

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC



MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN TRAVAIL SOCIAL (PROFIL MÉMOIRE)

PAR  
JUSTINE GUILLOT

L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL EN PROTECTION DE LA JEUNESSE : UNE POSTURE  
PRÉVENTIVE ISSUE DU DISCOURS DES INTERVENANTES

FÉVRIER 2022

## Résumé

Le secteur de la protection de la jeunesse demeure un champ d'exercice professionnel comportant de nombreux défis. Le rapport de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse présidée par madame Régine Laurent soulève de nombreux enjeux au regard de la pratique professionnelle auprès des enfants et des familles en difficulté. Le taux d'absentéisme y est alarmant et l'épuisement des intervenantes est de plus en plus dénoncé (Grenier, Bourque & St-Amour, 2016). Afin de comprendre cette problématique peu documentée, une recherche qualitative et exploratoire a permis de recueillir auprès de dix intervenantes leurs perceptions au regard de la problématique de l'épuisement professionnel en protection de la jeunesse et la richesse de leur savoir expérientiel. Cette recherche, intitulée *L'épuisement professionnel en protection de la jeunesse : une posture préventive issue du discours des intervenantes* s'appuie sur un schéma conceptuel construit autour des concepts clés des enjeux du travail en protection de la jeunesse et inspiré de l'interactionnisme symbolique de Blumer (1969). La question de recherche s'articule ainsi : Comment les intervenantes sociales en protection de la jeunesse perçoivent-elles l'épuisement professionnel, quel sens lui donnent-elles, et comment définissent-elles les facteurs de risque et de protection inhérents à la pratique professionnelle ? Les dix entretiens semi-dirigés ont mis en lumière le vécu d'intervenantes œuvrant ou ayant récemment œuvré à la protection de la jeunesse. L'analyse thématique des entretiens révèle les lourdes demandes issues du milieu de travail, rattachées à la nature même de la tâche et au contexte organisationnel en place, et l'absence de ressources permettant d'accomplir pleinement le travail demandé. Le cadre conceptuel, combinant la schématisation des enjeux propres à l'intervention en protection de la jeunesse et l'interactionnisme symbolique, permet de définir les perceptions des intervenantes à l'égard de l'épuisement professionnel, de documenter leur réalité de travail, d'identifier les facteurs de risque et de protection inhérents à la pratique et de proposer des pistes de solution à partir du discours des participantes.

**Mots clés :** épuisement professionnel, burnout, protection de la jeunesse, interactionnisme symbolique, facteurs de risques psychosociaux et facteurs de protection.

## Abstract

The youth protection sector remains a professional field faced with many challenges. The report of the Special Commission on Children's Rights and Youth Protection chaired by Mrs. Régine Laurent raises many issues with regard to professional practice with children and families in difficulty. The rate of absenteeism is alarming and the exhaustion of workers is difficult to ignore (Grenier, Bourque & St-Amour, 2016). In order to understand this poorly documented issue, a qualitative and exploratory research shed light on the perceptions of ten workers on the problem of burnout in youth protection and the richness of their experiential knowledge. This research, called *Burnout in Youth Protection : a preventive posture based on the worker's discourse*, is based on a conceptual diagram built around the key concepts of youth protection work issues and inspired by the symbolic interactionism of Blumer (1969). The research question is articulated as follows : How do social workers in youth protection perceive burnout, what meaning do they give it, and how do they define the risk and protective factors inherent to their professional practice? The ten semi-structured interviews highlighted the experiences of workers working, or having recently worked, in youth protection. The thematic analysis of the interviews reveals the heavy demands from the workplace, depending on the nature of the task, the organizational context in place, and the lack of resources to fully accomplish the work requested. The conceptual framework, resulting from the marriage between the mapping of issues specific to youth protection intervention and the symbolic interactionism, makes it possible to define the perceptions of workers in regards to burnout, document their work reality, identify the risk and protective factors inherent to their practice and submit possible solutions based on their point of view.

**Key words :** professional exhaustion, burnout, youth protection, symbolic interactionism, psychosocial risk factors and protection factors.

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iii</b>
<b>Listes des tableaux et figures.....</b>	<b>vii</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>viii</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>ix</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 - Problématique .....</b>	<b>6</b>
L'intervention en protection de la jeunesse et un paysage sociopolitique en changement .....	9
Nouvelle gestion publique et conditions de travail.....	13
Des pathologies du travail à l'épuisement professionnel .....	15
<b>Chapitre 2 - Recension des écrits .....</b>	<b>21</b>
L'épuisement professionnel dans la littérature .....	25
Facteurs de risque de l'épuisement professionnel .....	27
La prévention de l'épuisement professionnel.....	30
Pistes de solutions.....	31
Pertinence pour le travail social.....	32
<b>Chapitre 3 - Questions et objectifs de recherche .....</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre 4 - Cadre conceptuel.....</b>	<b>39</b>
Schématisation des facteurs de risque et de protection en protection de la jeunesse.....	40
Interactionnisme symbolique et intervention en protection de la jeunesse.....	54
Les assises théoriques de l'interactionnisme symbolique .....	55
Le soi en interaction avec le travail .....	58

<b>Chapitre 5 - Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>62</b>
Perspective de recherche et approche méthodologique.....	63
Technique d'échantillonnage, recrutement et population cible.....	64
Outil et processus de collecte de données.....	66
Traitement et codification des données .....	68
Échantillon final.....	72
Limites et considérations éthiques de la recherche.....	73
<b>Chapitre 6 - Présentation des résultats .....</b>	<b>79</b>
Épuisement professionnel.....	80
Facteurs de risque .....	87
Facteurs de protection .....	94
Culture organisationnelle .....	102
Impacts de la fusion.....	110
Pistes de solution.....	116
<b>Chapitre 7 - Discussion .....</b>	<b>125</b>
Facteurs de risque .....	127
Facteurs de protection .....	136
Résilience.....	139
Souffrance éthique .....	142
Travail émotionnellement exigeant et intervention en protection de la jeunesse .....	144
Épuisement professionnel.....	147
L'interactionnisme symbolique et la protection de la jeunesse .....	150
<b>Chapitre 8 - Recommandations pour la pratique .....</b>	<b>155</b>
<b>Chapitre 9 - Conclusion .....</b>	<b>163</b>
<b>Références.....</b>	<b>169</b>
<b>Annexe A .....</b>	<b>182</b>
<b>Annexe B .....</b>	<b>187</b>

<b>Annexe C .....</b>	<b>190</b>
<b>Annexe D.....</b>	<b>192</b>
<b>Annexe E .....</b>	<b>195</b>
<b>Annexe F .....</b>	<b>198</b>

## Listes des tableaux et figures

Figure 1 : Enjeux du travail en protection de la jeunesse (p. 41)

Tableau 1 : Arborification de la codification (p. 69)

Tableau 2 : Portrait sociodémographique de l'échantillon final (p. 72)

Tableau 3 : Synthèse de l'épuisement professionnel (p. 81)

Tableau 4 : Synthèse des facteurs de risque (p. 87)

Tableau 5 : Synthèse des facteurs de protection (p. 95)

Tableau 6 : Synthèse des éléments liés à la culture organisationnelle (p. 102)

Tableau 7 : Synthèse des impacts de la fusion (p. 110)

Tableau 8 : Synthèse des pistes de solution (p. 116)

## Liste des abréviations

APTS : Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux

BAC : Baccalauréat

CHSLD : Centre d'hébergement de soins de longue durée

CISSS : Centre intégré de santé et de services sociaux

CIUSSS : Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux

CLSC : Centre local de services communautaires

CSDEPJ : Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse

CSN : Confédération des syndicats nationaux

CSSS : Centre de santé et de services sociaux

DPJ : Direction de la protection de la jeunesse

LPJ : Loi sur la protection de la jeunesse

NGP : Nouvelle gestion publique

OTSTCFQ : Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec

PAE : Programme d'aide aux employés

TS : Travail social



## Remerciements

J'aimerais, dans un premier temps, remercier mes directrices de maîtrise : Josée Grenier et Manon Chamberland. D'une part pour leur support et leurs judicieux conseils tout au long de ce processus. Elles m'ont offert leur écoute et ont agi à titre de guides et de mentors lorsque je n'en voyais plus la fin. Josée et Manon, vous avez su apporter souplesse et flexibilité à mon esprit autrement très cartésien.

Je désire ensuite remercier toutes les participantes au projet, qui se sont montrées généreuses de leur expérience, malgré leurs horaires chargés. Leur passion et leur dévouement pour les enfants et les familles auprès desquels elles travaillent au quotidien transcendent leur discours. Elles ont su décrire avec nuance une réalité de travail complexe et délicate, fréquemment mise sur la sellette, mais rarement ménagée par l'opinion publique. À vous mes participantes, merci pour votre temps précieux et votre dévouement pour la profession, qui est une inspiration pour moi.

Aux lectrices, Nathalie St-Amour, Mélanie Bourque, Maire-Joëlle Robichaud et Isabelle Le Pain. Je tiens à vous remercier pour votre apport à cette démarche de recherche, qui est sans conteste. Vos précieux conseils et votre intérêt quant au sujet exploré ont su me motiver et amener le propos plus loin. Pour terminer, un petit mot pour mon conjoint, mes amies et ma famille. Ils m'ont soutenue et encouragée pendant toutes ces années de dur labeur (et de remise en question constante). Ils ont su prêter oreille dans les moments (fréquents) de découragement. Sans oublier mes collègues de maîtrise, qui ont rendu ce parcours coloré et qui m'auront motivée à accomplir cette démarche à leurs côtés. À vous tous, cette recherche aurait été impossible sans votre présence et votre support.

## Introduction

Le réseau de la santé et des services sociaux a fait l'objet de différentes réformes au fil des décennies. Près de six ans se sont écoulés depuis la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux mise en œuvre le 1<sup>er</sup> avril 2015 (OTSTCFQ, 2014). Il s'agit d'une refonte majeure du réseau tel qu'on le connaît (OTSTCFQ, 2014). On assiste à la création des Centres intégrés de santé et de services sociaux, une mégastucture qui fusionne les centres hospitaliers, les centres de santé et de services sociaux, les centres de réadaptation, les centres d'hébergement et de soins longue durée (CHSLD) et les centres de la protection de l'enfance et de la jeunesse (Contandriopoulos, Perroux, Brousselle & Breton, 2014). Par cette réforme, le ministère souhaite réduire les niveaux de gestion, simplifier l'accès aux soins et aux services et faire des économies de plus de 200 millions de dollars par année (Radio-Canada, 2015a ; OTSTCFQ, 2014). Avant même la mise en action du projet de loi, certains auteurs prédisent que celui-ci n'aura pas les effets escomptés quant à l'accroissement de la qualité des services dispensés par le réseau de la santé et des services sociaux (Contandriopoulos, Perroux, Brousselle & Breton, 2014). Parmi les reproches énoncés en réaction à cette réforme, il est entre autres souligné qu'elle est principalement motivée par un espoir d'équilibre budgétaire (Radio-Canada, 2015b). Certains auteurs critiquent le coût réel de cette réforme, notamment de prétendre à d'importants gains d'efficience en s'appuyant sur des explications sans véritable fondement (Contandriopoulos, Perroux, Brousselle & Breton, 2014). On souligne aussi que la centralisation des pouvoirs décisionnels n'est pas garante d'une plus grande efficacité dans la prestation et l'accessibilité aux services (Contandriopoulos, Perroux, Brousselle & Breton, 2014 ; OTSTCFQ, 2014). Nombreuses<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dans son ensemble, le texte est féminisé en raison de la prédominance d'employées féminines au sein des Centres de la protection de l'enfance et de la jeunesse.

sont les intervenantes qui n'arrivent plus à composer avec la réalité organisationnelle des dernières années, certaines traversent des périodes d'épuisement et de détresse au travail (Dubé, 2017 ; Lévesque, 2018 ; Larouche, 2018), et d'autres choisissent de s'orienter vers une nouvelle sphère d'emploi (Brissette, 2008). Quel est le réel coût de cette réforme ?

L'épuisement professionnel, parfois nommé *burnout*<sup>2</sup>, est un sujet d'actualité suscitant de plus en plus d'attention de la part des médias et des experts (Larivière, 2013). La question suivante se pose : « comment une société peut-elle tolérer que ceux qui sont à qui elle confie ses malades et mourants souffrent tant en tentant d'apporter les soins » ? (Canouï, 2003, p.101). Depuis plusieurs années, les professions du social sont en pleine crise identitaire (Dubet, 2006). De plus en plus d'auteurs se penchent sur la souffrance des professionnels de la relation d'aide, parfois faisant référence à des difficultés émotionnelles (Le Pain, 2020), ou encore à un stress traumatique secondaire (Tessier, 2018). Il est nécessaire de se questionner lorsque le travail rend malade. Ce mémoire s'intéresse à cette question et plus spécifiquement à l'épuisement professionnel en protection de la jeunesse.

Les résultats présentés au fil des pages de ce mémoire découlent d'une recherche qualitative comptabilisant dix entrevues individuelles semi-dirigées auprès d'intervenantes en protection de la jeunesse, œuvrant au sein du réseau de la santé et des services sociaux québécois. Au chapitre 1, la problématique de recherche est présentée en fonction du contexte historique de l'intervention en protection de la jeunesse, qui s'inscrit dans un paysage politique et social en constante transformation. Les pathologies du travail sont abordées en fin de chapitre et ouvrent la discussion sur l'épuisement professionnel. Le

---

<sup>2</sup> Les termes épuisement professionnel et *burnout* sont utilisés en alternance dans ce texte, afin d'éviter la répétition.

chapitre 2 présente la recension des écrits sur le sujet et dresse un portrait des connaissances scientifiques accumulées depuis près de quarante ans. Le chapitre 3 porte sur la question de recherche et les objectifs qui en découlent, résultant d'un manque de connaissances scientifiques relatif à la problématique de l'épuisement professionnel en contexte de protection de la jeunesse. Au chapitre 4, le cadre conceptuel qui a guidé l'analyse de données est présenté de manière détaillée, s'articulant autour des enjeux de la pratique en protection de la jeunesse et de l'interactionnisme symbolique de Blumer (1969). Le chapitre 5 porte sur la méthodologie utilisée pour réaliser la démarche de recherche, c'est-à-dire la perspective de recherche, la technique d'échantillonnage, le processus de collecte et de codification des données.

