

# Protéger son autonomie professionnelle



**Avec la collaboration de ce secteur et de ces services :**

Organisation du travail et enjeux professionnels (SOTEP)  
Relations de travail  
Communications

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Ce n'est pas normal</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Assez, c'est assez!</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Soyez solidaires</b> .....	<b>9</b>
<b>4. Profitez des rencontres professionnelles</b> .....	<b>10</b>
<b>5. Prenez des notes</b> .....	<b>10</b>
<b>6. Débusquez les abus de votre gestionnaire</b> .....	<b>11</b>
<b>7. Faites des recherches</b> .....	<b>11</b>
<b>8. Démystifiez les jeux de pouvoir</b> .....	<b>12</b>
<b>9. Protégez-vous</b> .....	<b>13</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>14</b>

# Introduction

En tant que professionnel-le ou technicien-ne du réseau de la santé et des services sociaux, vous avez perdu beaucoup d'autonomie au cours des dernières années.

Sous couvert d'austérité et de nouvelle gestion publique, les gestionnaires ont été tenu-e-s de mettre en place une gestion par cibles quantifiables et des mesures d'optimisation. La performance ne semble être évaluée qu'en termes d'accessibilité apparente et en fonction du nombre de dossiers ouverts et traités. En théorie, la diminution de la liste d'attente et les prises en charge sont certes des arguments politiques attrayants, mais l'ensemble de l'attribution des soins est rarement évalué.

Il vous est désormais fréquent de constater une perte de contrôle quant au nombre d'usager-ère-s à votre charge, de même que dans les heures que vous êtes en mesure d'investir dans vos dossiers. Il n'est pas rare qu'on vous demande de diminuer notablement le temps consacré au suivi de vos usager-ère-s afin de traiter le plus grand nombre de dossiers possible. On vous demande également d'en ouvrir de plus en plus, sans même vérifier que vous avez le temps nécessaire pour assurer un suivi adéquat. Pour y arriver, vous êtes parfois contraint-e de négliger vos tâches indirectes (statistiques, gestion du dossier des usager-ère-s, etc.) ou de faire du temps supplémentaire non déclaré, augmentant par conséquent les attentes de productivité de l'employeur.

Ce guide a pour objectif de vous présenter différentes mesures à adopter au quotidien afin d'augmenter votre liberté d'action. Nous espérons qu'il vous sera utile car, ensemble, nous avons le pouvoir d'agir.



## 1. Ce n'est pas normal

---

L'employeur vous demande d'agir en tant que professionnel-le mais vous traite comme un-e exécutant-e. Vous devez être responsable de tout mais vous n'avez aucun pouvoir décisionnel. Il peut parfois être difficile de vous affirmer, d'autant plus lorsque vous devez le faire devant votre supérieur-e hiérarchique. Cela vous pousse trop souvent à répondre à ses demandes irréalistes.

Vous êtes pourtant un-e spécialiste. Votre opinion clinique est tout aussi valable que les exigences organisationnelles, financières ou logistiques de l'établissement. Vous devez donc être capable d'affirmer votre expertise, vos convictions et vos limites en justifiant votre position au plan professionnel. Il en va de votre santé physique et psychologique. Toutefois, régler cette situation demande de l'énergie. Vous déployez déjà des efforts considérables pour vous adapter et travailler dans ce contexte. Pourquoi ne pas les utiliser pour changer cette situation?



## 2. Assez, c'est assez!

### 2.1 Réagissez face à l'employeur

Lorsqu'un-e gestionnaire vous interpelle et émet une demande qui va à l'encontre de vos devoirs et valeurs, soyez ouvert-e à la discussion et coopératif-ive. Bien souvent la fermeture empêche la résolution du problème. Ayez une discussion franche, en cherchant à comprendre le point de vue de votre supérieur-e, faites part de vos arguments, prenez le temps de réfléchir.

Vous devez écouter vos doutes et éviter de répondre promptement à une demande. Reportez les décisions en indiquant à votre supérieur-e que vous allez y réfléchir et lui donner une réponse rapidement. Vous vous donnez ainsi l'occasion d'y penser. Toutefois, ne prenez pas pour acquis que votre doute est fondé et veillez à valider votre position. Commencez par en discuter avec vos collègues, posez des questions, faites-vous l'avocat-e du diable. En étant effectuée de façon rigoureuse et honnête, cette démarche de validation vous permettra de défendre plus facilement votre position devant votre gestionnaire.

