le développement d'un cadre de pratiques pour que soit reconnu le travail émotionnel qui se vit au sein des pratiques psychosociales des milieux d'aide communautaires. De plus, il est souhaité de mettre à profit les structures organisationnelles pour diminuer les difficultés vécues et renforcer les stratégies d'adaptation au sein du milieu de travail, puis d'impliquer et d'outiller les acteurs et actrices œuvrant dans des mouvements favorisant l'atteinte de ces objectifs.

¹ Le Pain, I., Larose-Hébert, K. et Truong, A. (2022), Les difficultés émotionnelles des intervenants et intervenantes œuvrant dans les organisations communautaires : Résultats préliminaires, présentation dans le cadre du **Projet Départ**, Québec, 20 octobre 2022.

Mise en contexte

PRENDRE LE TEMPS DE
RENFORCER OU DE
CRÉER DE LA
COHÉSION D'ÉQUIPE

D'où vient l'idée de proposer un guide d'animation pour aborder le travail émotionnel en équipe ? De la croyance qu'il fait bon d'être en collectif pour porter un regard sur ces difficultés et sur la reprise du pouvoir d'agir face à celles-ci. Mais aussi, reconnaître ce pan du métier d'intervenant et d'intervenante en accompagnement psychosocial et agir ensemble en amont des enjeux liés à la souffrance au travail, vécue par plus de 55 % des répondant et des répondantes à l'étude (Le Pain, Larose-Hébert, Truong, 2022).

Évidemment, aucun outil de ce genre ne peut prétendre répondre à chacune des spécificités pour l'ensemble des équipes de travail, même lorsque l'on parle des milieux communautaires d'aide psychosociale. Il existe une vaste diversité de cultures et de visions organisationnelles, de pratiques et de régies internes, de rythmes au sujet des ré-

« Le processus m'a permis de relativiser ma responsabilité dans la résolution des situations problématiques, en découvrant une structure où tout le monde est mis à contribution pour écouter, soutenir et accompagner ses collègues de travail, et ce, de façon structurée et bienveillante. »

Léonie, Maison des Lucioles

unions d'équipe, etc. De plus, cette proposition de guide d'animation et son déroulement ont été pensés pour être expérimentés lors de rencontres d'équipe qui seraient entièrement dédiées à la création de ce qui est appelé ici un «espace de dialogue». Dans un souci d'efficacité envers les différents contextes, ce guide est à expérimen-

ter et à ajuster, afin que chaque milieu ou chaque équipe puisse trouver des adaptations harmonieuses à ses réalités et besoins.

Avec ce guide, le Projet DÉPART souhaite :

- Favoriser le développement d'espaces de dialogue au sujet des Difficultés Émotionnelles et du Pouvoir d'AgIR au Travail (DÉPART).
- Soutenir des démarches et exercices réflexifs à ce sujet, au sein des milieux de travail.
- Outiller les équipes de travail dans l'appropriation d'un déroulement d'animation.

Il est à noter que cet ouvrage s'inscrit dans une vision évolutive. En effet, le Projet DÉPART ayant reçu un financement de la direction de la Santé Publique pour poursuivre les travaux sur deux années supplémentaires (2023 à 2025), il est souhaité de maintenir les co-constructions, en prenant appui sur les expériences qui seront vécues en rencontre d'équipe. À force d'expérimentations, peut-être découvrirons-nous des modèles hybrides, permettant entre autres d'intégrer de plus courts moments de ces «espaces de dialogue» au sein des réunions d'équipe courantes. Qui sait !

Bien que les expressions «rencontre de travail» ou «réunion d'équipe» puissent référer à des postures rationnelles et distantes émotionnellement, ou encore s'articulant à un plan d'action avec des objectifs précalculés, ici, ce ne sont pas les intentions et qualificatifs de

l'exercice proposé. Il est plutôt question de prendre le temps de renforcer ou de créer de la cohésion d'équipe, de permettre des moments de reconnaissance de ce qui se vit humainement au sein des équipes de travail et de légitimer l'impact de ce qui est ressenti. Aussi, l'occasion est donnée de profiter de ces moments d'échanges pour que puissent se propager les forces vives de chacun et chacune, et, à partir de ces expériences partagées, mettre en commun de nouveaux leviers et de nouveaux apprentis-

sages. Puisque les supports de la gestion et des collègues sont des stratégies organisationnelles utilisées par plus de 85 % des répondants et répondantes de l'étude pour faire face aux difficultés émotionnelles (Le Pain, Larose-Hébert, Truong, 2022), il est à espérer que ce guide puisse outiller et soutenir les organisations, de même que le développement du pouvoir d'agir au travail.

Un exercice comportant certes des défis, mais riche d'une foule d'opportunités qui sont à la portée de tous et toutes !

DÉPART : TENIR
COMpte DES ENJEUX
DE POUVOIR AU SEIN
DES ÉQUIPES DE
TRAVAIL.

Aborder le travail émotionnel en groupe : des balises à formuler

«Prendre le temps» représente possiblement l'un des premiers défis rencontré dans cette expérimentation. Tout particulièrement pour les équipes de travail qui œuvrent en première ligne d'intervention et d'accueil, ou qui ont un déploiement d'horaire sur plus de huit heures par jour, chaque semaine. Il n'y a probablement pas de scénario parfait en ce qui concerne la récurrence de ces réunions, la durée ou les manières d'inclure toutes les personnes de l'équipe à la fois. Se donner l'espace pour ajuster les façons de faire dans le temps est donc de mise. De plus, passer d'un état d'esprit en mode urgence à un état d'esprit de travail émotionnel, demande de prendre un temps pour bien se déposer et déployer une qualité de présence à soi et

aux autres. Bien sûr, les besoins des personnes accompagnées ne cesseront pas d'être urgents et en constante attente de réponse. Toutefois, se permettre de faire le point entre collègues exige d'accepter de mettre le «téléphone» sur pause pendant un temps, pour se ramener soi dans le moment partagé avec l'équipe.