Le chapitre 6 présente les résultats recueillis à partir des dix entretiens semi-dirigés réalisés auprès d'intervenantes en protection de la jeunesse. Cette section met en lumière les idées centrales issues du discours des participantes. Le chapitre 7 présente la discussion à partir des résultats obtenus, en réponse à la question de recherche formulée. Se voulant une démarche réflexive face à la réalité du travail en protection de la jeunesse et à l'épuisement vécu par les intervenantes, le chapitre 8 met en lumière des propositions formulées par les participantes, afin d'améliorer leurs conditions de travail et suggère également différentes modalités pour une approche préventive. Le chapitre 9, la conclusion, reprend en synthèse les éléments essentiels du projet, à partir des résultats et relève différentes pistes de réflexion face aux enjeux soulevés par la recherche.

Afin de réaliser le présent projet de recherche, les bases de données utilisées ont été notamment Érudit, Caïrn, Science Direct ainsi que l'outil Découverte de la bibliothèque, dans les champs disciplinaires du travail social, de la sociologie, de la psychologie et de la

politique. Les mots clés pertinents à la recherche étaient les suivants : épuisement professionnel, conditions de travail, intervention en protection de la jeunesse, souffrance éthique, facteurs de risques psychosociaux, interactionnisme symbolique, travail émotionnellement exigeant, Nouvelle gestion publique et modèle demandes-ressources. Le bassin littéraire contient une majorité de ressources documentaires francophones et un nombre réduit, mais tout de même significatif, de ressources documentaires anglophones, provenant de l'Amérique du Nord et d'Europe, notamment de France, et s'échelonnant de 1981 à 2021. La bibliographie utilisée pour cette démarche de recherche compte de nombreux articles scientifiques, des livres et divers documents de type mémoire et thèse, ainsi que des articles provenant des médias. Cette dernière catégorie a permis de constater l'attention grandissante quant à la réalité de travail au sein du réseau de la santé et des services sociaux.

## Chapitre 1 - Problématique

Depuis près d'une cinquantaine d'années, nombreuses ont été les transformations du réseau québécois de la santé et des services sociaux (Proulx, 2017 ; Gaumer, 2006). À l'aube des années 70, on assiste à la création d'un ministère qui réunit une mission de santé et une mission sociale (Gaumer, 2006 ; OTSTCFQ, 2014). À cette époque, un message est lancé : ces deux missions se complètent et sont considérées comme un tout (Larivière, 2005 ; OTSTCFQ, 2014). La création des Centres locaux de services communautaires (CLSC) vise la prise en charge de la santé et du social par l'état (Proulx, 2017). Au fil des décennies suivantes, ces deux mandats prennent des directions différentes et s'éloignent l'un de l'autre (Bourque, 2009). Effectivement, en 2003, on assiste à la fusion des CLSC, des Centres hospitaliers et des CHSLD au sein d'une même organisation : les Centres de santé et de services sociaux (Proulx, 2017). Plus de dix ans plus tard survient la plus récente réforme créant les Centres intégrés de santé et de services sociaux et les Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CISSS et CIUSSS), qui réunissent les Centres de la protection de l'enfance et de la jeunesse ainsi que les services de réadaptation spécifiques tels que les Centres de réadaptation physique et en déficience, ainsi que les Centres de réadaptation en dépendance (Grenier, Bourque & St-Amour, 2014). Ces nombreuses réformes gouvernementales creusent un fossé entre le social et le médical, leur accordant un budget ministériel déséquilibré et non équivalent (Grenier, Bourque & St-Amour, 2014 ; OTSTCFQ, 2014). Les ressources financières sont majoritairement octroyées au secteur sanitaire et la place des médecins est de plus en plus prépondérante au sein du réseau de la santé et des services sociaux (Grenier, Bourque & St-Amour, 2014 ; OTSTCFQ, 2014). Le constat est difficile à nier : la mission sociale des CLSC, ensuite des



Centres de santé et des services sociaux (CSSS) et maintenant des CISSS (ou CIUSSS), est diluée au cœur d'un paysage de plus en plus sanitaire.

Les critiques sont véhémentes à l'endroit de la plus récente réforme, soit celle du ministre Barrette en 2015. Ces critiques font un lien direct entre le contexte organisationnel du réseau public et l'état d'épuisement des intervenantes, de plus en plus documenté (Larouche, 2018). La pression exercée par une fusion de cette envergure laisse des traces durant plusieurs années (Contandriopoulos, Perroux, Brousselle & Breton, 2014). En effet, l'adaptation nécessaire face à de telles restructurations est longue et hasardeuse, pouvant prendre jusqu'à une dizaine d'années (Samoisette, Alovizi & Chiquette, 2014 ; Contandriopoulos, Perroux, Brousselle & Breton, 2014). Il est possible que la création de structures trop imposantes telles que les CISSS et les CIUSSS diminuent l'efficacité des services dispensés par ces établissements (Contandriopoulos, Perroux, Brousselle & Breton, 2014).

Il appert que les professions de la relation d'aide, plus particulièrement le travail social, traversent une crise identitaire depuis plusieurs années déjà, notamment en raison du contexte organisationnel en contradiction avec les valeurs du travail social (Dubet, 2006 ; Grenier, Bourque & St-Amour, 2014). En effet, il semble que les réformes gouvernementales du réseau de la santé et des services sociaux créent une tension entre les attentes de l'établissement à l'égard de ses employés, les besoins des usagers et les valeurs personnelles et professionnelles des intervenantes (Proulx, 2017 ; Grenier & Bourgeault, 2016). Également, différentes situations impliquant des enfants connus par la DPJ ont été médiatisées (Crête, 2020 ; Béland, 2020). La Commission spéciale sur les droits des enfants

et la protection de la jeunesse (2021) se veut une réponse à ces situations, dans une volonté d'amélioration des pratiques et des services.

La littérature recense différents maux qui affectent les travailleuses sociales depuis plus de trente ans. Les professionnelles de la relation d'aide sont éprouvées par la réalité actuelle du réseau de la santé et des services sociaux. Les pathologies professionnelles présentées dans cette section sont des symptômes de la dureté des exigences de travail, des transformations dans le mode de gestion du réseau de la santé et des services sociaux et d'un travail auprès d'une clientèle vulnérable. Cette première partie du mémoire fait un bref historique des Centres de la protection de l'enfance et de la jeunesse et du mandat qui leur incombe, des fondements de la Nouvelle gestion publique qui caractérisent les pratiques des vingt dernières années et des conditions de travail de plus en plus contraignantes pour les intervenantes. Également, la prochaine section comporte un aperçu de la souffrance au travail, ainsi que l'exposition aux traumatismes et aux difficultés vécues par les personnes aidées.

### L'intervention en protection de la jeunesse et un paysage sociopolitique en changement

Les Centres de la protection de l'enfance et de la jeunesse sont créés à la fin des années soixante-dix, pour suppléer à l'intervention de l'église dans les familles (Belony, 2007). Auparavant, les interventions en protection de la jeunesse et les orphelinats relevaient des instances religieuses (Belony, 2007). À partir de 1977, la Direction de la protection de la jeunesse relève dorénavant de l'institution publique, qui devient une autorité sociale et régionale. Sous l'autorité du gouvernement provincial, elle a un mandat de protection des mineurs afin de s'assurer que leur sécurité et leur développement ne sont

pas compromis (Pagé, 2018). Bien qu'au fil des décennies, la LPJ ait connu des modifications, l'essentiel de l'intervention en protection de la jeunesse a conservé sensiblement les mêmes fondements.

La Loi sur la protection de la jeunesse est une loi provinciale québécoise (Tessier, 2018) adoptée en 1977 et mise en œuvre depuis 1979 (Assemblée Nationale du Québec, 2017). L'objet de cette loi est d'assurer la protection des enfants, pour qui il est jugé que la sécurité ou le développement sont compromis (LPJ, 2021). Les motifs permettant d'intervenir auprès d'une famille sont les suivants : abandon, négligence, risque sérieux de négligence, mauvais traitements psychologiques, abus sexuel, risque sérieux d'abus sexuel, abus physique, risque sérieux d'abus physique et troubles de comportements sérieux (Bilan des DPJ/DP, 2021). L'intervention auprès des familles se fait dans un contexte d'autorité en raison des balises légales qui encadrent l'intervention de l'état dans ces situations où la sécurité et le développement d'un enfant sont compromis (Lambert, 2021).

Par ailleurs, il s'agit d'une loi d'exception, c'est-à-dire que l'État n'est justifié d'intervenir auprès des familles que s'il s'agit d'une situation plaçant l'enfant en besoin de protection (Assemblée Nationale du Québec, 2017). Dans ce contexte, les intervenantes en protection de la jeunesse sont assujetties à un mandat double, octroyé par la singularité de la Loi sur la protection de la jeunesse, soit un mandat de contrôle et un mandat d'aide (Geoffrion, Morselli et Guay, 2016). En effet, les intervenantes doivent jongler entre leur devoir professionnel d'assurer la protection et la sécurité des enfants et la liberté des parents dans la détermination des pratiques éducatives qu'ils adoptent (Wouango et Turcotte, 2014). De ce fait, le travail des intervenantes se réalise généralement dans un contexte non-volontaire, puisque la grande majorité des familles n'ont pas désiré l'intervention de la DPJ

dans leur vie (Lambert, 2021). Il arrive, dans les situations où la reconnaissance et le désir d'améliorer la situation sont déficients, qu'il y ait judiciarisation, afin d'obtenir une décision du tribunal de la jeunesse au regard de la situation de l'enfant (Wouango et Turcotte, 2014). En d'autres mots, l'intervention en protection de la jeunesse est de nature sociojudiciaire, puisque le mandat des intervenantes conjugue avec des préoccupations liées étroitement à la loi, et de nature psychosociales (Lambert, 2021).

Quelques auteurs se sont penchés sur les conséquences de ce contexte particulier d'intervention, soulevant, entre autres, que les intervenantes sont exposées à différents risques et enjeux vécus par la personne aidée, une exposition accrue à la violence (verbale et/ou physique), à des contraintes organisationnelles, ainsi que des transformations organisationnelles grandissantes (Freeman, Jauvin, Allaire, Côté & Biron, 2018). Au surplus, en raison du contexte non-volontaire des personnes aidées et de l'intervention en contexte d'autorité, une auteure soulève que les intervenantes sont, en quelque sorte, prisonnières de la violence de la clientèle, ne pouvant s'y soustraire en raison de leur rôle professionnel (Le Pain, 2020).

Nous l'avons mentionné, depuis la création des Centres de la protection de l'enfance et de la jeunesse, plusieurs modifications ont été apportées à la loi et aux pratiques des intervenantes, faisant suite à de nombreuses commissions d'enquête et groupes de travail (Gouvernement du Québec, 2010 ; Rivard-Leduc, 2009). En 1998, le Groupe de travail pour les jeunes, présidé par Camil Bouchard, publie un document phare intitulé *Un Québec fou de ses enfants*, qui viendra influencer les politiques familiales et sociales du Québec. La rédaction de cet ouvrage est demandée par le ministre de la santé et des services sociaux de cette époque, afin de proposer des moyens préventifs face aux problématiques

vécues par les jeunes (Groupe de travail pour les jeunes, 1998). Déjà, plusieurs recommandations sont formulées à l'endroit du Ministère de la santé et des services sociaux quant aux lacunes d'un financement adéquat des services en protection de la jeunesse (Groupe de travail pour les jeunes, 1998). Dans ce document, les auteurs y critiquent les modes de gestion. De manière plus contemporaine, la Commission Laurent s'inscrit dans la même ligne de pensée que la démarche présidée par Camil Bouchard. Effectivement, la *Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse* débute en 2019 et vise à recueillir le témoignage de toute personne touchée de près ou de moins près par l'intervention en protection de la jeunesse (CSDEPJ, 2020). L'objectif derrière cette démarche d'enquête est de se pencher sur les droits des enfants et les pratiques en protection de la jeunesse, ainsi que d'identifier les enjeux et obstacles à la protection de cette population et au respect de leurs droits (Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse, 2020). Des recommandations seront émises au gouvernement provincial à l'issue de cette commission. Notamment, la CSDEPJ (2021) recommande de mettre de l'avant le respect des droits des enfants, d'augmenter les ressources financières en matière d'intervention préventive, d'améliorer la collaboration entre les partenaires du milieu, parfaire les procédures judiciaires et l'intervention ethnoculturelle, ainsi que de reconnaître l'apport et la contribution des intervenantes.

Malgré les différentes réformes gouvernementales en matière de santé et de services sociaux, les Centres de la protection de l'enfance et de la jeunesse y sont plutôt épargnés, demeurant une instance extérieure au réseau de la santé et des services sociaux. Toutefois, en 2015, la réforme du ministre Gaétan Barrette leur réserve un tout autre sort. Par la loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux et

par l'abolition des agences régionales, les Centres de santé et de services sociaux (CSSS), les Centres hospitaliers, les Centres de réadaptation, les Centres d'hébergement de soins de longue durée fusionnent, n'épargnant pas, cette fois-ci, les Centres de la protection de l'enfance et de la jeunesse (Pagé, 2018). Ainsi, depuis 2015, ils font partie du réseau de la santé et des services sociaux.