Une fois cette étape franchie, confirmez votre position à votre supérieur-e. Dans la mesure où l'échange avec votre gestionnaire confirme la présence d'un problème, celui-celle-ci pourra modifier ou annuler la demande, ou encore diminuer la pression mise sur vos épaules.

### 2.2 Affirmez-vous

Si votre incertitude persiste et que votre gestionnaire maintient la demande limitant votre autonomie professionnelle, malgré votre bonne foi et votre démarche, vous pouvez passer de la validation à l'affirmation. Affirmez que le problème existe et que malgré votre ouverture à la discussion et vos validations vous êtes pris-e entre une demande administrative qui ne répond pas à vos obligations déontologiques et le bien-être de l'utilisateur.

Vous avez l'obligation de dénoncer, et même de refuser, toute demande et toute organisation du travail qui iraient à l'encontre de vos capacités d'intervention. À titre d'exemple, le Code de déontologie des travailleurs sociaux contient entre autres la disposition suivante, qui se doit d'être respectée en tout temps et peu importe le motif :

« Le travailleur social s'abstient d'exercer dans des conditions susceptibles de compromettre la qualité de ses services. Lorsque des pressions d'ordre pécuniaire, institutionnel ou politique nuisent à l'exercice de sa profession, il doit indiquer clairement à son client, les conséquences qui peuvent en découler. » 3.01.03

Ceci dit, vous ne pourrez pas vous affranchir de vos devoirs déontologiques en invoquant les directives de l'employeur, l'organisation du travail ou la surcharge de travail car ces arguments ne pourront être retenus lors d'une audience devant un ordre professionnel. Vous êtes toujours lié-e par votre devoir déontologique. Vous avez la responsabilité de voir à son respect en exerçant votre jugement clinique. De plus, l'employeur ne peut vous inciter directement ou indirectement à dispenser des soins et des services qui sont contraires à vos responsabilités professionnelles, lesquelles doivent s'exercer en conformité avec la mission et les orientations de l'établissement, ainsi que les politiques de l'employeur. À ce sujet, nous



vous rappelons que votre convention collective détient des clauses névralgiques vous protégeant et que votre syndicat peut agir face à votre employeur. Ces clauses se retrouvent sous les matières 18 (Ordres professionnels) et 19 (Pratique et responsabilité professionnelle) dans la plupart des dispositions locales.

Une décision arbitrale de 2016<sup>1</sup> nous permet d'assurer une protection des services professionnels. En effet, l'arbitre (M<sup>e</sup> Carol Jobin) est venu confirmer la primauté de l'autonomie professionnelle et le fait que l'employeur est tenu de vous fournir les moyens nécessaires pour vous éviter de déroger à vos obligations déontologiques. Cette décision nous enseigne que le-la professionnel-le se doit, dans ces cas précis, de prioriser les besoins de l'usager-ère même si cela implique de désobéir à son ou à sa supérieur-e : vous devez vous abstenir d'exercer dans des conditions susceptibles de compromettre la qualité des services tout en sauvegardant votre indépendance professionnelle et en ignorant les interventions d'un-e tiers qui pourraient influencer sur l'exécution de vos obligations et causer préjudice aux usager-ère-s.

### 2.3 Osez refuser

Votre employeur n'a pas droit de gérance absolu quant aux directives et aux méthodes de travail. Il est possible de refuser une de ses demandes.