Il est donc incontournable de prévoir les moments de rencontre au calendrier, en tenant compte de ses réalités afin de choisir un rythme qui convient. Il semble souhaitable de vivre une régularité pour avoir l'occasion de s'approprier davantage cette pratique proposée. Mais, si l'on arrive à débiter avec deux rencontres par année, déjà ce soutien ponctuel sera tout de même non négligeable au sein des équipes.

DE PLUS, « LES LUTTES DE POUVOIR AU SEIN DE CERTAINES ÉQUIPES » EST UN FACTEURS ORGANISATIONNELS IMPLIQUÉ DANS L'AUGMENTATION DES DIFFICULTÉS ÉMOTIONNELLES CHEZ LES INTERVENANTS ET INTERVENANTES (66 %) DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES (LE PAIN, LAROSE-HÉBERT, TRUONG, 2022).

Privilégier de petits groupes (sept personnes et moins) semble présenter une clé de succès, surtout pour débiter. Nous parlons ici de la création d'un «espace de dialogue», ce qui demande de prévoir des ingrédients pour créer une ambiance à tendance sécurisante, bienveillante, favorisant l'ouverture et la qualité de présence. Dépendamment de l'ampleur de l'organisation, du nombre d'équipes de travail au sein de celle-ci ou de leur composition, il peut s'avérer préférable de scinder les groupes et de prévoir des rencontres sur plus d'une plage horaire, cela afin que le plus grand nombre puisse accéder à l'une de ces rencontres d'équipe. Dans cette optique, il peut aussi être envisageable de partager le rôle d'animation et de préparation pour ces rencontres. Il n'est pas question ici de prendre soin des DÉPART des équipes, en passant par l'épuisement des personnes jouant un rôle de coordination. N'est-ce pas ? De plus, les modes de gestion «participative» présentent un effet positif, entre autres sur «l'appréciation de la qualité du leadership mise de l'avant par les gestionnaires, la confiance des employés face à la gestion, l'impression de ne pas avoir à cacher nos émotions» (Le Pain, Larose-Hébert, Truong, 2022). Voilà donc une belle occasion de partager ce guide avec des collègues volontaires pour l'animation d'une rencontre !

Au prochain segment de ce guide, la portion Rôle de l'animation sera abordée. Mais d'ores et déjà, nous pouvons soulever une balise importante à garder en tête au sujet des réunions visant à adresser les DÉPART, soit celle de tenir compte des enjeux de pouvoir au

sein des équipes de travail. Ces enjeux ne sont pas nécessairement opérants de façon consciente et volontaire, mais ils influencent les dynamiques internes et les modes communicationnels. De plus, «les luttes de pouvoir au sein de certaines équipes» est un facteurs organisationnels impliqué dans l'augmentation des difficultés émotionnelles chez les intervenants et intervenantes (66%) des organismes communautaires (Le Pain, Larose-Hébert, Truong, 2022). L'idée ici n'est pas de croire qu'il soit possible de complètement les évacuer, mais plutôt d'en prendre conscience. Il en sera davantage question dans le prochain segment, mais le choix d'une personne au rôle de l'animation devrait tenir compte de cette préoccupation. Il est évidemment bienvenu de reconnaître et de composer adéquatement avec son rôle d'influence au sein d'une équipe, si l'on porte l'animation de ces «espaces de dialogue».

Ces rôles d'influences qui peuvent se jouer à l'intérieur des équipes, apportent au passage de belles opportunités et quelques défis. C'est pourquoi il apparaît important de se formuler collectivement un cadre éthique de pratique pour ce type de rencontre. Pour ce faire, il est fortement suggéré de se donner un temps pour placer ce cadre en début de rencontre, ou préalablement si notre organisation a l'espace-temps pour inclure une rencontre supplémentaire. Si ce cadre se place en début de rencontre et non pas lors d'une rencontre préalable, il est possible d'arriver avec une proposition de formulation déjà construite pour faciliter l'amorce. Des éléments faisant

référence au rôle d'animation pourront y être inclus. Par exemple, statuer sur la durée de la rencontre, le déroulement, les objectifs et le partage des rôles et responsabilités. De plus, placer éthiquement les intentions est aussi au cœur d'un tel cadre.

En voici quelques exemples :

Adresser les DÉPART entre collègues n'est pas une façon de substituer des démarches de soutien thérapeutique individuelles, mais offre une stratégie pour prendre soin des membres de l'équipe tout en œuvrant à un filet de sécurité complémentaire à celles-ci. C'est pourquoi il est suggéré de se rappeler que nous devons collectivement nous préserver d'une tendance à jouer un rôle de thérapeute. L'espace de discussion, la reconnaissance entre pairs et la transmission d'expériences pourront certes avoir un effet thérapeutique, mais il n'est pas question ici de porter cet objectif en tant que groupe. Il est plutôt suggéré de tendre collectivement vers une posture de reconnaissance des ressentis vécus, et de partage des expériences et pistes de réflexion. Cette intention éthique s'inscrit, en partie, en réponse «au manque de reconnaissance et de formation», facteurs impliqués dans l'augmentation des difficultés émotionnelles chez les intervenants et intervenantes des organismes communautaires (52 % selon Le Pain, Larose-Hébert, Truong, 2022).