### Nouvelle gestion publique et conditions de travail

Au début des années quatre-vingt, certains enjeux concernant la prestation de services du réseau public sont dénoncés. En effet, les experts constatent des listes d'attente très longues, des processus administratifs lents, lourds et coûteux, ainsi qu'un manque de cohérence au sein d'une organisation dysfonctionnelle (Grenier, Bourque & St-Amour, 2016). On assiste alors à une refonte managériale du réseau de la santé et des services sociaux, dont l'approche néolibérale tend vers la rationalisation de l'administration publique (Parazelli & Dessureault, 2010) et la mise en place d'incitatifs à la performance (Jetté & Goyette, 2010). On souhaite améliorer les services rendus à la société et augmenter la satisfaction des usagers du système (Piron, 2003 dans Grenier & Bourque, 2018). « L'objectif avoué est de renforcer le pouvoir de direction des décideurs politiques [...] et d'orienter les stratégies de gestion et de production en fonction des besoins des utilisateurs [...] afin de rendre des services de qualité à moindre coût » (Jetté & Goyette, 2010, p.26). La population et les individus qui bénéficient des services sont désormais traités à titre de clients (Bouchat & Starquit, 2013).

La NGP repose sur cinq fondements : décentralisation et fragmentation de la prise de décision ; gestion horizontale ; mise en concurrence (compétition) ; approche centrée sur le client et contrôle de la qualité ; gestion par les résultats (Grenier & Bourque, 2018).

Ce mode de gestion met l'accent sur l'efficacité, le contrôle des coûts, la qualité des services offerts aux clients et la flexibilité organisationnelle (Pauzé, 2016). Elle est basée sur le modèle de gestion de l'entreprise privée (Bellot, Bresson & Jetté, 2013). Son principe fondamental se base sur l'utilisation d'indicateurs de performance, une planification stratégique, le principe de qualité totale, la restructuration des processus, les meilleures pratiques et les données probantes, ainsi que les règles de saine gouvernance et de reddition de compte (Fortier, 2010). La Nouvelle gestion publique fait en sorte que les décisions émanent du ministère et sont ensuite acheminées aux établissements (OTSTCFQ, 2014). C'est ici que se loge une des principales critiques de la NGP: les responsables sont amenés à prioriser l'efficacité de leur organisation aux dépens d'une réponse adéquate aux besoins de la société (Merrien, 1998). De plus, malgré l'élaboration de programmes issus des « meilleures pratiques », les problématiques sociales demeurent tout autant préoccupantes (Merrien, 1998). Ce constat tend à démontrer que la réponse que tente d'offrir la NGP aux besoins de la société ne serait pas aussi efficace qu'elle ne le prétend.

La NGP, par son idéologie scientifique, vise à objectiver le travail des intervenantes en le mesurant et en le calculant de manière quantitative. Ce que De Gaulejac (2009) appelle la « quantophrénie aigüe » ou la maladie de la mesure, n'entre-t-elle pas en contradiction avec les fondements mêmes de la relation d'aide ? Qu'y a-t-il de moins mesurable que le social ? Parazelli & Dessureault (2010) abondent en ce sens en critiquant fortement l'importance des données probantes et des « meilleures pratiques ». La NGP met au centre de ses préoccupations l'efficacité et la rentabilité des employés en créant un climat de performance (De Gaulejac, 2009). Cette réalité tend à responsabiliser les intervenantes en regard aux standards de performance qu'elles doivent atteindre. Cette

course à l'efficacité n'est pas le seul impact de la Nouvelle gestion publique. On pense entre autres à la précarisation des emplois, à l'augmentation de la charge de travail, à l'isolement des individus, à la compétition entre employés, ou au manque de reconnaissance (Grenier, Bourque & St-Amour, 2014).

Les intervenantes en protection de la jeunesse sont confrontées aux conditions de travail discutées ci-haut. Ce climat de mesure de la quantité d'interventions réalisées et les indicateurs de performance s'ajoute à une réalité de travail singulière, caractérisée notamment par une surcharge importante de travail, une exposition fréquente aux traumatismes de la clientèle, des menaces pour la sécurité des intervenantes ou encore, un manque de soutien professionnel (Lee, Forster & Rehner, 2010). De surcroît, les intervenantes composent avec un rôle qui leur confère une grande autorité et un pouvoir énorme sur la vie des enfants et des familles dont elles sont responsables. L'équilibre entre « [...] la défense des droits des populations les plus vulnérables [et] la défense de leurs valeurs professionnelles de solidarité et de justice sociale [...] » (Pagé, 2018, p.111) fait en sorte que les intervenantes se retrouvent au centre d'une tension professionnelle qui peut, à un certain moment, créer une souffrance psychique (Richard 2013) décrite dans la prochaine section.

### Des pathologies du travail à l'épuisement professionnel

La tension ressentie entre les fondements de la relation d'aide et la réalité organisationnelle peut provoquer chez les intervenantes différentes réactions psychiques (Richard, 2013 ; Larivière, 2013). À ce sujet, De Gaulejac (2009) souligne que dans un tel contexte, un clivage se crée entre le « moi-organisationnel », c'est-à-dire l'obligation de répondre aux exigences de l'entreprise, et le « moi-véritable », soit les valeurs



professionnelles de l'individu face à son travail. Cette réalité de travail, à laquelle on ajoute les récentes réformes, fait vivre aux intervenantes des sentiments de colère, de stress et d'anxiété, provoquant une forme de démobilité, une augmentation de l'absentéisme au travail et un repli sur soi (Grenier, Bourque & St-Amour, 2016). La structure organisationnelle prévoit certains standards et objectifs de performance en contradiction avec les fondements du travail social (Richard & Mbonimpa, 2013 ; Bourgeault, 2003).

De plus, certaines problématiques individuelles relèvent d'enjeux beaucoup plus grands que l'individu lui-même (les politiques sociales, les inégalités sociales, la pauvreté, la lutte des classes) et l'intervention centrée sur l'individu ne peut, à elle seule, améliorer la situation (Parazelli, 2012). Effectivement, les problématiques sociales sont individualisées par des interventions centrées sur la personne exclusivement, à défaut d'une lecture sociale de la situation (Parazelli, 2012), provoquant un sentiment d'impuissance chez les professionnelles (Larivière, 2013). Il est sans équivoque que les professions de la relation d'aide peuvent causer une souffrance psychique chez les intervenantes en raison des tensions identitaires auxquelles elles sont exposées (Richard, 2013 ; Larivière, 2013 ; Jetté & Goyette, 2010). Si cette souffrance, ou ce stress s'avèrent soutenus et continus dans le temps, on peut voir apparaître d'importants impacts sur le fonctionnement mental de la personne (Gollac & Bodier, 2010 ; Freeman, Jauvin, Allaire, Côté & Biron, 2018). Les prochains paragraphes se veulent un survol de ces afflictions.

Les pathologies du travail ne font pas consensus au sein de la littérature (Figley & Ludick, 2017) et certaines notions s'entrecroisent, se chevauchent et ne sont mutuellement pas exclusives (Tessier, 2018). Bien que certains auteurs utilisent les termes « traumatisme vicariant », « fatigue de compassion » (Richard & Mbonimpa, 2013), ou encore « stress

traumatique secondaire » (Figley & Ludick, 2017), nous ferons davantage référence à la souffrance et au stress vécus dans les professions de la relation d'aide.

Depuis le début des années 90, la littérature est croissante concernant les réactions des thérapeutes face aux événements traumatiques rapportés par la clientèle aidée (Fortin, 2014 ; Cusin & Fabre, 2017). Il appert qu'une telle exposition continue peut causer des effets semblables au syndrome de stress post-traumatique (Lebel, 2015 ; Brillon, 2013). Également, cette exposition répétée et chronique aux traumatismes et à la souffrance des personnes aidées provoque, selon certains auteurs, un glissement de l'empathie vers la compassion (Delbrouck, Venara, Goulet & Ladouceur, 2011). Charles R. Figley, auteur clé du concept de fatigue de compassion et psychologue de renom, souligne que les symptômes peuvent se traduire par une distanciation face au récit de la clientèle, une diminution de la qualité des services rendus, une augmentation des erreurs cliniques, ainsi qu'une difficulté à recevoir une quelconque charge émotionnelle de la part de leurs proches (Mathieu, 2012). Ce type de souffrance peut notamment toucher les travailleuses sociales, les policiers, les infirmières ou tout autre professionnel côtoyant des gens aux prises avec des problématiques de santé mentale ou ayant vécu des situations traumatiques (Conrad & Kellar-Guenther, 2006). L'intervenante « [...] ne vit pas les événements traumatisants de son patient comme s'ils étaient les siens », mais présente plutôt un « [...] état d'épuisement et une saturation [...] » (Lebel, 2015, p.33) émotionnelle, la rendant indisponible à recevoir toute forme de souffrance venant des autres.

Par définition, le stress traumatique secondaire (STS) résulte d'une exposition répétée aux traumatismes vécus par la personne aidée et provoque, chez l'aidante, des changements comportementaux et émotionnels qui s'apparentent aux impacts vécus par les

victimes, se positionnant en comorbidité avec l'épuisement professionnel et la fatigue de compassion (Tessier, 2018). D'ailleurs, en 2018, une recherche menée au afin de documenter la prévalence du stress traumatique secondaire chez les intervenantes en protection de la jeunesse, plus particulièrement à la prise en charge des dossiers, démontre les impacts sur les intervenantes (Tessier, 2018). Cette étude réalisée auprès d'intervenantes du CIUSSS de la Capitale-Nationale indique que parmi les répondantes, près de 30% d'entre eux présentent un état de stress traumatique secondaire (Tessier, 2018).

Également, une recherche qualitative réalisée en 2019 auprès de plus de trente (30) intervenantes en protection de la jeunesse de deux Centres intégrés de santé et services sociaux (ou CIUSSS), met en lumière les facteurs aggravants des difficultés émotionnelles (Le Pain, 2020). Les résultats montrent que les difficultés émotionnelles tiennent davantage leur source dans la sphère organisationnelle et structurelle du travail (Le Pain, 2020). L'auteure souligne également qu'à l'issue de sa démarche de recherche, il apparaît limitant de réduire les difficultés émotionnelles des intervenantes en protection de la jeunesse à des causes strictement individuelles.

Ainsi, la charge émotionnelle des professionnelles de la relation d'aide qui interviennent dans un contexte sociojudiciaire et non volontaire, tel que la protection de la jeunesse, constitue un risque de souffrance au travail. Qu'arrive-t-il lorsqu'on ajoute à cette équation des éléments organisationnels contraignants et problématiques ? Déjà en 1966, les assistantes sociales dénonçaient des conditions de travail épuisantes, un manque important de ressources, ainsi qu'une mauvaise répartition des tâches et une lourdeur des responsabilités de travail (Kirouac, 2012). En contexte de protection de la jeunesse, force est de constater que la lourdeur émotionnelle du contexte de travail est jumelée à des

conditions de pratiques difficiles (Dubé, 2017). Suite à l'intégration des Centres de la protection de l'enfance et de la jeunesse au sein des Centres intégrés de santé et de services sociaux, on observe des impacts négatifs sur la pratique et la prestation de services (CSN, 2016). Un article de la CSN paraît à l'automne 2016 et présente des statistiques alarmantes au sujet de l'épuisement, particulièrement dans les Centres de la protection de l'enfance et de la jeunesse du Québec. Ce sondage, réalisé par la Confédération des syndicats nationaux (autrefois appelée la Centrale syndicale nationale) auprès de 2000 répondantes syndiquées à la CSN, souligne que seulement 5% des répondantes se disent en mesure d'offrir un service adéquat à leur clientèle, alors que 84% d'entre elles affirment devoir faire du temps supplémentaire pour arriver à répondre aux attentes de leur établissement (CSN, 2016). Ajoutons que près du tiers des participantes au sondage, soit 31%, indiquent que les conditions actuelles de travail les amènent à quitter en congé de maladie (CSN, 2016). Au surplus, on ne peut occulter les récentes situations médiatisées quant aux décès d'enfants, connus et suivis par les services en protection de la jeunesse (Bilan des DPJ/DP, 2021).

La CSDEPJ (2021) dénonce la souffrance des intervenantes en protection de la jeunesse, indiquant qu'elles sont ensevelies sous de lourdes charges de travail et sont exposées à une clientèle parfois violente et imprévisible. La CSDEPJ (2021) souligne l'importance de revoir les mécanismes de reconnaissance des intervenantes, à partir de l'offre de formation, de l'encadrement clinique et du soutien psychologique qui sont mis de l'avant. Le constat est difficile à ignorer : la lourdeur émotionnelle qui caractérise le travail des intervenantes en protection de la jeunesse, combinée à un contexte organisationnel contraignant peut mener à un état d'épuisement. Les statistiques démontrent toute l'importance de s'intéresser au phénomène d'épuisement professionnel,

afin de mieux prévenir une telle détresse chez les professionnelles, puisqu'elle affecte également la qualité des services rendus auprès d'enfants et de familles vulnérables.