Voici quelques propositions pour vous aider à formuler l'existence du problème :

« Il m'est impossible de prendre en charge cet-te usager-ère car d'un point de vue professionnel je ne peux pas assurer adéquatement sa sécurité. Je ne peux aller à l'encontre des obligations de mon ordre professionnel. Pouvez-vous m'aider à trouver une solution? »

« Il m'est impossible de répondre adéquatement au nombre de patient-e-s qui me sont attiré-e-s. Mon travail s'en trouve entravé. Je suis ouvert-e à trouver des solutions pour y arriver. »

« Si je ne suis pas cette formation spécifique, je n'aurai pas les compétences pour poser ce geste. Or, mon ordre professionnel me demande de n'accepter que les mandats pour lesquels j'ai les compétences pertinentes. »

« Je travaille 4 jours par semaine donc je devrais avoir une charge de travail équivalente à 80 % de celle de mes collègues à temps complet. Dans la mesure où les usager-ère-s en sus de ma charge de travail seraient des cas plus légers, je pourrais offrir une disponibilité supplémentaire. Je suis également ouvert-e à traiter des situations exceptionnelles urgentes. »

Lorsque votre gestionnaire comprendra que vous maintenez votre position, il-elle aura de nouveau l'occasion de changer la sienne. Sinon vous devrez passer à l'étape suivante.

Informez d'abord votre gestionnaire que vous serez dans l'obligation d'effectuer l'une ou plusieurs des actions suivantes.

<sup>1</sup> APTS et Centre intégré universitaire de santé et des services sociaux du Nord-de-l'île-de-Montréal, 2016A-029 (M<sup>e</sup> Carol Jobin).



Chaque geste doit être posé en fonction de la gravité de la situation, de ses conséquences possibles, du délai selon lequel ces conséquences surviendraient et de la possibilité que cette situation se répète, avec d'autres usager-ère-s ou avec vos pairs.

- A.** Inscrivez au dossier central un résumé de la situation ou de l'échange effectué avec votre gestionnaire. Vous devez y indiquer que votre gestionnaire est au courant de la situation, de votre position et du fait que vous êtes aux prises avec une demande à laquelle vous ne pouvez pas répondre adéquatement. Ce type de notes peut constituer une protection importante lorsqu'il vous est impossible de respecter toutes vos obligations pendant un certain temps.

Par exemple, plusieurs programmes n'acceptent plus de mettre la note « à déterminer » dans un dossier lorsqu'aucun-e professionnel-le ne peut prendre en charge l'usager-ère. Sans même s'assurer que le-la professionnel-le ait le temps nécessaire d'assurer un suivi adéquat, le dossier est attribué à la personne qui est considérée comme étant la moins débordée et elle en devient responsable. Or, une fois que le dossier vous a été attribué, que se passera-t-il s'il arrivait malheur à cet-te usager-ère alors que vous avez omis d'inscrire au dossier le fait que vous n'avez pas pu le-la rencontrer? Inscrire une note au dossier central est votre seule protection.

- B.** Contactez votre ordre professionnel, votre syndicat ou toute autre instance jugée pertinente pour vous conseiller et/ou vous indiquer ce qui peut être entrepris.

Toutefois, avant de contacter votre ordre professionnel, rappelez-vous que son mandat est d'assurer la protection du public et non la vôtre. Assurez-vous donc d'être en règle et d'avoir des notes à jour. L'ordre professionnel peut en effet profiter de cette occasion pour effectuer une enquête sur vous. Lors de toute communication, il est impératif d'exposer clairement le problème et les démarches entreprises puis de demander une réponse précise, soit par des actions concrètes ou avec un suivi par écrit. Notez le nom de la personne à qui vous avez parlé ainsi que le contenu exact de votre demande et de la réponse obtenue.

- C.** Informez les usager-ère-s de la situation. Il faut vous rappeler que de nombreuses dispositions des codes de déontologie obligent à effectuer ce type de divulgation.

Afin d'éviter d'être pris-e à contrepartie évitez de parler de l'employeur, parlez seulement de vous. Par exemple dites : « Je comprends votre frustration de ne pas avoir bénéficié de services en [votre discipline] avant ce jour. La charge de travail et les ressources que nous avons ne permettaient malheureusement pas de répondre à vos besoins, que nous savons bien réels. Cette situation n'est effectivement pas acceptable et il est tout à fait dans votre droit d'y réagir. Si vous souhaitez le faire, je peux vous diriger vers les ressources de l'établissement prévues à cet effet. »

Nous vous invitons à agir de manière formelle. Sans cela votre gestionnaire pourrait, avec raison, ne pas sentir le besoin d'agir, car il-elle ne serait pas tenu-e responsable des problèmes qui pourraient survenir, notamment lors de plaintes auprès de votre ordre professionnel. Dans plusieurs dossiers, la demande écrite de manière juste et posée, transmise également à votre syndicat, s'est avérée l'élément central de la résolution du problème. N'oubliez pas que votre syndicat peut vous aider à la rédiger de manière concise et efficace, sans y mettre trop d'émotions.