De plus, ventiler entre collègues est une pratique informelle courante, qui a fait ses preuves en termes de bienfaits momentanés pour soulager les soupapes sous hautes tensions ! Quoi qu'il en soit, le «mode ventilation» devient parfois

lourd et moins efficace lorsqu'il s'agit de prendre soin collectivement des DÉPART. À ce propos, il y a lieu de se prémunir collectivement de glissements possibles vers des modes de ventilation paralysants. C'est pourquoi un déroulement de rencontre est inclus à la section 4 de ce guide.

Et finalement, expérimenter des rencontres au sujet des DÉPART rend plutôt inévitable de passer par des moments d'intensité émotive à l'occasion. Ces moments ne représentent pas des échecs, des tares ou des situations à éviter. Au contraire, ce sont des indicateurs à tenir en compte ! Ils demandent d'être accueillis, et qu'on leur permette un espace pour se déposer. C'est pourquoi il est suggéré de se doter collectivement d'une marche à suivre pour ces situations (prendre quelques minutes d'arrêts au déroulement, offrir un espace pour que l'émotion soit nommée simplement, identifier avec quel membre de l'équipe la personne concernée pourrait prendre le temps de s'aiguiller pour la suite, etc.). Et ensuite, reprendre le cours de la rencontre si possible.

Pour compléter cette section, ce guide ne prétend pas être un outil de médiation de conflits internes. Toutefois, indirectement, les rencontres proposées peuvent permettre d'identifier des situations qui demandent d'être adressées entre les personnes concernées.

IL EST PLUTÔT
SUGGÉRÉ DE TENDRE
COLLECTIVEMENT VERS
UNE POSTURE DE
RECONNAISSANCE DES
RESSENTIS VÉCUS, ET
DE PARTAGE DES
EXPÉRIENCES ET
PISTES DE RÉFLEXION.

Synthèse – Des balises à formuler

- Prendre le temps ;
- Accepter de passer de l'état d'esprit en mode urgence à un état d'esprit de travail émotionnel.
- Prévoir les moments de rencontres au calendrier.
- Privilégier de petits groupes.
- Créer les conditions pour un «espace de dialogue».
- Tenir compte des enjeux de pouvoir au sein des équipes de travail ; le choix d'une personne au rôle de l'animation devrait tenir compte de cette préoccupation.
- Se formuler collectivement un cadre éthique de pratique.
- Ce guide ne prétend pas être un outil de médiation de conflits internes.

Des repères pour l'animation

LE RÔLE D'ANIMATION
OU DE COANIMATION
DEMANDE DONC DE
NOURRIR UN
LEADERSHIP POSITIF
ET AUTHENTIQUE.

Les personnes en poste aux diverses tâches de coordination, de responsable d'équipe ou de direction, sont souvent celles qui ont le rôle de tenir l'animation lors de réunions d'équipe et de la préparation de celles-ci. Mais il existe aussi une panoplie de formules différentes, pour faire autrement. Certains milieux préfèrent donner cette responsabilité à d'autres profils de collègues au sein de leur organisation, certains se partagent à tour de rôle cette tâche et d'autres vont privilégier une coanimation selon les intérêts et les forces des membres de l'équipe de travail. Quoi qu'il en soit, la personne qui porte le rôle d'animation d'une réunion d'équipe pour adresser les DÉPART, influencera grandement la manière dont se mobi-

liseront et s'engageront les membres de l'équipe dans ce processus. Il est ici question de ce qui a été mentionné plus haut, au sujet de tenir compte des dynamiques de pouvoir et d'influence, ainsi que de la mise en œuvre d'une ambiance propice à une posture de dialogue, d'ouverture et de transparence constructive. Le rôle d'animation ou de coanimation demande donc de nourrir un leadership positif et authentique.

En plus de prévoir et d'encadrer le temps pour le déroulement (étapes proposées plus loin), la personne à l'animation peut jouer un rôle de facilitatrice lors d'échanges de sujets plus complexes ou délicats, ou encore de médiatrice et vulgarisatrice lorsque le langage utilisé n'est pas saisi de la même façon par

l'ensemble des participants et participantes. S'exercer à proposer humblement une reformulation de certains propos, lorsque le senti nous informe d'une possible rupture dans le fil des compréhensions, peut devenir un réflexe supportant lors d'échanges de sujets plus sensibles.

La personne à l'animation peut donc être au poste comme gardienne du senti, mais il peut être aidant que ce rôle soit aussi partagé avec une autre personne. Évidemment, il ne sera pas toujours nécessaire d'agir en ce sens puisque la plupart du temps, une autorégulation prend

vie à l'intérieur des équipes. Mais certains thèmes en contexte plus tendu, peuvent demander que l'on accentue sa vigilance quant au senti véhiculé au sein du groupe, puis que l'on prenne un temps d'arrêt dans les échanges pour prendre le pouls et s'assurer du degré de sentiment de sécurité. (Exemple de question : Sur une échelle de 1 à 10, comment vous situez-vous dans ce sentiment ? Proposition : lors d'un pointage inférieur à 5 sur 10, prendre le temps de démêler les perceptions et vécus). L'inconfort est parfois inévitable, mais l'ignorer n'est pas une solution souhaitable dans ce contexte.

Synthèse – Des repères pour l'animation

- Tenir compte des enjeux de pouvoir au sein des équipes de travail ; le choix d'une personne au rôle de l'animation devrait tenir compte de cette préoccupation.
- Le rôle d'animation ou de coanimation demande de nourrir un leadership positif et authentique.
- En plus de prévoir et d'encadrer le temps pour le déroulement, la personne à l'animation peut jouer un rôle de facilitatrice, de médiatrice et de vulgarisatrice.
- La personne à l'animation peut donc être au poste comme gardienne du senti, mais il peut être aidant que ce rôle soit aussi partagé avec une autre personne.