## Chapitre 2 - Recension des écrits

*Il faut bien constater que l'absentéisme, la souffrance au travail, ne peuvent plus être mis sur le compte de la mauvaise volonté, d'une dégradation des valeurs et des mœurs [...] Il est facile de reprocher à quelqu'un de n'avoir pas de volonté [...] Et si l'on veut redonner un sens à la valeur « travail » et promettre des lendemains qui chantent à ceux qui se lèvent tôt, il faut bien en même temps se demander d'où vient cette perte du sens de la valeur travail.*

*(Montclair, 2010, p.144)*

Dans la société actuelle, le travail occupe une place prépondérante dans la vie de chacun. Le climat de travail est un vecteur important dans la satisfaction que procure un emploi et il n'est pas rare que des articles dénoncent un climat de travail insatisfaisant pour les employés d'un établissement (Larivière, 2013). Le travail peut-il rendre malade ? L'épuisement professionnel est un sujet exploré dans la littérature depuis plusieurs dizaines d'années (Villeneuve & Beaudoin, 1993 ; Bernier, 1989). D'ores et déjà, à l'aube des années 90, les auteurs relèvent des tensions entre les connaissances acquises quant au phénomène d'épuisement professionnel et la façon dont il est abordé dans la pratique (Villeneuve & Beaudoin, 1993). En effet, bien que la littérature mette de l'avant que le milieu de travail occupe un rôle prépondérant dans l'apparition du *burnout*, le problème est pourtant individualisé (Bernier, 1989) et « traité surtout comme un problème d'attitude au travail » (Villeneuve & Beaudoin, 1993, p.84). Tous les types d'emploi comportent un risque d'épuisement professionnel, sans toutefois représenter un risque égal. Se caractérisant par un contact régulier avec des clientèles qui vivent des situations complexes et qui présentent un degré important de souffrance, les professionnelles de la relation d'aide sont davantage prédisposées à vivre du stress au travail (Freeman, Jauvin, Allaire, Côté & Biron, 2018 ; Tessier, 2018 ; Le Pain, 2020). En tête de liste figurent les intervenantes

sociales<sup>3</sup> en protection de la jeunesse (Salhany, 2014 ; Van Hook & Rothenberg, 2009), suivies par les professionnelles de la santé, les psychologues et les psychoéducatrices, les travailleuses sociales, ainsi que les enseignantes (Edmond, 2008).

À ce contexte de travail émotionnellement exigeant, entre autres, en raison de l'exposition à des situations traumatiques (Tessier, 2018 ; Le Pain, 2020), s'ajoute des transformations organisationnelles demandant une adaptation constante et l'ajout de modalités, dans le cadre de la pratique, de plus en plus contraignantes (Freeman, Jauvin, Allaire, Côté & Biron, 2018 ; Le Pain, 2020). En effet, les réformes du réseau de la santé et des services sociaux ont été nombreuses depuis le début des années 1970 (Bourque, 2009). Ces différentes réformes s'inscrivent dans un courant de reddition de comptes et de performance accrue, venant aggraver un climat de travail déjà mis sous pression (Grenier, Bourque & St-Amour, 2014). Ce contexte d'austérité budgétaire et de conquête de l'efficacité accorde une grande importance aux données probantes, de concert avec l'augmentation du contrôle des pratiques, l'augmentation de la production de services et une diminution des ressources (Grenier & Bourgeault, 2016). La NGP met au centre de ses préoccupations l'efficience et la rentabilité des employés en créant un climat de performance (De Gaulejac, 2009). Depuis 2016, les syndicats, notamment l'APTS et la CSN, dénoncent le niveau alarmant d'épuisement chez les intervenantes sociales (Desjardins, 2017 ; APTS, 2017). Effectivement, près de 59% d'entre elles rapportent souffrir d'une détresse liée au travail, et 35% des absences répertoriées sont d'ordre psychologique (Desjardins, 2017 ; APTS, 2017). Par ailleurs, ce sondage réalisé par

---

<sup>3</sup> Dans le texte, les termes « intervenante sociale » ne réfèrent pas exclusivement au titre de travailleuse sociale, mais à toute formation collégiale ou universitaire permettant de travailler en protection de la jeunesse (travail social, psychoéducation, criminologie, technique en travail social, etc.)



l'APTS durant l'automne 2016 révèle que pratiquement 45% de ses membres ont une « relation tendue ou stressante face à leur travail » (APTS, 2017, p.6). Qui plus est, de 2004 à 2014, l'absentéisme au travail représente 390 millions de dollars en frais liés à l'absentéisme, et 40% de ce montant est alloué aux absences d'ordre psychologique (Grenier, Bourque & St-Amour, 2016). La détresse des intervenantes du réseau de la santé et des services sociaux est bien réelle. Les chiffres parlent d'eux-mêmes et le constat est inévitable : la situation actuelle du réseau de la santé et des services sociaux entraîne des coûts non seulement financiers, mais aussi humains lorsque la souffrance psychologique entre en jeu. Il est important d'ajouter que les deux dernières années ont été marquées par de nombreuses sorties médiatiques par différentes professionnelles du réseau de la santé et des services sociaux, notamment des infirmières ou encore des travailleuses sociales (Dubé, 2017 ; Lévesque, 2018 ; Larouche, 2018). De plus, la tenue de la *Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse* (2020) et la publication de ses recommandations positionnent cette profession sous les feux des projecteurs.

La section suivante comprend une revue de la littérature scientifique au sujet de l'épuisement professionnel, à travers l'explication des concepts clés et des différentes définitions retenues par les auteurs. Les facteurs de risque y sont ensuite abordés, dans une perspective individuelle et organisationnelle. Par la suite, les différentes formes de prévention applicables à l'épuisement professionnel sont explorées. Le chapitre se conclut par le constat d'un manque de littérature scientifique quant à la souffrance morale et psychique vécue au travail par les intervenantes en protection de la jeunesse.

## L'épuisement professionnel dans la littérature

En référence à l'histoire, l'épuisement professionnel est un thème traité dans la littérature scientifique depuis plusieurs décennies. En 1974, un premier expert se penche sur l'état d'épuisement qui semble affliger les professionnelles en santé mentale et il s'agit d'Herbert J. Freudenberger (Edmond, 2008 ; Villeneuve & Beaudoin, 1993 ; Kane, 2009). Il publie cette même année un premier article à propos du phénomène qu'il nomme le *burnout* (Jaggi, 2008), se traduisant chez les professionnelles qui en souffrent, par des plaintes de douleurs physiques, une difficulté à gérer les situations frustrantes, de la colère et de la suspicion dirigée à l'endroit de leurs proches, ou encore une importante rigidité dans leurs comportements (Edmond, 2008). Maslach et Jackson sont, pour leur part, responsables de la création de l'outil de mesure de l'épuisement professionnel le plus utilisé à ce jour, soit le *Maslach Burnout Inventory* (Kane, 2009 ; Chevrier 2009). Maslach définit le *burnout* comme étant un « syndrome d'épuisement émotionnel et de cynisme », touchant davantage les professionnelles de la relation d'aide, telles que les intervenantes sociales, le corps médical et les psychologues (Edmond, 2008).

Bien qu'il n'y ait pas de consensus quant à la définition de l'épuisement professionnel, certaines dimensions se recoupent chez les différents auteurs (Villeneuve & Beaudoin, 1993). En effet, il semble convenu à travers les auteurs, que l'épuisement professionnel est causé par un contexte de travail exigeant sur le plan émotionnel et provoque une souffrance et une tension chez la personne qui en souffre :

[Le] stress lié au travail facilement exacerbé par un environnement de travail exigeant, et qui offre peu de soutien, pouvant mener au cynisme, au manque d'intérêt et au découragement. Ce terme décrit aussi un état global d'épuisement mental et physique causé par une implication à long terme dans des situations

généralement exigeantes sur le plan émotif, caractérisé par une nette diminution du niveau de fonctionnement. (Salhany, 2014, p.26)

Canouï (2003) indique qu'il s'agit d'un :

Syndrome commun à toutes les professions en tant que manifestation d'une expérience psychique et physique négative liée à un stress émotionnel chronique causé par un travail face auquel l'individu n'arrive plus à s'adapter. (p.102-103)

On constate que la notion de « stress » est un élément central à la compréhension que l'on se fait de l'épuisement professionnel. La définition du stress la plus fréquemment utilisée dans la littérature est celle de Hans Selye (Zanotti & Thibodeau, 2016). Il le définit comme étant une pression négative du quotidien, face à laquelle les individus doivent développer des mécanismes, afin de composer avec les stressseurs et réduire au minimum les conséquences sur leur santé (Edmond, 2008).

D'autre part, certains auteurs se sont penchés plus globalement sur la souffrance et la détresse émotionnelle vécues par les intervenantes en protection de la jeunesse. Il apparaît que l'exposition des professionnelles aux traumatismes des personnes aidées peut altérer leur fonctionnement et provoquer des symptômes s'apparentant à un syndrome de stress post-traumatique (Tessier, 2018). Également, d'autres auteurs parlent de difficultés émotionnelles et font référence aux malaises et aux souffrances psychologiques (insomnie, anxiété, craintes, stress, envahissement, épuisement professionnel) qu'une intervenante peut ressentir dans le contexte de son travail (Le Pain, 2020).

L'épuisement professionnel ne figure pas dans le plus récent Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM-5) et n'est donc pas, à ce jour, considéré comme un diagnostic clinique (Edmond, 2008). Encore aujourd'hui, aucun critère diagnostique clair et identifiable se rapportant à l'épuisement professionnel n'est énoncé (Jaggi, 2008 ; Zawieja

& Guarnieri, 2015). Pour cette raison, un individu recevra plutôt un diagnostic de trouble d'adaptation, ou encore plus fréquemment de dépression (IRSST, 2003). Plusieurs auteurs s'entendent toutefois pour dire que ces diagnostics sont à distinguer, et que le *burnout* n'est pas synonyme de dépression (Peters & Mesters, 2008 ; Chevrier, 2009). Ils affirment de prime abord que « [...] si la dépression peut revêtir les caractéristiques d'une maladie sévère, le burnout est avant tout une crise [...] » (Peters & Mesters, 2008, p.149) et ils ne peuvent être considérés comme équivalents. Alors que le traitement de la dépression comprend la prise d'antidépresseurs liée à une psychothérapie, l'épuisement professionnel n'est pas nécessairement synonyme de prise de médication (Peters & Mesters, 2008).

### Facteurs de risque de l'épuisement professionnel

Une majorité d'auteurs s'entend sur l'aspect multidimensionnel des facteurs prédisposant à l'épuisement professionnel. Effectivement, il existe un certain consensus sur le fait que le poids catégoriel des facteurs organisationnels est beaucoup plus important que celui des facteurs individuels (Knani, 2013 ; Bon Dalby et al., 2016 ; Le Pain, 2020). À ce sujet, ne cibler qu'exclusivement les causes individuelles de la souffrance émotionnelle des intervenantes réduit les possibilités d'apporter les changements nécessaires et pertinents à l'amélioration de la situation (Le Pain, 2020). En termes statistiques, l'épuisement professionnel serait majoritairement lié à des facteurs organisationnels (65%), alors que les facteurs individuels y seraient pour moins, soit 35% (Zanotti & Thibodeau, 2016 ; Bon Dalby et al., 2016). Malgré ce constat, on dénonce depuis le début les années 90 que l'épuisement professionnel est traité comme une problématique individuelle (Bernier, 1989). La complexité du phénomène de *burnout* ne nécessite non pas une approche dichotomique organisationnelle individuelle, mais plutôt

globale, s'intéressant aux interactions entre le travailleur et l'organisation au sein de laquelle il évolue (Villeneuve & Beaudoin, 1993).

Plusieurs facteurs individuels sont recensés dans la littérature, notamment une faible estime de soi, une tendance au perfectionnisme et à l'idéalisme (Papineau, 2005), une prédisposition à l'anxiété, des difficultés à s'affirmer et à gérer le stress (Papineau, 2005 ; Le Pain, 2020), les exigences de la vie et les mémoires traumatiques (Le Pain, 2020). Considérant le nombre important d'articles et de recherches offrant une place prépondérante aux facteurs individuels dans l'explication de l'épuisement professionnel (Loriol, 2005), le choix de ne pas s'attarder davantage à cet aspect dans ce chapitre a été privilégié.

Les difficultés émotionnelles et la souffrance vécues par les intervenantes en protection de la jeunesse tiennent majoritairement leurs origines de causes conjoncturelles et organisationnelles (Le Pain, 2020). Les causes conjoncturelles concernent le contexte politique et social du moment (Le Pain, 2020), entre autres la réforme du ministre Barrette, ayant provoqué la refonte du système de santé et des services sociaux (Larivière, 2013 ; Le Pain, 2020), les critiques des médias et l'opinion publique face à la DPJ (Le Pain, 2020 ; CSDEPJ, 2021 ; Bilan DPJ / DP, 2021), ainsi que le manque de ressources et de collaborateurs externes, agissant à titre de filet de protection social (Le Pain, 2020 ; CSDEPJ, 2021).

D'autre part, les causes organisationnelles liées aux politiques et aux procédures (Le Pain, 2020) concernent la pression de productivité, la surcharge de travail et les tâches administratives à réaliser (Zanotti & Thibodeau, 2016 ; Le Pain, 2020), le manque de

soutien de la part des gestionnaires (Knani, 2013 ; Le Pain, 2020), le manque de soutien clinique (Le Pain, 2020), le manque de personnel expérimenté et la mouvance du personnel (Larivière, 2013 ; Le Pain, 2020), la perte d'autonomie professionnelle (Larivière, 2013 ; Le Pain, 2020), l'intervention en contexte d'urgence et les possibles tensions entre les différentes instances décisionnelles (Le Pain, 2020). De plus, les conflits identitaires entre les valeurs professionnelles de l'intervenante et les exigences de son employeur, ou ce que qualifie Papineau (2005) de conflit de valeurs, sont également des causes de souffrance au travail (Le Pain, 2020). Les comportements hostiles de la clientèle, l'exposition à la souffrance de la personne aidée, ainsi que la complexité des situations peuvent provoquer de la souffrance, de l'épuisement et des difficultés émotives (Tessier, 2018 ; Freeman, Jauvin, Allaire, Côté & Biron, 2018 ; Le Pain, 2020).