### 3. Soyez solidaires



La solidarité est votre meilleur levier, n'agissez pas seul-e lorsque possible. L'affirmation individuelle est importante et ne doit pas être sous-estimée, mais force est de constater que vous êtes plus vulnérable seul-e et que le-la gestionnaire peut plus facilement vous faire porter toute la responsabilité en invoquant par exemple votre manque d'organisation, votre productivité moindre que celle de vos collègues, votre perfectionnisme ou votre désir d'en faire plus que ce qui est demandé ou souhaité. Il est primordial de briser l'isolement et d'agir collectivement, dans la mesure où vos pairs vivent la même situation que vous.

Parfois un groupe, consciemment ou inconsciemment, entretient une culture de productivité. Vous pouvez peut-être ressentir la peur d'être jugé-e. Mais dans les faits, plusieurs membres du groupe vivent probablement la même situation difficile. De plus, il n'est pas nécessaire que tou-te-s vivent la même situation pour y adhérer. Discutez ensemble et validez le niveau d'adhésion de chacun-e afin de déterminer jusqu'à quel point tou-te-s sont prêt-e-s à s'investir et à maintenir le même discours devant vos interlocuteur-ric-e-s (coordonnateur-ric-e, gestionnaire et syndicat). Ayez des attentes réalistes, cela vous évitera bien des écueils et des déceptions. Retenez que ce n'est pas parce que d'autres personnes pensent comme vous que vous avez raison. Votre démarche doit être basée solidement et validée par votre syndicat.

Rappelez-vous que c'est l'employeur qui établit le cadre de pratique dans lequel vous et vos collègues exercez vos tâches. Le problème vient du cadre de pratique qui vous est imposé. La plupart des dispositions locales contiennent une clause névralgique, sur l'organisation du travail et les conditions favorables à la pratique, vous protégeant à ce sujet en permettant à votre syndicat d'agir face à votre employeur :

« L'Employeur exerce ses fonctions de direction, d'administration, de gestion et d'organisation du travail en tenant compte des responsabilités et devoirs professionnels devant être assumés par les personnes salariées<sup>2</sup>. »

Nous insistons sur l'importance d'être accompagné-e par les représentant-e-s de votre syndicat tout au long du processus. N'hésitez pas à les interpeller!

<sup>2</sup> Matière 19 des dispositions locales

## 4. Profitez des rencontres professionnelles

---

Les rencontres d'équipe par discipline dans un programme sont l'occasion de discuter des enjeux de la profession. On peut par exemple y établir ce qu'est une charge normale de travail. Dans ce cas l'unanimité, bien que souhaitable, n'est pas nécessaire.

## 5. Prenez des notes

---



Les situations problématiques qui peuvent se présenter au travail sont si nombreuses et diversifiées qu'elles ne peuvent pas toutes être mentionnées dans ce guide. Mais toute situation fondée et validée mérite d'être dénoncée et réglée.

Prenez le temps de prendre des notes car, en plus de vous libérer l'esprit, elles vous permettent de conserver la trace de chaque démarche effectuée. Vous êtes plus crédible lorsque vous rapportez avec exactitude des faits ou des paroles tout en étant capable de préciser la date et le moment de la journée concernés. Si votre gestionnaire insiste pour discuter avec vous, après la rencontre envoyez-lui un courriel dans lequel vous résumez les points importants de votre échange et demandez-lui de préciser si votre compréhension est juste. Ce courriel et la réponse de votre gestionnaire constitueront la trace écrite de cette rencontre, sur laquelle vous pourrez baser certains de vos arguments.