Préparation de l'animation et canevas d'une proposition de balises éthiques

La **préparation de l'animation** ne se fait pas dans le but de tout prévoir ce qui se vivra lors de la rencontre. Elle vise plutôt l'orchestration d'un cadre soutenant au déroulement constructif des échanges, dans l'atteinte des objectifs communs de prendre soin de l'équipe et de favoriser une transmission des expériences.

Voici quelques ingrédients qui permettent de bien se préparer :

- ◆ Statuer des heures de début et de fin. Selon la durée dégagée, le déroulement de la rencontre (voir section 5) devra s'adapter au nombre d'individus participants.
- ◆ Selon la durée et les besoins, prévoir un moment de pause.
- ◆ Prévoir un endroit adapté et accessible, sur le lieu de travail ou à proximité. Considérer la superficie de l'espace pour une disposition en cercle, avec ou sans table, et que le lieu soit fermé pour préserver la confidentialité.
- ◆ Identifier la ou les personnes pour le partage des responsabilités : animation, encadrement du temps, vigilance aux sentis, prise de notes au besoin.
- ◆ Écriture du déroulement (*voir section 5 du guide*). Prévoir une version écrite pour la personne qui anime et déterminer s'il y a lieu de prévoir des copies pour les personnes participantes.
- ◆ Réfléchir au besoin de support visuel. Dépendamment du déroulement souhaité, certains exercices peuvent demander d'avoir sous la

main un tableau ou autre, permettant un support visuel d'écriture pour le partage des apprentissages résumés en groupe.

Que ce soit lors d'une première rencontre où vous aurez le temps d'échanger en groupe sur les balises éthiques à suivre, ou que ce soit pour préparer une proposition de celles-ci et qui sera à ajuster en début d'une première rencontre, voici quelques exemples de points à clarifier pour un bon déroulement.

Canevas d'une proposition de balises éthiques (voir explicatifs de la section 2 du guide);

- ◆ Se doter d'objectifs communs pour ce type de rencontre, et donner un nom conséquent à celui-ci (ex.: Communauté de pratiques, Co-développement, Rencontre pour le bien-être, etc.).
- ◆ Accepter de passer d'un état d'esprit en mode «urgence», à un état d'esprit disposé pour un travail émotionnel, offrant une qualité de présence à soi et au groupe.
- ◆ Proposer un calendrier de rencontres (déterminer le rythme et la durée).
- ◆ Se questionner sur le niveau d'engagement et de participation souhaité pour le groupe.
- ◆ Clarifier ses attentes au sujet des rôles occupés pour l'organisation de ces rencontres : animation, préparation, communication, rappel du calendrier des rencontres, etc.
- ◆ Déterminer le nombre de personnes participantes minimum et maximum

PRÉVOIR UN ENDROIT ADAPTÉ ET ACCESSIBLE, SUR LE LIEU DE TRAVAIL OU À PROXIMITÉ. CONSIDÉRER LA SUPERFICIE DE L'ESPACE POUR UNE DISPOSITION EN CERCLE, AVEC OU SANS TABLE, ET QUE LE LIEU SOIT FERMÉ POUR PRÉSERVER LA CONFIDENTIALITÉ.

souhaité pour permettre une rencontre satisfaisante.

- ◆ Veiller aux conditions permettant un espace de dialogue, aux ingrédients propices pour une ambiance à tendance sécurisante, bienveillante, en mode ouverture et pour une qualité de présence.
- ◆ Rappeler l'importance du cadre confidentiel : le contenu et le vécu de la rencontre doivent être protégés par chacun et chacune.
- ◆ Collectivement, se préserver d'une tendance à jouer un rôle de thérapeute.
- ◆ Collectivement, se préserver des glissements vers des modes de ventilation paralysants.
- ◆ Tendre collectivement vers une posture de reconnaissance des ressentis vécus, et de partage des expériences et pistes de réflexion.
- ◆ Se rappeler collectivement que cet espace n'est pas un lieu de règlement de conflits internes.

- ◆ Se doter collectivement d'une marche à suivre lors de moments d'intensité émotive.

- ◆ Identifier un minimum de trois valeurs communes qui guideront ces moments d'équipe (Ex. : valeurs reliées à l'humilité, à l'authenticité, à l'ouverture aux autres, à la solidarité, à la persévérance, etc.).

Cette proposition de feuille de route peut servir de cadre pour le déroulement des rencontres visant à adresser les DÉPART. Une fois mise à votre main, formulée dans vos mots et avec votre couleur, le déroulement peut être imprimé ou conservée en version numérique, pour guider l'animation. Des copies peuvent aussi être mises à la disposition des participants et participantes.

UNE FOIS MISE À VOTRE MAIN, FORMULÉE DANS VOS MOTS ET AVEC VOTRE COULEUR, LE DÉROULEMENT PEUT ÊTRE IMPRIMÉ OU CONSERVÉE EN VERSION NUMÉRIQUE, POUR GUIDER L'ANIMATION

Déroulement

IL PEUT ÊTRE
INTÉRESSANT QUE
CHAQUE PERSONNE
PUISSE PARTAGER UN
MOT SUR SON ÉTAT
D'ESPRIT À L'ARRIVÉE ;
UN MOT BREF, UN
EXERCICE SUCCINCT

1. MOT DE BIENVENUE : (DURÉE 2 MIN)

- Marquer le début de la rencontre en prenant la parole pour saluer le groupe et remercier chacun et chacune pour leur présence.
- Rappeler l'objet de la rencontre, la durée et le moment prévu pour la pause (le cas échéant). Présenter les personnes qui se partageront les responsabilités en cours de route.

2. PRÉSENTATION DU DÉROULEMENT PRÉVU : (DURÉE 1 MIN)

- Faire la lecture du plan de déroulement ou énumérer brièvement les points ou les différentes étapes proposées pour les échanges à venir.