En dernier lieu, les causes organisationnelles de la souffrance émotionnelle peuvent concerner la culture organisationnelle, soit les tabous entourant la souffrance des intervenantes au travail, les enjeux derrière la sécurité des intervenantes au travail, les difficultés à concilier travail et famille (Le Pain, 2020), les relations de travail tendues (Larivière, 2013 ; Le Pain, 2020), ainsi que le manque de reconnaissance sur le plan financier (Le Pain, 2020) et professionnel (Grenier & Bourgeault, 2016)

Si le paysage conjoncturel et organisationnel constitue un élément important justifiant la dégradation de l'état de santé des intervenantes sociales (Gollac & Bodier, 2010 ; Knani, 2013 ; Le Pain, 2020 ; CSDEPJ, 2021), tout secteur d'intervention confondu, quels moyens sont susceptibles de protéger les intervenantes de l'épuisement professionnel ?

## La prévention de l'épuisement professionnel

La majorité des écrits s'intéressent aux facteurs de risques de l'épuisement professionnel, et très rares sont ceux qui abordent les facteurs de protection et les pistes de prévention. D'une part, l'intervenante peut mettre des stratégies individuelles en place afin de faire face à la souffrance et à l'épuisement, soit se lier avec ses collègues, mettre ses limites, faire du télétravail, utiliser les congés et les vacances offerts, demander de l'aide professionnelle, avoir une bonne hygiène de vie et passer du temps avec ses proches (Le Pain, 2020). À ce sujet, certains auteurs soulignent la corrélation entre un fort soutien social et une diminution du risque d'épuisement professionnel. Les individus entourés d'un(e) conjoint(e), d'amis ou de membres de la famille qui leur apportent du soutien, tant au plan matériel que psychologique, ont un meilleur état de santé et sont plus protégés de l'épuisement professionnel que les individus qui ont un réseau social déficient (Addison, 2010).

Au sein des différents milieux de travail, on évoque régulièrement les programmes d'aide aux employés comme étant des services accessibles à toutes, en tout temps lorsque survient une demande d'aide de la part des professionnels. Les intervenantes sociales ont-elles accès à d'autres outils de soutien ? Ont-elles accès à des mesures davantage préventives ? On constate que dans la littérature, il est possible d'identifier différents types de prévention, mais ceux-ci reposent davantage sur l'individu. Chapelle (2016) propose trois grandes formes de prévention du *burnout*. D'une part, on compte la prévention de type primaire, soit avant l'arrivée des facteurs de risque (Chapelle, 2016). Cette catégorie concerne notamment le développement d'une bonne hygiène de vie (alimentation adéquate, activité physique quotidienne, loisirs et centres d'intérêt, moments de relaxation, réseau

social de soutien, etc.), une formation adéquate, un support professionnel accessible ainsi que le recours à des outils cliniques (Chapelle, 2016). L'auteur poursuit avec la prévention secondaire, s'adressant aux individus qui démontrent certains signes d'épuisement professionnel. L'auteur réfère ici à des thérapies comportementales et cognitives (communication, gestion des émotions et gestion du stress, relaxation, etc.), au support que peuvent apporter les collègues de travail, ou encore à la prise de congés (Chapelle, 2016). La troisième et dernière catégorie de prévention est la prévention tertiaire, visant à éviter toute forme de rechute (Chapelle, 2016). Ce volet fait encore une fois référence à des thérapies comportementales et cognitives, ajoutant l'arrêt de travail pour une période de temps donnée, ou la possibilité d'un traitement médical.

### Pistes de solutions

Au courant des trois dernières années, des pistes de solutions ont été avancées en regard de la pratique en protection de la jeunesse au Québec. Au surplus, la démarche de la CSDEPJ a publié, au printemps 2021, ses constats suite à une démarche de consultation auprès des différents acteurs concernés par la protection de la jeunesse. Les principales recommandations de la CSDEPJ (2021) concernent notamment la diminution de la charge de travail des intervenantes, entre autres par la diminution du nombre de dossiers par personne et par la révision des standards de pratiques, améliorer les mesures de perfectionnement continu et la formation initiale des intervenantes, favoriser la protection physique et psychologique des intervenantes, offrir une plus grande reconnaissance au travail singulier en DPJ. Ces recommandations rencontrent celles de Le Pain (2020), qui propose également une approche de proximité par les gestionnaires et l'encouragement à la co-intervention, afin de diminuer le sentiment d'isolement des professionnelles (Le Pain,



2020), sensibiliser et former les intervenantes aux impacts du travail émotionnellement exigeant qu'est la pratique en protection de la jeunesse (Tessier, 2018 ; Le Pain, 2020).

Zanotti & Thibodeau (2016) conviennent eux aussi de l'importance d'une plus grande sensibilisation au *burnout* dans les milieux de travail, une meilleure conciliation travail-famille et la construction d'un plan clair en matière de prévention de l'épuisement professionnel. Papineau (2005) suggère une meilleure collaboration entre les PAE et les ressources humaines permettraient de convenir des conditions gagnantes d'un retour au travail et d'élaborer des campagnes de prévention (Papineau, 2005).

### Pertinence pour le travail social

Nous l'avons abordé largement, l'épuisement professionnel tient son origine d'une multiplicité de facteurs. Effectivement, ce phénomène survient lorsque plusieurs facteurs de risque agissent en concurrence les uns avec les autres. Depuis les dernières années, la Nouvelle gestion publique et le contexte organisationnel au sein du réseau de la santé et des services sociaux accentuent grandement les risques d'épuisement professionnel. Les prochains paragraphes permettent de clarifier la pertinence et l'apport de cette recherche, tant sur le plan social, scientifique et sur la pratique professionnelle.

La souffrance des intervenantes du réseau de la santé et des services sociaux fait l'objet d'une plus grande attention depuis les dernières années. Les statistiques présentées plus tôt sont éloquentes, les chiffres sont préoccupants et dressent un portrait sombre : la souffrance et l'épuisement chez les intervenantes en protection de la jeunesse entraînent des coûts financiers et humains. Les infirmières et les travailleuses sociales font de nombreuses sorties médiatiques depuis les dernières années afin de dénoncer leurs

conditions de travail. Les intervenantes sociales ont un rôle central dans ces sorties médiatiques en raison de leur sensibilité accrue au climat de travail, de par la nature de leur tâche qui s'inscrit au cœur des tensions personnelles, familiales, interpersonnelles et communautaires (Larivière, 2013).

À ce sujet, l'APTS a récemment lancé la campagne « Allo y a quelqu'un ? » sur les réseaux sociaux (Lévesque, 2018). Les travailleuses sociales, les éducatrices en centre jeunesse et les autres professionnelles du réseau de la santé et des services sociaux y énoncent une surcharge de travail importante et un état d'épuisement élevé (Lévesque, 2018). De surcroît, la CSDEPJ a été mise en place afin de voir aux critiques à l'égard du système de la protection de la jeunesse et nombreuses sont les intervenantes qui ont témoigné dans le cadre de cette commission, dénonçant une réalité de travail difficile (CSDEPJ, 2020).

De surcroît, une travailleuse sociale est sortie publiquement au cours du printemps 2018 suite à sa démission du CIUSSS dont elle était à l'emploi. En entrevue avec Radio-Canada, elle dépeint un portrait inquiétant des conditions de travail des intervenantes du réseau public (Larouche, 2018). La jeune travailleuse sociale, à l'emploi du CIUSSS de sa région depuis environ sept ans, dénonce notamment des changements importants sur le plan du climat de travail et un manque de temps significatif pour réaliser des interventions adéquates (Larouche, 2018). Elle reproche au gouvernement l'adoption d'une réforme d'abord politique, qui assure au ministère l'autorité décisionnelle en matière de santé et de services sociaux (Larouche, 2018). Elle conclut son entrevue en soulignant à son interlocutrice que le problème ne se situe pas au niveau des intervenantes et de leurs compétences, mais plutôt au niveau organisationnel (Larouche, 2018). Le phénomène

d'épuisement professionnel a des répercussions sérieuses sur l'individu et ses proches (symptômes physiques et psychologiques), sur l'organisation et les équipes de travail (diminution du rendement, coûts en assurance-salaire), ainsi que sur les personnes accompagnées (qualité et continuité des services). Ces impacts représentent non seulement des coûts financiers, mais aussi, et surtout, sociaux.

Actuellement, l'état d'épuisement des intervenantes représente un obstacle à la qualité et à la continuité des services offerts aux usagers. Ce constat n'est pas récent. Déjà en 1998, on soulignait la surcharge de travail des intervenantes, les empêchant d'offrir une intensité de service adéquate à de jeunes enfants en situation de vulnérabilité (Groupe de travail pour les jeunes, 1998). À ce sujet, dans le document *Un Québec fou de ses enfants*, les auteurs soulignaient que « les études américaines recommandent une intervention hebdomadaire en face à face durant les premiers mois. L'organisation actuelle du travail des intervenantes ne permet certes pas une telle densité et une telle assiduité dans les contacts [...] » (Groupe de travail pour les jeunes, 1998, p.170). L'épuisement professionnel a un impact important sur le roulement de personnel en protection de la jeunesse (Conrad & Kellar-Guenther, 2006). Il est difficile d'assurer une continuité de service, en raison de l'instabilité, non seulement pour les intervenantes elles-mêmes, mais principalement pour les familles, qui assistent à ce roulement de personnel. De plus, l'épuisement peut conduire à un désengagement, voire une mise à distance de l'intervenante par rapport au destinataire des services et la qualité de l'accompagnement offert en souffre (Kane, 2009).

D'autre part, il ne suffit que d'une brève recension des écrits pour constater que les articles scientifiques et les recherches au sujet de l'épuisement professionnel, notamment

au Québec, sont rares. Marchand, Blanc et Durand (2015) abondent en ce sens et se penchent sur la seule étude populationnelle sur le sujet à ce jour : l'étude SALVÉO réalisée au Québec entre 2009 et 2012. Puis, à partir de 2018, on constate, par une littérature plus abondante, un intérêt grandissant pour la souffrance et l'épuisement des intervenantes en protection de la jeunesse (Tessier, 2018 ; Le Pain, 2020). Effectivement, à la lumière de la recension des écrits réalisée, rares sont les auteurs qui s'intéressent aux perceptions des intervenantes sociales face au *burnout*, qui sont les principales concernées par la problématique. Les connaissances actuelles et les pistes de solutions émanent principalement des experts en santé au travail, et rejoignent rarement les préoccupations et les perceptions des intervenantes elles-mêmes. Dans la littérature recensée, un bon nombre des recherches utilise une méthodologie quantitative, tantôt pour mesurer l'influence des facteurs de l'épuisement professionnel, ou encore pour comparer les outils de mesure ou bien pour évaluer la prévalence de l'épuisement professionnel au Québec (Knani, 2013 ; Chevrier 2009 ; Marchand, Blanc & Durand, 2015). Les recherches qualitatives s'adressent, quant à elles, plus fréquemment aux enseignantes, ou encore aux experts telles que les conseillers en ressources humaines ou les psychologues (Kane, 2009 ; Papineau, 2005). Dans le secteur de la santé et des services sociaux, plus spécifiquement en protection de la jeunesse, les recherches portent principalement sur le vécu des intervenantes.

Aussi, certaines études ont été réalisées aux États-Unis auprès d'intervenantes sociales (Tessier, 2018). La réalité québécoise étant fort différente, on ne peut ignorer l'importance de documenter ce qui se passe au Québec. Dans les derniers mois, le travail en protection de la jeunesse s'est vu de plus en plus médiatisé. Parfois en raison de drames familiaux (Crête, 2020 ; Béland, 2020), mais plus récemment dans un objectif de

déconstruction des perceptions de la population à l'égard des intervenantes. Notamment, deux intervenantes ont été invitées sur le plateau de l'émission *Tout le monde en parle* afin de discuter de leur travail (Radio-Canada, 2021) et ouvrir le dialogue sur une profession mal-aimée du grand public (Geoffrion & Collin-Vézina, 2021). Qui plus est, la série télévisée *Au cœur de la DPJ* est diffusée sur les ondes d'Ici RDI depuis la fin du mois de janvier 2021 et suit des intervenantes à travers leur quotidien au travail (Montpetit, 2021).