## 6. Débusquez les abus de votre gestionnaire

---

Nous sommes des êtres humains, avec nos forces et nos faiblesses. Il est donc normal que les gestionnaires ne soient pas tou-te-s doué-e-s pour vous motiver, ni capables d'être justes ou humain-e-s dans leur style de gestion. Mais nous avons tou-te-s droit au respect et à la dignité dans notre milieu de travail. Il est vrai que l'employeur peut nous pousser à faire certains choix, mais exercer une pression indue sur une personne salariée est répréhensible. Aucun-e employé-e honnête et juste ne devrait craindre les paroles et les gestes de son-sa gestionnaire.

Un-e professionnel-le ne devrait en aucun cas se retrouver dans une situation où son-sa gestionnaire mélange vie personnelle et professionnelle. Par exemple, il est inadmissible d'entendre un-e gestionnaire affirmer : « Si tu n'arrives pas à atteindre tes cibles, c'est parce que tu as des difficultés à la maison. » De tels comportements sont inacceptables, ne les tolérez pas. Il est important de demander de l'aide si vous vous trouvez dans une telle situation. Interpellez votre entourage pour comprendre ce qui se passe, trouver des réponses et penser aux ressources qui peuvent vous venir en aide. Tournez-vous vers vos collègues, le PAE, votre syndicat ou toute autre instance disponible pour être écouté-e et pour trouver le moyen de régler cette situation.

## 7. Faites des recherches

---



Utilisez les données probantes pour étayer votre point de vue. Votre chef de programme vous demande de diminuer vos interventions mais les données probantes montrent que pour être efficace, il faudrait avoir une intensité plus élevée? C'est un argument de poids en votre faveur. N'hésitez pas à faire des recherches, documentez-vous, vous n'en serez que plus efficace dans la création et la défense de votre dossier.

## 8. Démystifiez les jeux de pouvoir



Votre gestionnaire peut utiliser des techniques ou des sophismes pour vous convaincre de poser un geste que votre code de déontologie vous interdit. Il peut utiliser l'effet de surprise et donner l'impression qu'il lui faut une réponse immédiate. N'hésitez pas à vous donner le droit de reporter la réponse et de prendre le temps de réfléchir.

Votre gestionnaire peut également diviser pour mieux régner, car il-elle est tout à fait conscient-e de la force du groupe. Il-elle peut, par exemple, vous demander de vous entendre pour déterminer qui prendra la nouvelle admission. Ce genre de commande crée beaucoup d'inconfort et brise l'unité du groupe. Vous êtes en droit de ne pas trancher et de lui laisser l'odieux du choix.

Dans la même veine, le-la gestionnaire peut créer un sentiment de compétition au sein de son équipe. L'employeur commence à vous rencontrer individuellement pour vous présenter vos statistiques, vous comparer à vos collègues, vous demander ce que vous pouvez faire pour vous améliorer. Soyez vigilant-e et n'acceptez pas la surcharge et la pression insidieuse de l'évaluation du travail. Discutez avec vos collègues, vous êtes rarement seul-e à vivre ces situations bien que votre gestionnaire puisse essayer de vous faire croire le contraire.

Votre gestionnaire peut aussi utiliser votre sentiment de culpabilité pour arriver à ses fins en vous disant : « C'est à ton tour de prendre en charge un-e usager-ère. » ou « Tu sais, dans notre programme, la balise est 30 usager-ère-s par intervenant-e. » Vous n'êtes pas responsable des erreurs du système. Vous avez des obligations professionnelles, vous connaissez le temps nécessaire à leur exécution et votre gestionnaire est tenu-e de vous donner le temps pour les effectuer.

Si la surcharge est liée au non remplacement lors d'absence, vos dispositions locales permettent à votre syndicat de vous défendre en obligeant l'employeur à fournir la raison de sa décision<sup>3</sup>.

« L'employeur peut décider de ne pas combler ou de combler de façon complète, partielle et/ou interrompue un poste temporairement dépourvu de sa personne titulaire. »

« À la demande écrite du Syndicat, l'Employeur lui fournit la raison de sa décision du non-remplacement total ou partiel d'un poste temporairement dépourvu de sa personne titulaire et, le cas échéant, il s'efforce d'organiser le travail afin de minimiser les impacts. »

Votre gestionnaire peut aussi vous fournir de mauvaises informations. Par exemple : « Dans notre programme, nous n'offrons pas de régime de protection. » Validez l'information auprès des personnes concernées. Il ne faut pas sous-estimer la pression que peuvent subir les gestionnaires pour limiter la qualité du service et ainsi gonfler les statistiques.