3. DES BALISES ÉTHIQUES – RAPPEL OU VALIDATION : (DURÉE 2 À 10 MIN)

- Si la co-construction de balises éthiques (voir section 4) s'est faite lors d'une rencontre précédente, faire une brève énumération de celles-ci.
- Sinon, présenter la proposition des balises éthiques préparées (voir section 4). Prendre le temps de dialoguer et de faire collectivement les ajustements, en cohérence avec l'esprit du groupe. L'idée n'est pas d'avoir une version absolument complétée dès la première expérience, mais de placer éthiquement les intentions.
- Selon les habitudes et intérêts du milieu, les balises peuvent être affichées ou projetées afin de les rendre visuellement accessibles pendant la rencontre.

4. TOUR DE TABLE : (DURÉE 5 À 10 MIN)

- Dans le cas où toutes les personnes ne seraient pas familières entre elles,

il est fort pertinent de se présenter mutuellement.

- Il peut être intéressant que chaque personne puisse partager un mot sur son état d'esprit à l'arrivée; un mot bref, un exercice succinct permettant de situer le groupe. (Plusieurs exercices «brise-glace» existent pour soutenir les tours de table. Des exemples sont disponibles sur Internet, en voici un exemple : <https://educationspecialisee.ca/wp-content/uploads/2018/02/icebreakers.pdf>)

5. QUESTIONS ET TEMPS DE RÉFLEXION INDIVIDUEL : (DURÉE 5 MIN)

- Distribuer aux participants et participantes la feuille de questions préparées autour de trois questions différentes (voir page suivante).
- Prendre le temps de lire à haute voix le choix des questions auxquelles les participants et participantes devront réfléchir. Laisser ensuite un temps de réflexion et de prise de notes.
- Selon le nombre de participants et participantes, il est possible d'établir si l'ensemble des personnes pourront partager leur expérience spécifique face à une question, ou de limiter les prises de parole en fonction de la durée de la rencontre prévue (voir section 4).
- Quoi qu'il en soit, les divers échanges partagés permettent généralement des résonances rejoignant chacun et chacune, dans une portion de son expérience personnelle.

- Il y a certes plusieurs façons de faire pour amener un groupe à marquer un temps d'arrêt, pour prendre le pouls de ce qui se vit émotionnellement au travail, ou pour le partage d'expérience entre collègues. L'expérimentation permettra certainement d'apprendre à formuler des questions de plus en plus adaptées aux besoins du groupe, d'une fois à l'autre.
- Voici quelques exemples de questions à proposer pour que chaque membre du groupe puisse prendre un moment de réflexion individuel, avant de prendre la parole :
 - Quelle situation a généré une tension dans les derniers jours ou semaines ?
 - Quelle situation à venir génère actuellement une anticipation préoccupante ?
 - Donnez l'exemple d'une situation qui vous a déstabilisé dans un premier temps, mais qui s'est finalement avérée enrichissante et envers laquelle vous ressentez de la fierté ?
 - Quelle serait l'habileté relationnelle/professionnelle qui vous a le plus servi récemment ?

Les thèmes des questions à soumettre à vos collègues peuvent aussi s'inspirer des facteurs organisationnels influençant le travail émotionnel, tels que révélés dans les résultats préliminaires de l'étude (Le Pain, Larose-Hébert, Truong, 2022). Un résumé de ces facteurs est disponible à l'Annexe 1.

De plus, des exemples de questions élaborées dans le cadre du projet pilote

d'animation de rencontre d'équipe, sont aussi disponibles à l'Annexe 2.

Selon vos réalités, besoins et expériences, la diversité des questions peut être infinie ! À vous de jouer !

6. LE PARTAGE D'UNE SITUATION : (DURÉE 5 À 10 MIN)

- La personne à l'animation invite les participants et participantes à manifester leur désir de prendre la parole, sur l'une des questions posées. Lorsqu'une première personne manifeste ce désir, prendre d'abord le temps de lire haute voix la question qu'elle a choisie. Il est aussi possible de procéder à une pige de nom pour déterminer qui prendra la parole pour débiter le partage avec le groupe.
- Cette première personne partage sa réflexion et son expérience en réponse à la question formulée.
- Il est possible de se donner un temps limite approximatif pour cette première prise de parole, toujours en considérant la durée prévue de la rencontre et l'estimation du nombre de personnes qui partageront à ce premier tour.
- D'une rencontre à l'autre, il peut être judicieux de prévoir une forme d'équité pour cette prise de parole du premier tour, afin de permettre à une diversité de personnes de jouer ce rôle.

7. QUESTIONS DE CLARIFICATION : (DURÉE 5 À 10 MIN)

- Les questions de clarification viennent des autres participants et participantes au groupe :

**SELON VOS RÉALITÉS,
BESOINS ET
EXPÉRIENCES, LA
DIVERSITÉ DES
QUESTIONS PEUT ÊTRE
INFINIE !
À VOUS DE JOUER !**

IL EST IMPORTANT
QUE LA PERSONNE À
L'ANIMATION FASSE
UNE GESTION DES
TOURS DE PAROLE.
LES ÉCHANGES
SPONTANÉS PEUVENT
APPORTER UN CERTAIN
DYNAMISME,
MAIS GÈNÈRENT AUSSI
QUE LES MÊMES PERSONNES
PRENDRONT PLUS SOUVENT LA
PAROLE, TANDIS QUE
D'AUTRES POURRAIENT
SE TAIRE ET PRIVER
LE GROUPE DE LEURS
APPORTS.