Un dialogue semble s'ouvrir afin de déconstruire et démystifier le travail en protection de la jeunesse, offrant une plateforme où les intervenantes ont l'opportunité d'expliquer leur réalité. La lourdeur émotionnelle au sein de la protection de la jeunesse est de plus en plus dénoncée et relatée dans l'actualité traditionnelle (Geoffrion & Collin-Vézina, 2021). Il importe de poursuivre dans cette lancée et de documenter la réalité singulière des intervenantes sociales à la protection de la jeunesse. Or, cette recherche exploratoire a visée compréhensive s'intéresse justement à ces professionnelles dans le but de comprendre leur rapport à l'épuisement professionnel et aux facteurs de risque et de protection en répondant à la question suivante : *Comment les intervenantes sociales en protection de la jeunesse perçoivent-elles l'épuisement professionnel, quel sens lui donnent-elles, et comment définissent-elles les facteurs de risque et de protection inhérents à la pratique professionnelle ?*

## Chapitre 3 - Questions et objectifs de recherche

Question de recherche :

*Comment les intervenantes sociales en protection de la jeunesse perçoivent-elles l'épuisement professionnel, quel sens lui donnent-elles, et comment définissent-elles les facteurs de risque et de protection inhérents à la pratique professionnelle ?*

Objectifs de recherche :

- 1. Définir les perceptions qu'ont les intervenantes du phénomène de l'épuisement professionnel en protection de la jeunesse ;*
- 2. Documenter, à partir du point de vue des intervenantes en protection de la jeunesse, les aspects pertinents de leur pratique en lien avec l'épuisement professionnel ;*
- 3. Identifier les facteurs de risque et de protection de la pratique en protection de la jeunesse par rapport au développement de l'épuisement professionnel ;*
- 4. Rapporter aux instances décisionnelles (associations syndicales, membres de la direction et les figures politiques) la réalité de travail des intervenantes en protection de la jeunesse et des mesures préventives suggérées dans les témoignages reçus.*

## Chapitre 4 - Cadre conceptuel



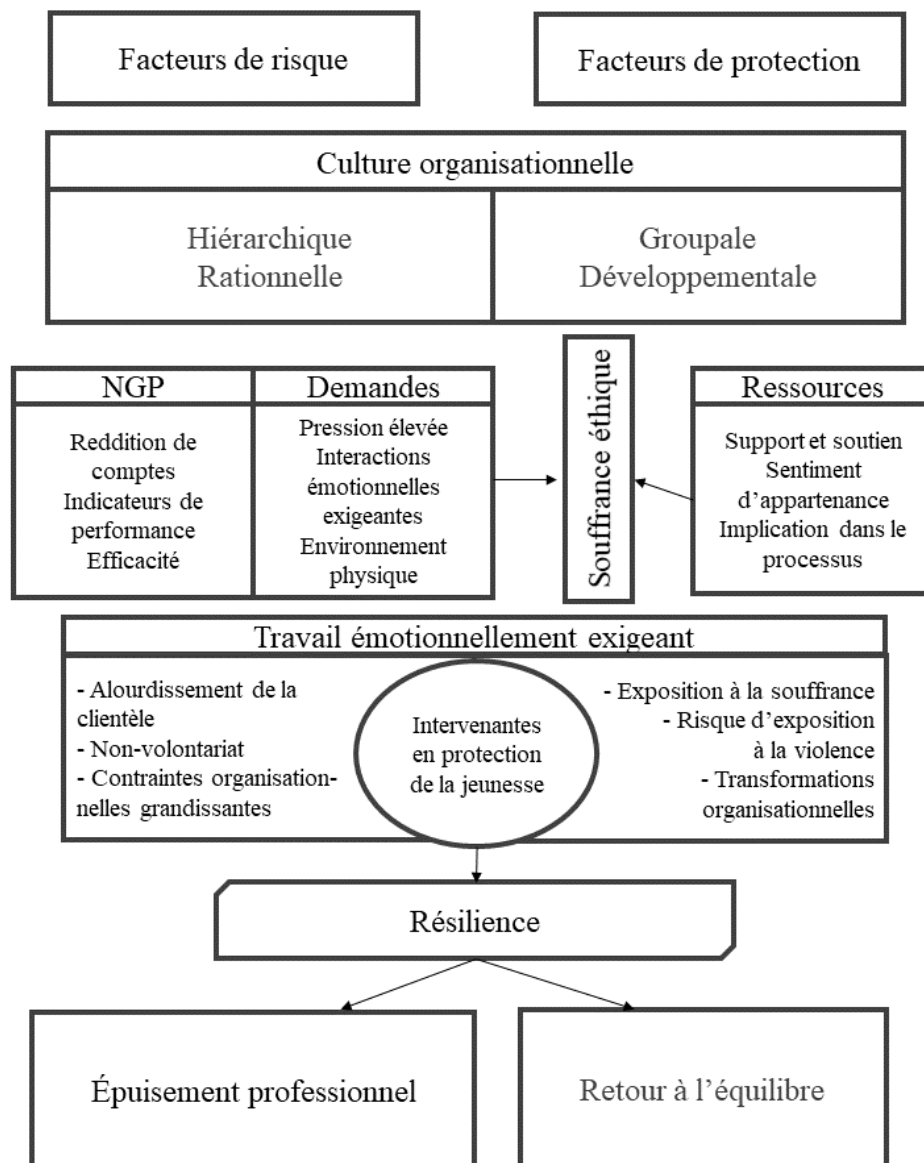
Ce chapitre présente le cadre conceptuel, visant à répondre à l'objectif général de la recherche, qui est de comprendre comment les intervenantes sociales en protection de la jeunesse perçoivent l'épuisement professionnel, le sens qu'elles lui donnent, et comment elles définissent les facteurs de risque et de protection inhérents à la pratique professionnelle. Le cadre conceptuel met en relation différents concepts clés. Ceux-ci sont abordés dans la présente section, soit : les facteurs de risque et de protection, le modèle demandes-ressources, la Nouvelle gestion publique, la culture organisationnelle, la résilience, le travail émotionnellement exigeant, tout particulièrement en contexte de protection de la jeunesse, la souffrance éthique et l'épuisement professionnel. L'analyse du discours est réalisée à partir du cadre conceptuel intitulé *Enjeux du travail en protection de la jeunesse* (Figure 1) et de l'interactionnisme symbolique. Les fondements de ce paradigme sont détaillés et mis en lien avec les concepts clés.

### Schématisation des facteurs de risque et de protection en protection de la jeunesse

La Figure 1 (*Enjeux du travail en protection de la jeunesse*) illustre les facteurs et de risque et de protection en contexte de protection de la jeunesse. Les concepts clés qui guident l'analyse de données sont partie intégrante du schéma ci-bas. Ils sont catégorisés selon qu'ils aggravent ou atténuent les risques de vivre un épuisement professionnel. La première partie de la Figure 1 concerne davantage le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit la pratique en protection de la jeunesse : la culture organisationnelle, la Nouvelle gestion publique, ainsi que le modèle demandes-ressources. La souffrance psychique est positionnée en tension puisque comme nous le verrons plus loin, il peut exister un déséquilibre entre le travail attendu et les ressources disponibles pour l'accomplir. La deuxième partie de la Figure 1 met en lumière la nature de la tâche émotionnellement

exigeante qu'ont à accomplir les intervenantes. La résilience se situe dans le bas du schéma, puisqu'elle permet à l'intervenante de composer et de s'adapter aux facteurs de risque qui composent sa pratique et ainsi, potentiellement l'amener à retrouver l'équilibre et éviter de vivre un épisode d'épuisement professionnel.

Figure 1  
Enjeux du travail en protection de la jeunesse



La littérature utilise l'expression « facteur de risque psychosocial » en référence aux facteurs de risques du contexte de travail qui agissent sur l'individu (Chapelle, 2016). Dans le schéma ci-haut, les facteurs de risque sont en tension avec les facteurs de protection. À cet effet, alors que la notion de risque réfère aux risques pour la santé physique, mentale et sociale, « [...] engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » de l'individu (Gollac & Bodier, 2010, p.13), les facteurs de protection sont des stratégies utilisées par les intervenantes face aux facteurs de risque. En situation d'adversité, les facteurs de protection et les facteurs de risque se prêtent à un jeu de négociation qui permet à l'individu de retrouver son équilibre ou, au contraire, de le perdre (Michallet, 2009-2010). Qui plus est, la résilience est tributaire des stratégies d'interaction et du processus d'interprétation qu'un individu met en place afin de composer avec l'adversité, tant sur le plan psychologique que social (Anderson & Snow, 2001).

Dans la Figure 1, la NGP prend place au sein des facteurs de risque psychosociaux, puisqu'il s'agit d'une approche de gestion des services sociaux d'influence néolibérale, représentant un risque pour le domaine de l'intervention sociale en raison de ses fondements managériaux (Larivière, 2013). La culture organisationnelle, quant à elle, facilite ou entrave la qualité de l'environnement de travail (Dextras-Gauthier, 2014), ainsi que l'expérience de l'intervenante dans sa pratique. On retrouve dans le schéma les notions de demandes et de ressources qui constituent l'ancrage du modèle explicatif de l'épuisement professionnel du même nom (Chevrier, 2009). Tout comme les facteurs de risque et de protection se prêtent à un jeu de négociation, les demandes et les ressources en font de même ; les premières sont des contraintes de travail, c'est-à-dire des modalités et

des règles inhérentes au travail, alors que les secondes permettent à l'individu de composer avec ces modalités et ces règles, et d'arriver à évoluer positivement dans la sphère professionnelle (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003). En d'autres mots, sans ressources, les chances sont plus grandes que l'intervenante traverse un épisode d'épuisement professionnel, alors qu'en présence de ressources, ces probabilités sont diminuées.

Dans ce schéma, les intervenantes en protection de la jeunesse exercent un travail émotionnellement exigeant, tel que l'entend l'approche sociologique, notamment au regard des interactions avec la clientèle, du contexte organisationnel changeant et de l'exposition à la souffrance d'autrui (Freeman, Jauvin, Allaire, Côté & Biron, 2018). L'épuisement professionnel se manifeste lorsque l'exercice de négociation entre les stressseurs provenant du travail et les stratégies adaptatives de l'individu se révèle inégal. Un effet de balancier s'effectue alors et penchera vers l'épuisement ou un retour vers l'équilibre, selon les ressources mises en place et les facteurs de protection présents. En effet, l'épuisement professionnel est une réponse, une réaction, aux demandes trop exigeantes du contexte de travail et entraîne un déséquilibre entre ces contraintes et les ressources disponibles pour y répondre (Kane, 2009). La structure organisationnelle représente le système au sein duquel les intervenantes agissent et où elles interagissent entre elles et avec les familles. Par les interactions au sein de cette structure, les actrices évoluent dans un univers de significations qui se construit en interaction avec les modalités et les règles organisationnelles, les politiques de gestion, ainsi que les situations et les enjeux du terrain.

L'épuisement professionnel est reconnu comme un problème par les actrices, mais s'inscrit dans un conflit d'interprétation, c'est-à-dire qu'il n'est pas abordé de la même

manière selon les personnes concernées (experts, chercheurs, cadres, intervenantes, etc). Les recherches recensées font consensus quant au *burnout* : l'épuisement professionnel représente une problématique sociale dans le milieu de l'intervention. Toutefois, les façons de l'aborder divergent grandement. Les intervenantes, principale population touchée par le phénomène, l'interprètent comme une conséquence de l'environnement structurel et organisationnel dans lequel elles travaillent. À l'opposé, la littérature tend vers une explication individuelle et psychologisante du *burnout* (Loriol, 2005 ; Le Pain, 2020). Cette approche diminue l'importance des facteurs organisationnels et structurels dans l'émergence de l'épuisement professionnel (Loriol, 2005 ; Le Pain, 2020).

**Facteurs de risque.** Malgré l'absence d'une définition faisant consensus chez les auteurs, il est établi que les facteurs de risque psychosociaux, comme mentionné ci-haut, représentent des risques pour la santé mentale, physique et sociale (Gollac & Bodier, 2010), spécifiquement dans le contexte du travail (Chapelle, 2016). Ces risques se retrouvent à la croisée des chemins entre le psychologique, le social, le professionnel et le personnel (Koenig, 2018). Koenig (2018) précise qu'un risque psychosocial ne peut être considéré comme tel, il ne se manifeste pas de façon chronique à travers le temps. Selon chaque population, les facteurs de risque ne seront pas les mêmes (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003). L'épuisement professionnel se manifeste en réponse à ces risques présents dans le contexte de la relation d'aide, notamment la surcharge, la perte de sens ou encore, la surexposition à la détresse et à la clientèle victime de traumatismes (Chapelle, 2016).

Le Pain (2020) fait référence, rappelons-le, à la notion de difficultés émotionnelles, dont les causes relèvent de trois grandes catégories : individuelle (autres exigences de la

vie ; anxiété de performance ; mémoire traumatique ; difficulté à mettre ses limites), conjoncturelle (réforme du projet de Loi 10 ; critiques des médias et de la société ; ressources et collaborateurs externes) et organisationnelle (politiques et procédures organisationnelles ; culture organisationnelle). Nous continuerons d'utiliser les termes risques psychosociaux au travail, afin de désigner « [...] des risques pour la santé créés par le travail à travers des mécanismes sociaux et psychiques » (Gollac & Bodier, 2010, p.23). En d'autres mots, ils sont des vecteurs perturbateurs, engendrés par les conditions d'emploi, ainsi que des facteurs organisationnels et relationnels qui caractérisent l'environnement de travail, agissant directement sur le fonctionnement mental de l'individu (Gollac & Bodier, 2010).

**Le modèle demandes-ressources.** La prémisse de base du modèle explicatif de l'épuisement professionnel stipule que les facteurs de risques psychosociaux peuvent, indépendamment de la sphère d'emploi, être classés en deux catégories, c'est-à-dire les demandes et les ressources (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003). Les ressources peuvent provenir de l'individu, de son environnement, de son réseau social, ou encore, de la structure organisationnelle, alors que les demandes concernent les modalités et les règles du contexte de travail (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003). Les demandes renvoient à des contraintes physiques, psychologiques, sociales ou organisationnelles, demandant un effort sur le plan physique ou psychique ; efforts associés à des coûts physiques ou psychologiques pour l'individu (Chevrier, 2009). En vertu de ce modèle théorique, lorsque les demandes augmentent et que les ressources diminuent, l'individu n'est plus en mesure de composer avec la lourdeur de cette charge. Voici certains exemples de demandes issues du contexte de travail : pression de travail élevée,

environnement physique inadéquat ou encore des interactions exigeantes sur le plan émotionnel (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003).

Les ressources font référence aux éléments physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels permettant, objectivement, d'accomplir la tâche attendue (Chevrier, 2009). Elles permettent aussi de diminuer les coûts engendrés par les demandes et stimulent l'évolution personnelle et professionnelle de l'individu (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003). Selon Chevrier (2009), les ressources peuvent provenir de quatre niveaux : l'organisation (salaire, possibilités d'avancement), les relations interpersonnelles (soutien, sentiment d'appartenance), l'organisation du travail (implication dans le processus) et le niveau de tâche (autonomie, reconnaissance).

Lorsque les demandes sont élevées et soutenues, l'individu peut ressentir de la fatigue et lorsque les ressources sont manquantes, le sentiment d'efficacité se voit réduit (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003). Ces auteurs soulignent que l'interaction entre les demandes et les ressources peut provoquer de l'épuisement professionnel. En effet, ils attestent que des demandes élevées (en durée et en fréquence) conjuguées à un manque de ressources prédisposent une personne au *burnout* (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003).