<sup>3</sup> Matière 4 des dispositions locales

## 9. Protégez-vous

---



### 9.1 Supervision clinique

Demandez une véritable supervision clinique et non le simple soutien d'un-e superviseur-e administratif-ve qui ne s'intéresse qu'à votre charge et à votre rendement. Votre gestionnaire peut bien sûr demander à ce que votre superviseur-e vous outille afin de maximiser votre efficacité. Mais, comme elle est soumise aux mêmes obligations que vous, cette personne devra s'assurer que vous ne manquez pas à vos devoirs déontologiques. Vous disposerez alors d'un soutien et d'arguments que votre gestionnaire pourra difficilement contredire.

### 9.2 Milieu de travail sécuritaire

Plusieurs d'entre vous travaillent dans des milieux de travail non sécuritaires et sont exposé-e-s quotidiennement à de nombreux facteurs de risques (violence ou autres). Ces derniers sont malheureusement trop souvent banalisés. Certaines lois prévoient que les personnes salariées ont droit à des conditions de travail qui protègent leur santé, leur sécurité et leur intégrité physique. D'ailleurs, la Charte des droits et libertés de la personne, le Code civil du Québec et la Loi sur la santé et la sécurité du travail contiennent des dispositions impliquant que toute personne qui travaille a droit à des conditions de travail justes et raisonnables, qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique, et que c'est à l'employeur de prendre les mesures appropriées et nécessaires.

## Conclusion

Votre employeur a la responsabilité de s'assurer de la prévention des risques et de corriger les situations qui vous mettent à risque et qui sont sans doute aggravées par la surcharge actuelle. Par conséquent, vous devez déclarer toute situation en milieu de travail qui serait excessive, déraisonnable ou empreinte de risques. Référez-vous à votre code de déontologie, il contient plusieurs éléments importants qui pourraient vous aider dans votre démarche.

Vous êtes l'expert-e quand il s'agit de l'usager-ère. Vous avez la responsabilité d'offrir un service de qualité à ceux et celles dont vous acceptez la prise en charge. Le nombre d'usager-ère-s en attente de vos services, la durée moyenne ou anticipée du séjour, la décision des médecins de prendre en charge de nouvelles admissions, les professionnel-le-s qui ne sont pas formé-e-s ou le non-remplacement des salarié-e-s absent-e-s en maladie ou en vacances sont des problèmes dont vous n'êtes pas responsable.

Comme vous avez à cœur la qualité des services offerts aux usager-ère-s, vous pourriez être tenté-e d'effectuer du temps de travail non déclaré et non rémunéré afin que l'usager-ère puisse recevoir le service de qualité qu'il-elle est en droit de recevoir. Souvenez-vous qu'en dépassant vos limites vous ne permettez pas au système de reconnaître le problème dont il souffre et que vous empêchez la résolution de ce dernier. Vous augmentez les attentes de productivité de l'employeur lorsque vous faites du bénévolat. Vous atteindrez peut-être les objectifs de l'employeur, mais vous lui confirmerez également que ses attentes sont réalistes. Elles deviendront alors la norme.

En affirmant votre autonomie professionnelle, vous faites bien plus que résoudre le problème difficile auquel vous êtes confronté-e, vous évitez probablement un éventuel congé de maladie ou un épuisement professionnel, vous contribuez à l'amélioration des soins et des services offerts à la population, ou du moins à en limiter leur dégradation. Rappelez-vous que vous êtes d'abord et avant tout responsable de vos usager-ère-s et que vous devez être en santé pour bien vous en occuper.

Nous espérons que ce guide vous aidera à faire face aux situations où votre autonomie professionnelle est mise à mal, et ce, pour le bien de tou-te-s.

Surtout, n'oubliez pas, vous n'êtes pas seul-e!



[www.ptsq.com](http://www.ptsq.com) • [info@ptsq.com](mailto:info@ptsq.com)