- À ce stade-ci, il est souhaité d'obtenir plus de détails sur la situation partagée par notre collègue, afin de s'assurer de comprendre en globalité ce dont il ou elle nous témoigne. Il s'agit donc de questions au sujet d'éléments du contexte, du déroulement, de notre bonne compréhension générale, etc.
 - C'est aussi le moment de clarifier avec la personne qui vient de partager, si elle a un besoin en particulier, lié à sa prise de parole : une attention particulière, un éclairage précis, des pistes de compréhension sur une pratique en particulier, des rétroactions de vécus semblables, etc.
 - Les clarifications gagnent à ne pas s'extensionner trop longuement, afin de poursuivre les échanges autour des questions, des propositions de réflexions et des résonnances d'expériences similaires.
 - Il est important que la personne à l'animation fasse une gestion des tours de parole. Les échanges spontanés peuvent apporter un certain dynamisme, mais génèrent aussi que les mêmes personnes prendront plus souvent la parole, tandis que d'autres pourraient se taire et priver le groupe de leurs apports. De plus, cela permet à chacun et chacune d'aller au bout de sa pensée, sans être interrompu par une nouvelle prise de parole, aussi bien intentionnée soit-elle !
- 8. RÉSONNANCES ET PARTAGE : (DURÉE 10 À 20 MIN)**
- À tour de rôle, les autres collègues prennent la parole selon les élans de

résonnances et envies de partage qui leurs sont propres en lien avec la situation exposée.

- Tout en gardant en tête les balises éthiques convenues par le groupe, c'est à partir d'expériences similaires et des réflexions qui peuvent en découler, que se formulent des rétroactions entre collègues.
- Il est possible que ces échanges mènent vers des discussions de fond au sujet des diverses visions cohabitantes au sein de l'équipe. Afin de permettre une fluidité dans les échanges et de prendre soin des sensibilités ouvertes au cours de l'exercice, le rôle de l'animation est ici primordial au maintien d'une ambiance sécurisante :
 - Sans complètement évacuer les sujets polarisants, il peut s'avérer utile de mettre sur pause les échanges afin de bien identifier de quels thèmes il est question, et prendre le temps de vérifier avec le groupe s'il souhaite poursuivre les échanges sur ce sujet, ou si un autre type de rencontre pourrait mieux convenir pour avancer sur ces thèmes soulevés.
- RAPPEL : Tel que mentionné précédemment, il est important que la personne à l'animation fasse une gestion des tours de parole. Les échanges spontanés peuvent apporter un certain dynamisme, mais génèrent aussi que les mêmes personnes prendront plus souvent la parole, tandis que d'autres pourraient se taire et priver le groupe de

leurs apports. De plus, cela permet à chacun et chacune d'aller au bout de sa pensée, sans être interrompu par une nouvelle prise de parole, aussi bien intentionnée soit-elle !

- Compléter cette boucle en donnant un COURT mot de la fin à la personne qui a amorcé la conversation.

Recommencer le processus avec une autre personne !

Prévoir que pour une rencontre d'une durée de deux heures, il y aura en moyenne deux à trois personnes qui pourront partager une situation.

9. MISE EN COMMUN DES THÈMES ABORDÉS : (DURÉE 5 MIN)

- C'est ici que la prise de notes entre en ligne de compte, principalement autour des échanges de résonances et partage (point 8). La personne à l'animation, avec celle à la co-animation ou à la prise de notes, peut **partager les thèmes ou les éléments conceptuels qui ont semblés être des clés pour le développement du pouvoir d'agir dans les échanges autour de la situation partagée**. Ces éléments peuvent aussi être appelés des apprentissages ou des ingrédients actifs (Ex. : des stratégies utilisées par des collègues, des réflexions de fond permettant une relecture des situations, des habiletés identifiées comme particulièrement aidantes, etc.).
- En complément à cette première énumération, les membres du groupe pourraient ajouter des observations ou apprentissages qu'ils ou elles ont fait.

- De plus, cette étape peut représenter un moment et un espace pour consulter les équipes, ce qui est perçu comme un aspect positif et contributif aux facteurs de protection chez les intervenants et intervenantes œuvrant en milieu communautaire (Le Pain, Larose-Hébert, Truong, 2022).

10. IDENTIFICATION DES PISTES D' ACTIONS/ RÉFLEXIONS DÉJÀ EN PLACE : (DURÉE 2 MIN)

- Selon le déroulement des échanges, et à partir de ce que vous avez pu observer, il peut être pertinent de se rappeler en équipe l'existence de certains outils déjà en place dans votre organisation ou déjà connus, de même que certaines stratégies et forces qui pourraient être utilisées ou recyclées dans le contexte partagé.

11. RÉFLEXION OUVERTE SUR LES BESOINS (LE CAS ÉCHÉANT) : (DURÉE 2 MIN)

- Toujours selon le déroulement des échanges et à partir de vos observations, l'occasion peut être donnée de questionner les besoins de formations, de soutien ou de changements, et de poursuivre ces réflexions ultérieurement quant aux constats soulevés ou qui ont émergés entre tous et toutes.

12. RETOUR SUR LA RENCONTRE – MOT DE LA FIN : (DURÉE – SELON LE TEMPS)

- En mode prise de parole spontanée, proposer aux participants et participantes de dire quelques mots brefs sur le ressenti ou l'appréciation globale de la rencontre. (Une évaluation plus complète et écrite pourrait être suggérée, voir section suivante).

DE PLUS, CETTE ÉTAPE PEUT REPRÉSENTER UN MOMENT ET UN ESPACE POUR CONSULTER LES ÉQUIPES, CE QUI EST PERÇU COMME UN ASPECT POSITIF ET CONTRIBUTIF AUX FACTEURS DE PROTECTION CHEZ LES INTERVENANTS ET INTERVENANTES ŒUVRANT EN MILIEU COMMUNAUTAIRE (LE PAIN, LAROSE-HÉBERT, TRUONG, 2022).