**Nouvelle gestion publique.** Abordée plus haut, la NGP accorde une place centrale au contrôle des coûts et à la performance (Pauzé, 2016 ; Grenier, Bourque & St-Amour, 2016). Les organisations mettent en place une gestion qui impose aux intervenantes des obligations statistiques. Ce modèle de gestion entraîne un contrôle des intervenantes et de leur pratique, ce qui fragilise du même coup les familles et les enfants en condition déjà

précaire (Grenier & Bourque, 2018). Cette culture d'entreprise valorise le modèle du marché, c'est-à-dire l'économie, l'efficacité et l'efficience (Parazelli & Dessureault, 2010) en mettant de l'avant les principes de reddition de comptes, de respect de l'autorité, de hiérarchie (Grenier & Bourque, 2018), de centralisation des pouvoirs et de gestion des coûts (Larivière, 2013). En ce sens, Parazelli et Dessureault (2010) soulignent que :

[...] c'est en haut de la pyramide que le contrôle à distance s'exerce en exigeant que soient atteintes les normes des indicateurs de performance selon le nombre de clients rejoints et la quantité d'intervention réalisée, le financement s'y modulant par enveloppe. (p.16)

Nombreux sont les écrits et les recherches portant sur les impacts de la NGP sur les pratiques du travail social. La Nouvelle gestion publique a guidé les différentes réformes des dernières décennies vers un système de santé et de services sociaux axé sur la performance et la quantification de l'intervention, tant sociale que médicale (De Galejac, 2009 ; Le Pain, 2020).

**Culture organisationnelle.** Le contexte organisationnel, qui caractérise non seulement la pratique en protection de la jeunesse, mais l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux, est au cœur des discussions portant sur les conditions de travail des intervenantes (Contandriopoulos, Perroux, Brousselle & Breton, 2014). Les facteurs organisationnels occupent une grande place parmi les facteurs de risque que la littérature documente (Gollac & Bodier, 2010 ; Le Pain, 2020). L'objectif de la présente recherche est de documenter le contexte de pratique en protection de la jeunesse pour mieux comprendre les enjeux perçus par les intervenantes ; contexte conditionné par la culture organisationnelle. Par définition, une culture organisationnelle correspond à des règles inventées ou créées par un groupe de personnes, ces règles renvoyant à des valeurs, des



croyances, des normes et des attentes qui sont communes au groupe et leur permettent de déterminer leurs comportements et solutionner leurs problèmes (Commission de la santé mentale du Canada, 2013). Plus spécifiquement :

La vie dans les organisations et plus généralement les relations sociales qui s'y tissent reposent sur des valeurs. Ces valeurs implicites ou explicites vont définir les règles d'actions qui inspireront les jugements et les conduites. Aucune interaction humaine n'échappe à l'emprise de ces règles. Car elles définissent les impératifs normatifs de l'action (Chanlat, 1990, p.770)

Dextras-Gauthier (2014) réfère, dans ses écrits, à quatre cultures organisationnelles : groupale, développementale, rationnelle et hiérarchique. Elles influencent les conditions de travail, qui elles, affectent la santé mentale des individus, de manière positive ou négative. Cette typologie est celle des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh, élaborée en 1983 (Dextras-Gauthier, 2014). La prémisse de cette catégorisation est que chaque culture organisationnelle est conditionnée par les valeurs qu'elle véhicule et ses fondements façonnent le climat et la dynamique de travail (Dextras-Gauthier, 2014). Il importe toutefois de souligner que la culture organisationnelle n'agit pas directement sur l'épuisement professionnel, mais plutôt sur le contexte de travail (Dextras-Gauthier, 2014).

Les cultures de types groupal et développemental ont une influence plutôt positive sur l'expérience des employés, valorisant la cohésion et le soutien au sein des équipes de travail. Plus spécifiquement, la culture groupale fait référence à un environnement de travail empreint de coopération entre les professionnels et un sentiment de cohésion au sein de l'équipe (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016). Ses valeurs centrales sont le soutien social et l'apprentissage. Les échanges relationnels sont favorisés au sein de ce type

d'environnement de travail, tout comme l'autonomie décisionnelle, la coopération ainsi que le travail d'équipe. Cette culture suscite l'engagement de son personnel et encourage la croissance personnelle de ses employés (Dextras-Gauthier, 2014). La culture organisationnelle de type développementale s'associe, quant à elle, à un contexte créatif et dynamique, où l'autonomie et l'initiative sont fortement favorisées (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016). La valeur clé est notamment la flexibilité dans l'exercice des tâches. Le contrôle informel et la participation des employés sont pratiques courantes. Ce type d'environnement de travail offre un pouvoir partagé entre les membres de l'équipe et des standards d'amélioration continue élevés, afin d'amener l'organisation plus loin. L'autonomie et la créativité y occupent une place centrale.

Les cultures organisationnelles rationnelle et hiérarchique, quant à elles, ont une influence plutôt négative sur le contexte de travail, préconisant des pratiques individualistes et l'atteinte d'objectifs quantifiés. Précisément, la culture hiérarchique fait référence à un fonctionnement par protocoles et procédures formelles (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016). Ses valeurs centrales sont la formalisation et le contrôle. La définition des rôles et des tâches y étant très claire, les employés vivent une plus grande stabilité et une importante sécurité d'emploi, sans toutefois leur offrir un grand nombre de défis professionnels. Les possibilités d'avancement au sein de l'organisation sont partie intégrante de ce type d'environnement de travail. Et enfin, la culture rationnelle met l'accent sur la performance et l'atteinte des résultats (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016). Les valeurs clés sont la production et l'atteinte d'objectifs organisationnels. La pression et la compétition entre les employés sont, par le fait même, grandement présentes.

Un environnement de ce type favorise des pratiques individualistes où le soutien social entre employés est parfois inexistant.

**Facteurs de protection.** Les facteurs de risques ont été documentés plus tôt et bien qu'il serait facile de conclure que les facteurs de protection sont leur contraire, il s'agit d'une fausse conception (INSPQ, 2018 ; Jourdan-Ionescu, 2001). L'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) offre la définition suivante : « Les facteurs de protection sont des caractéristiques propres à la personne [...] ou à son environnement [...] qui tendent à réduire l'incidence d'une problématique [...] ». Cette définition renvoie aux stratégies adaptatives qu'une personne ou son environnement applique à la situation afin de diminuer les probabilités d'apparition d'un trouble (Michallet, 2009-2010). Ces stratégies peuvent être intrinsèques à l'individu, c'est-à-dire relever de sa personnalité, ou extrinsèques, c'est-à-dire relever de son réseau social et de son environnement (Gouvernement du Québec, 2016).

**Résilience.** De nombreux auteurs considèrent la résilience comme un processus dynamique d'interaction entre les facteurs de risque et de protection sur le plan personnel ou environnemental (Michallet, 2009-2010). En effet, la résilience renforcerait les facteurs de protection et les stratégies adaptatives que possède l'individu (Richardson, 2002).

Effectivement, « [...] la résilience a été étudiée comme étant un processus dynamique d'adaptation réussie face à l'adversité [...] » (traduction libre de Zautra, Hall & Murray, 2010, p.3), permettant d'identifier et d'enrichir les facteurs de protection de l'individu (Richardson, 2002). Selon certains auteurs, les facteurs de protection viendraient amoindrir l'impact des facteurs de risque qu'une personne rencontre sur sa route, les liant

étroitement à la résilience comme processus (Jourdan-Ionescu, 2001). C'est ce principe que tente d'illustrer le schéma intitulé *Enjeux du travail en protection de la jeunesse* (Figure 1), la recherche visant à exposer non seulement le sens que donnent les intervenantes à l'épuisement professionnel dans le cadre de leur pratique, mais aussi à mettre en relation les facteurs de risque qu'elles rencontrent et les facteurs de protection qu'elles utilisent pour composer avec les risques inhérents à la pratique. En effet, les éléments à prendre en compte dans le processus de résilience sont, entre autres, l'environnement et le stade de développement de l'individu, sa culture ainsi que ses ressources personnelles et environnementales (Zacharyas, 2019).

**Travail émotionnellement exigeant et protection de la jeunesse.** Un projet de recherche-action a été mené en 2012 par le Centre Jeunesse Chaudière-Appalaches de concert avec le RIPOST (Recherches sur les interrelations personnelles, organisationnelles et sociales du travail). L'objectif derrière cette démarche était d'implanter des interventions préventives, afin de contrer les impacts d'un travail émotionnellement exigeant sur les intervenantes en protection de la jeunesse (Freeman, Jauvin, Allaire, Côté & Biron, 2018). Le travail émotionnellement exigeant est marqué par l'urgence, l'imprévisibilité de la tâche et une grande demande émotionnelle.

La démarche de recherche-action met de l'avant les conséquences d'un travail émotionnellement exigeant : épuisement professionnel, absentéisme et roulement de personnel (Freeman, Jauvin, Allaire, Côté & Biron, 2018). Certains effets du travail se font ressentir sur l'intervenante et peuvent provoquer un certain mal-être, à court ou à plus long terme : patience diminuée, présence d'une tristesse envahissante, relation d'aide altérée, manque d'énergie, remise en question, difficulté à mettre le travail de côté dans la sphère

personnelle, fatigue, stress, congé en raison de problématiques physiques ou psychologiques, ou encore de l'isolement (Freeman, Jauvin, Allaire, Côté & Biron, 2018).

Cette recherche met en lumière des éléments spécifiques au travail des intervenantes en protection de la jeunesse :

- Alourdissement de la clientèle ;
- Exposition à la souffrance vécue par la personne aidée ;
- Risque accru d'exposition à la violence (verbale et/ou physique) ;
- Contraintes organisationnelles grandissantes ;
- Transformations organisationnelles.

Le constat est que ces éléments spécifiques au travail en protection de la jeunesse relèvent de la nature même du travail ou des conditions d'exercice auxquelles les intervenantes sont confrontées (Freeman, Jauvin, Allaire, Côté & Biron, 2018). Les rôles et les spécificités de ce domaine d'intervention renvoient aux conduites qui sont attendues des intervenantes. Rappelons que les intervenantes en protection de la jeunesse forment le groupe d'appartenance qui est à l'étude. Des significations, des codes, des comportements, des normes et des attentes caractérisent ce groupe, agissent sur l'individu et en retour, il interagit avec cet environnement. Nous l'avons abordé au fil des sections précédentes, l'exposition à la souffrance de la personne aidée et plus spécifiquement l'intervention en contexte d'autorité peuvent causer une souffrance et des difficultés émotionnelles chez l'intervenante (Tessier, 2018 ; Le Pain, 2020). La souffrance éthique, abordée dans les prochaines lignes, concerne les tensions entre le travail prescrit et la réalité de l'intervention sur le terrain (Kane, 2009).

**Souffrance éthique.** La littérature stipule que les intervenantes peuvent vivre un sentiment d'« [...] incohérence entre ce qu'[elles] sont dans le cadre de leur fonction en protection de la jeunesse et ce qu'[elles] aimeraient être comme intervenant[e] » (Tessier, 2018, p.41). Nombreux sont les auteurs qui affirment que la Nouvelle gestion publique est une menace importante à toutes les formes d'interventions sociales, en raison de ses fondements qui provoquent une perte de sens chez les intervenantes (Larivière, 2013). Effectivement, la contradiction face aux valeurs initiales de ce qu'est la relation d'aide provoque une souffrance éthique. Cette souffrance est causée par une tension continue entre la définition que se fait l'intervenante de son travail et les conditions d'exercices imposées par sa structure de travail (Larivière, 2013).

**Épuisement professionnel.** Le concept d'épuisement professionnel ayant été largement abordé dans les sections précédentes, les lignes suivantes se veulent un bref survol. Il faut rappeler que l'épuisement professionnel est une réponse face aux stressors de nature interpersonnelle ou émotionnelle provenant du milieu de travail (Kane, 2009). De plus, il s'agit d'un processus cumulatif et graduel, qui apparaît au fil du temps et se manifeste par des « dimensions symptomatologiques successives » (Knani, 2013, p.20) en réponse à des facteurs de risque dans l'environnement de travail (Kane, 2009). Freudenberger, pionnier de la notion d'épuisement professionnel, affirmait en 1984 que le burnout est provoqué par « l'utilisation excessive de son énergie et de ses ressources, qui provoque un sentiment d'avoir échoué, d'être épuisé [...] » (Knani, 2013, p.13).

La présente section a illustré que le travail des intervenantes en protection de la jeunesse s'inscrit dans un contexte où la tâche s'avère être émotionnellement exigeant et évoluant dans un paysage organisationnel en constante évolution. Rappelons-le, les

facteurs de risque et de protection agissent en trame de fond, se prêtant à un jeu de négociation déterminé par la résilience de chacune et pouvant, parfois, créer une souffrance en raison des tensions et des contradictions. Les intervenantes et leur définition de soi sont ainsi en constante mouvance et en évolution.

### Interactionnisme symbolique et intervention en protection de la jeunesse

La seconde partie de l'analyse est dédiée à l'interactionnisme symbolique. Nous aurons recours à ce paradigme dans l'optique de mieux comprendre comment, dans l'interaction avec son environnement, l'intervenante en vient à être affectée par le travail. L'interactionnisme symbolique est utilisé en considération des éléments de l'approche interactionniste symbolique discutés plus haut, notamment le manque de ressources, les demandes grandissantes, le travail émotionnellement exigeant et le contexte organisationnel. La présente section dresse un portrait de l'interactionnisme symbolique et de ses fondements. Ce paradigme, élaboré par Georges Herbert Mead, découle de l'approche sociologique compréhensive, dont le langage, les conversations et l'interprétation des situations en sont les bases (Tremblay, 2015). L'interactionnisme symbolique conçoit l'être humain comme étant un « agent actif », c'est-à-dire qui possède des capacités d'interprétation et d'adaptation face aux situations rencontrées, ajustant sa conduite continuellement (Anderson & Snow, 2001). Ce concept implique qu'un individu ne réagit pas simplement au contexte et à la structure dans lesquels il évolue et aux stimuli qu'il rencontre, d'où l'utilisation du terme « agent actif » plutôt qu'« agent passif » (Anderson & Snow, 2001).