Synthèse – Déroulement

- Mot de bienvenue de l'animation
- Présentation du déroulement prévu
- Des balises éthiques – Rappel ou validation
- Tour de table
- Questions et temps de réflexion individuel
- Le partage d'une situation
- Questions de clarification
- Résonnances et partage
- ** Recommencer le processus avec une autre personne !
- Mise en commun des thèmes abordés
- partager les éléments clés pour le développement du pouvoir d'agir
- Identification des pistes d'actions/réflexions déjà en place
- Réflexion ouverte sur les besoins (le cas échéant)
- Retour sur la rencontre – Mot de la fin

Évaluation de rencontre

Lors de rencontres pilotes d'animation de réunions d'équipes auprès de cinq organismes membres des regroupements fondateurs du Projet DÉPART, il a été soumis un bref formulaire de trois questions aux participants et participantes. L'idée était de prendre le pouls de leur appréciation de l'exercice. Cela a permis un retour constructif, ciblant des points à clarifier, à peaufiner ou à honorer dans le déroulement proposé des animations, tout comme pour la posture d'animation et sa préparation.

Bien sûr, l'exercice d'évaluation de telles rencontres, où l'on aborde le travail émotionnel en équipe, est propre à chaque organisation, selon sa culture, ses besoins et ses contextes spécifiques. Cela peut se faire verbalement et momentanément, en réservant un temps à la fin du déroulement (voir point 12. Retour sur la rencontre – Mot de la fin), ou en prévoyant un formulaire de questions à compléter sur place avant que chacun et chacune ne retourne à ses occupations. Certains contextes d'actualisation organisationnelle peuvent aussi

permettre une évaluation post-exercice, qui se fait rétroactivement dans la semaine qui suit, permettant ainsi un temps de recul et de réflexion. Dépendamment des besoins sous-jacents à l'utilisation d'un formulaire d'évaluation, les réponses aux questions

peuvent demeurer anonymes ou être nominatives.

Quoi qu'il en soit, pour le mode d'évaluation choisi, il semble plus efficace de privilégier peu de questions bien ciblées, afin de faciliter une participation significative des membres de l'équipe.

QUOI QU'IL EN SOIT, POUR LE MODE D'ÉVALUATION CHOISI, IL SEMBLE PLUS EFFICACE DE PRIVILÉGIER PEU DE QUESTIONS BIEN CIBLÉES, AFIN DE FACILITER UNE PARTICIPATION SIGNIFICATIVE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE.

Références et déploiement

Vous trouverez à l'Annexe 3, le modèle des questions d'évaluation utilisées lors du déploiement du projet pilote.

Le Pain, I., Larose-Hébert, K. et Truong, A. (2022), Les difficultés émotionnelles des intervenants et intervenantes œuvrant dans les organisations communautaires.

En plus des résultats préliminaires de l'étude initiée dans le cadre du Projet DÉPART, le collectif que forment les divers praticiens et praticiennes et gestionnaires membres des trois regroupements fondateurs, est en lui-même une source de références multiples qui ont été précieuses pour l'écriture de ce guide d'animation.

Les réflexions, les pratiques et le déroulement proposés dans cet outil sont le fruit du partage d'expériences et de savoirs collectifs. Des savoirs que l'on cumule à force d'expériences d'animation et de participation à des rencontres de groupes de tous genres : co-développement, réunions cliniques, formation continue, médiation au sein des équipes... La

richesse de ces savoirs est au cœur de ce qui a nourri cette publication.

C'est d'ailleurs dans cet esprit démocratique de diversité des types de savoirs que nous souhaitons voir se déployer cet ouvrage. Au cours des deux prochaines années (2023-2025), l'équipe du Projet DÉPART souhaite peaufiner le guide et accentuer son rayonnement au fur et à mesure des expérimentations faites au sein des équipes de travail, parmi les 109 organismes membres des trois regroupements au cœur de cette initiative. Nous tenterons de prendre le pouls de la façon dont les équipes utilisatrices s'approprient cette pratique, et nous poursuivrons la mise en place d'accompagnements selon les besoins identifiés par les membres.

Pour connaître la liste des organismes membres des trois regroupements fondateurs, veuillez consulter les sites internet de ceux-ci :

<https://www.agirensantementale.ca/>
<https://www.rop03.com/fr>
<https://raiiq.org/>

C'EST D'AILLEURS DANS CET ESPRIT DÉMOCRATIQUE DE DIVERSITÉ DES TYPES DE SAVOIRS QUE NOUS SOUHAITONS VOIR SE DÉPLOYER CET OUVRAGE

Annexe 1 – Facteurs organisationnels

Facteurs organisationnels qui protègent des difficultés émotionnelles

1. Mode de gestion participative :

- Apprendre de nouvelles choses.
- La cohérence et le sens des tâches effectuées.
- Être tenu informé de ce qui est important au travail et sentir que l'on peut influencer.
- La qualité du leadership et la confiance face à la gestion.
- Ne pas avoir à cacher nos émotions.
- L'équité dans la distribution du travail et la résolution de conflit.
- Pouvoir compter sur le support de nos collègues et des gestionnaires.
- L'atmosphère positive au travail entre collègues.

2. Clarification des politiques, des procédures et des règles de sécurité :

- Formation sur les mandats et les rôles de chacun et chacune

3. Amélioration des conditions de travail :

- Ajout de financements.
- Restriction du nombre d'utilisateurs et flexibilité des horaires.
- Bonification des salaires, des congés de maladie et de ressourcement, ainsi que des assurances collectives.

4. Faciliter et soutenir la référence en suivi psychologique

Facteurs organisationnels qui accentuent les difficultés émotionnelles

1. Le déséquilibre entre les besoins de la population et l'offre de services des OC :

- Alourdissement des problématiques vécues par les usagers.
- La surcharge de travail.
- Diminution du temps de qualité avec les personnes accompagnées et celles en collaboration.
- Pression de productivité et de performance.
- Le manque de ressources à l'interne.

2. Les relations professionnelles tendues et un soutien lacunaire :

- Les tensions et les conflits au sein des équipes.

- Luttres de pouvoir au sein de certaines équipes.
- Le manque de reconnaissance.
- Des compréhensions contradictoires des mandats et des rôles entre les acteurs.
- La sécurité physique et émotionnelle
- Le manque de soutien par les gestionnaires ou le c.a.

3. Les situations de vulnérabilités et les comportements difficiles des usagers :

- La souffrance des usagers.
- Les comportements réfractaires et hostiles.
- Manque de formation, coaching et supervision.

Annexe 2 – Exemples de questions pour la réflexion individuelle

1. Quelle situation vécue au travail t'a particulièrement laissé un goût de sentiment d'impuissance ?

Raconte-nous (le contexte, avec qui et quelle particularité) de la situation ayant généré pour toi ce type de sentiment et partage-nous où en est l'état de ce sentiment en ce moment ?

Raconte-nous le contexte, avec qui et quelle particularité de la situation a généré pour toi ce type de sentiment et partage-nous où en est l'état de ce sentiment en ce moment ?

2. Un moment (d'intervention, d'accompagnement ou de partenariat d'équipe et autres), qui a fait remonter en toi le même type de motivation qui t'a mené vers ce type de métier initialement ?

Peux-tu nous en dire plus sur la nature de tes premiers élans de motivation ?

3. Une situation qui t'a fait te questionner sur la compréhension de ton rôle au sein de l'équipe ou encore du rôle de l'équipe au sein de l'organisation et/ou avec les partenaires ?

Raconte-nous le contexte, avec qui, élément déclencheur, type de ressenti et de perception.

4. Quelle situation (d'intervention, d'accompagnement ou de partenariat avec l'équipe et autres) a généré une tension dans les derniers jours ou semaines ?

Peux-tu nous en dire plus sur la nature de la tension qui a été générée ?

5- Quelle situation à venir (d'intervention, d'accompagnement ou de partenariat avec l'équipe et autres) génère actuellement une anticipation préoccupante ?

Peux-tu nous en dire plus sur la nature des préoccupations qui sont générées ?

6- Lorsque ton rôle, tes tâches ou ton contexte de travail te font vivre de l'enthousiasme, dans quels types de détails et d'éléments cet enthousiasme prend-il racine ?

Peux-tu nous donner un exemple de situation qui illustre ta réponse ?

7- Donner l'exemple d'une situation (d'intervention, d'accompagnement ou de partenariat d'équipe et autres) qui vous a déstabilisé en premier lieu, mais qui s'est finalement avérée enrichissante et pour laquelle vous ressentez de la fierté ?

8- Certains métiers de la relation d'aide nous amènent à côtoyer de la souffrance humaine et des situations d'inégalités sociales au quotidien ;

Comment perçois-tu ton rôle face à ces enjeux ?

Partage-nous un exemple qui te vient en tête et surtout, ce qui t'aide à faire la part des choses entre les responsabilités individuelles et collectives.

9- Donne l'exemple d'une situation préoccupante (d'intervention, d'accompagnement ou de partenariat d'équipe et autres) pour laquelle tu as pu bénéficier d'un support de ton équipe (pouvant inclure la direction), mettant en relief des caractéristiques de cohérence et d'humanisme ?

10- Donne l'exemple d'une situation (d'intervention, d'accompagnement ou de partenariat d'équipe et autre) qui t'a permis d'expérimenter une valeur partagée entre toi et un ou une collègue de travail ?

Comment nommerais-tu cette valeur ?

Annexe 3 – Modèle des questions d'évaluation (projet pilote)

- 1. Dans quel état d'esprit vous trouvez-vous à la fin de cet exercice ?**
- 2. Comment l'exercice vous a permis d'exprimer, d'apprendre ou d'avancer constructivement dans vos réflexions et votre compréhension de ce que vous ressentez par rapport à votre travail ?**
- 3. Autres commentaires généraux - ou - reliés au déroulement (les étapes, les questions, la durée, le contexte et l'animation) ?**

Remerciements

Équipe du Projet DÉPART :

AGIR

Charles Rice, directeur

RAIQ

Mary-Lee Plante,
organisatrice communautaire

ROP 03

Véronique Vézina, directrice

Agent.e de liaison et mobilisation

Laurie Boivin (2022-2023)
Steve Dubois (2023 -)

Consultante

Magali Parent,
animation-médiation-accompagnement

Partenaires de la recherche

Katharine Larose-Hébert
Isabelle Le Pain
Alexis Truong

Autres personnes consultées :

Anabel Cyr,
soutien aux intervenant.es en SM
(Gaspésie)

Karine Bérubé, Directrice, L'Amarrage

Léonie Dancause,
Directrice générale adjointe, Maison des
Lucioles

Communauté de pratiques de Pech

Équipes d'organismes ayant participé aux rencontres pour les animations pilotes :

L'Amarrage
La Boussole
L'Engrenage
Maison des Lucioles
YMCA

Ce guide d'animation a été produit grâce à la contribution financière de :

**Office des personnes
handicapées**

Québec 

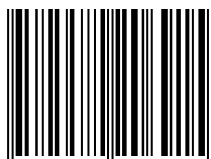


DÉPART

Difficultés émotionnelles
et pouvoir d'agir au travail



ISBN 978-2-9822069-1-5



9 782982 206915