L'objet d'analyse de l'interactionnisme symbolique, ici plus spécifiquement l'épuisement professionnel, est exploré en fonction des acteurs sociaux et du sens qu'ils se

font d'une situation (Le Breton, 2008). Il a déjà été mentionné que l'approche préventive généralement utilisée face à l'épuisement professionnel insiste, la plupart du temps, sur la manière dont l'individu s'ajuste et compose avec la structure dans laquelle il travaille, afin de s'en protéger (Villeneuve & Beaudoin, 1993). La présente démarche de recherche vise à se positionner en rupture avec cette approche préventive et à donner une plus grande attention à l'actrice elle-même, soit l'intervenante sociale, et comment elle agit sur son environnement de travail. L'interactionnisme symbolique avance l'idée que chaque individu représente son groupe d'appartenance (exemple : élèves, enseignants, médecins, infirmières, policiers, personnes âgées) avec qui il partage des significations, des codes, des comportements, des normes, ou encore des attentes (Le Breton, 2008). Le Breton (2008) souligne que le groupe d'appartenance façonne la conduite des interactions entre les individus qui composent ledit groupe, ici les intervenantes sociales en protection de la jeunesse. Un parallèle pourrait ici être fait avec la culture organisationnelle, qui valorise certaines valeurs visant à orienter la conduite du groupe et de ses acteurs (Commission de la santé mentale du Canada, 2013).

#### Les assises théoriques de l'interactionnisme symbolique

« La construction du sens dans le moment de l'interaction » (Le Breton, 2008, p.46). Cette phrase résume avec justesse les fondements de la pensée interactionniste symbolique. Blumer (1969) établit trois grands postulats afin d'explicitier sa pensée : « Les êtres humains agissent envers les choses sur la base du sens qu'elles ont pour eux », « la signification de ces choses dérive et émerge de l'interaction avec autrui » et « le sens est traité et modifié par un processus d'interprétation auquel a recours la personne qui a affaire à celles-ci » (Blumer, 1969 dans Lacaze, 2013, p.45).



**L'actrice.** Comme mentionné ci-haut, l'actrice sociale c'est-à-dire l'intervenante, est ici considéré comme un agent actif, qui interprète et donne un sens aux situations dans lesquelles elle interagit (Anderson & Snow, 2001). Selon Le Breton (2008), l'individu est en mesure « [...] de tirer son épingle du jeu face aux normes et aux règles » (p.47), étant façonné par elles et agissant sur elles par la même occasion. Dans le cadre de ce projet, les règles, les normes et les attentes réfèrent au contexte de travail et à la réalité organisationnelle au sein de laquelle évoluent les intervenantes.

**La dimension symbolique.** Ce concept renvoie au langage, aux mouvements du corps, aux référents sociaux et culturels qui caractérisent une interaction (Le Breton, 2008). Les acteurs qui participent à l'interaction développent ce que l'auteur qualifie de « lien social » par le biais de l'interprétation de soi et des autres (Le Breton, 2008), à travers un processus de communication, non seulement verbal, mais surtout par une symbolique corporelle (Tremblay, 2015 ; Le Breton, 2008). Il s'agit ici d'un des éléments clés de l'interactionnisme symbolique, soit l'interprétation (Lacaze, 2013). Le caractère symbolique d'une situation se traduit par « les regards, les mimiques, les gestes, les postures, la distance à l'autre, la manière de le toucher ou de l'éviter en lui parlant » (Le Breton, 2008, p.54).

**L'interaction.** Le Breton (2008) définit l'interaction comme « [...] un champ mutuel d'influence » (p.51), où les actions sont réciproques, en ce sens qu'elles se déterminent les unes les autres de façon continue. Ainsi, toute interaction est en mouvance et en ajustement constant et permet l'émergence de quelque chose de totalement nouveau, qui n'était pas là avant (Lacaze, 2013). En d'autres mots, toute interaction est unique et impossible à reproduire réellement, puisqu'elle a lieu dans un contexte réel et particulier,

entre deux individus qui donnent un sens spécifique à ce qui émerge dans cette situation (Le Breton, 2008). Les interactions évoluent selon un rythme spécifique, en vertu des tensions qui peuvent exister entre les acteurs, ou encore de la cohésion entre eux, de l'ambivalence des sentiments, de l'exclusion, du mépris, ou d'une mauvaise lecture d'une parole ou d'un geste (Le Breton, 2008).

**L'imposition de statut.** Bien que l'interaction ne soit pas déterminée, mais plutôt influencée par les rôles et les statuts (Le Breton, 2008), ce concept n'en est pas moins important. Des valeurs, des normes et des attentes propres aux professions de la relation d'aide sont véhiculées par les groupes sociaux. Un parallèle éloquent peut être fait avec le rôle des intervenantes sociales en contexte de protection de la jeunesse qui composent avec les normes, les règles et les attentes de leur milieu de travail, ainsi que de leur ordre professionnel. Toutefois, comme il a été largement abordé dans les précédentes sections, ces valeurs, ces normes et ces attentes sont confrontées à des réalités organisationnelles qui ne leur correspondent pas et qui engendrent une souffrance psychique importante chez les intervenantes (Jetté & Goyette, 2010).

**Le paradigme interprétatif.** Si le paradigme normatif interprète les comportements à travers les règles auxquelles l'individu se conforme, le paradigme interprétatif stipule que les êtres humains modulent les règles pour leur propre usage (Le Breton, 2008). Bien que le statut et le rôle suggèrent des indications de comportements, l'individu assigne des significations aux événements survenant au fil du temps et son interprétation se fait en fonction du contexte dans lequel une action a lieu (Le Breton, 2008).

**Le soi.** Le Breton (2008) définit le soi comme étant une modalité de la conscience qui guide ses gestes ou ses pensées. L'interactionnisme symbolique prétend que le soi permet à chacune de se voir, de s'adresser à elle-même et d'agir sur elle-même (Lacaze, 2013). « Le monologue intérieur est un processus d'interaction symbolique où l'autre est toujours présent même s'il est physiquement absent ou imaginaire » (Lacaze, 2013, p.44). Le soi est ainsi constamment transformé selon le contexte, les conditions, les individus présents, ou encore le groupe d'appartenance (Le Breton, 2008). Le soi est le point de départ du sens que nous donnons au monde qui nous entoure (Le Breton, 2008).

#### Le soi en interaction avec le travail

Everett C. Hughes (1897-1983), chercheur de renom, s'est intéressé à l'organisation du travail, la liant étroitement à l'interactionnisme symbolique. Par ses travaux et ses enseignements, il a contribué à la sociologie des professions et du travail (Le Breton, 2008). Il avance que la division du travail entraîne une hiérarchie des positions au sein desquelles les individus interagissent et apportent leur couleur (Le Breton, 2008). Son approche stipule que chaque corps de métier est en interaction directe avec un public précis, une population externe (exemple : enseignants et élèves, avocats et clients, médecins et patients, surveillants de prison et détenus). Dans cette recherche, les destinataires des interventions sont des familles (parents et enfants) auprès desquelles les professionnelles interviennent dans le cadre de leurs fonctions. Les interactions entre les intervenantes et les destinataires de leurs interventions sont teintées par la nature du travail (Lhuillier, 2005) : faire quelque chose pour l'autre (un avocat pour son client), sur l'autre (policier face au délinquant) ou à l'autre (un dentiste pour son patient). Le rôle d'autorité caractérise les professions qui agissent «sur» une population, ce qui est le cas des intervenantes en

protection de la jeunesse, travaillant avec le cadre légal que confère la Loi sur la protection de la jeunesse. Ainsi, dans un tel contexte, des tensions importantes peuvent marquer les interactions des professionnelles auprès de leur public cible. Hughes (1951) porte une attention particulière aux tensions cumulées qu'un domaine professionnel peut engendrer chez les différents acteurs sociaux qui sont impliqués (Le Breton, 2008). Les intervenantes sociales peuvent vivre un schisme provoqué par l'écart entre le travail prescrit et le travail réel (Kane, 2009 ; Larivière, 2013). En effet, elles sont confrontées à différentes normativités pouvant être contradictoires les unes avec les autres. Notamment, alors que les normes dictées par les différents ordres professionnels et le travail attendu par l'organisation jouent un rôle de régulation face à la conduite des intervenantes, il arrive que leurs normes respectives soient injoignables, pouvant causer des tensions psychiques (Larivière, 2013 ; Tessier, 2018). Certaines de ces tensions peuvent mener à une souffrance psychique et éthique chez les professionnelles, voyant ces normes et ces attentes incompatibles entre elles (Jetté & Goyette, 2010).

L'interactionnisme symbolique porte une attention particulière à l'action dite située, c'est-à-dire ce qu'une personne vit et fait dans ses actions au quotidien (Anderson & Snow, 2001). Par ailleurs, le contexte impacte directement le soi et doit occuper une place centrale dans l'analyse de la problématique de l'épuisement professionnel. À ce sujet, les règles, les normes de pratiques et les attentes véhiculées par l'établissement imposent un statut à l'intervenante qui évolue dans le domaine de la protection de la jeunesse. L'intervenante sociale agit sur son environnement de travail et son environnement de travail agit sur elle. Les acteurs du milieu de la santé et des services sociaux ont, au fil de leur pratique, intégré (consciemment ou non) qu'il faut remplir la mission de

l'établissement de manière efficace et pour ce faire, l'attention offerte aux problématiques des usagers est sélective et modulée selon les attentes de l'établissement (Anderson & Snow, 2001). L'exemple typique est celui des médecins, qui diminuent considérablement les temps d'intervention avec leur clientèle, dans un souci d'efficacité et de productivité et il en va de même pour les intervenantes des services sociaux qui doivent réaliser leurs entrevues dans un cadre de temps limité (Anderson & Snow, 2001). Les normativités organisationnelles sont en interaction et en tension avec les valeurs et les attentes de l'intervenante face à son travail. Le sens qu'elle donne à son expérience de travail est fortement influencé par ces tensions.

D'autre part, les interactions des intervenantes en protection de la jeunesse sont nombreuses. Elles peuvent concerner les interactions avec ses collègues, les familles aidées, son gestionnaire, le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit sa pratique, ainsi que la tâche en soi, qui est un travail émotionnellement exigeant. La vision de soi et du travail accompli peut être analysée selon le concept d'évaluation en miroir (Anderson & Snow, 2001). Cette notion renvoie au fait que le soi serait une « [...] structure mentale interne qui refléterait en grande partie la structure sociale externe [...] » (Anderson & Snow, 2001, p.18). Nous l'avons vu plus tôt, l'interactionnisme symbolique veut que le concept de soi soit une réflexion du contexte social et se meut selon l'environnement, les interactions et toutes autres formes de structures gravitant autour de l'individu. Selon Rosenberg (1981), l'évaluation du soi s'actualise au cœur de la structure dans laquelle l'individu évolue et qui est composée de différents groupes d'appartenance (Anderson & Snow, 2001). L'évaluation du soi a lieu dans « [...] les contextes les plus immédiats et dans lesquels les individus sont inscrits et passent la plus grande partie de leur temps »

(Anderson & Snow, 2001, p.19). Les affronts que peut rencontrer le soi dans la structure sociale au sein de laquelle il évolue ont d'importants coûts psychiques et énergétiques pour l'individu (Anderson & Snow, 2001) ; « Le monde social de l'individu fournit la structure de sens et les sources de soutien qui permettent à l'individu de rencontrer des défis adaptatifs » (traduction libre de Zautra, Hall & Murray, 2010, p.18).

Pour conclure, en raison de l'approche individualisante et psychologisante largement documentée face à l'épuisement professionnel (Loriol, 2005), la présente démarche de recherche s'inscrit dans un désir de déconstruction des causes de ce phénomène, par la mise en lumière des éléments qui appartiennent à la sphère organisationnelle et par l'énoncé de pistes de solutions qui émanent directement des actrices sociales touchées. Pour ce faire, la parole doit être laissée aux professionnelles qui interviennent auprès des familles dans un contexte d'autorité et qui sont confrontées à une réalité de travail qui met leurs capacités d'adaptation à rude épreuve. L'actrice sociale est au cœur de l'interaction avec son environnement de travail, qui l'influence en vertu des normes de conduites, des valeurs et de ce qui définit son groupe d'appartenance. En retour, elle agit sur son environnement, créant une dynamique interactionnelle singulière qui transforme ses conceptions et module l'évaluation de soi.

## Chapitre 5 - Méthodologie de la recherche

Ce chapitre porte sur la méthodologie de la recherche. La posture et l'approche méthodologique utilisées sont, en premier lieu, discutées. Suivent par la suite les démarches réalisées pour le recrutement et les informations relatives sur la collecte de données, le traitement et la codification, ainsi que les limites et considérations éthiques de la recherche.

### Perspective de recherche et approche méthodologique

La présente recherche est de nature qualitative et exploratoire. Cette approche permet de mettre de l'avant la complexité des situations et le point de vue des actrices, en ayant accès à la richesse de leur savoir expérientiel (Fortin & Gagnon, 2016). Certes, l'objet à l'étude, soit l'épuisement professionnel en contexte de protection de la jeunesse, en est un rarement exploré. L'étude d'un sujet jusque-là peu approfondi est un fondement principal d'une recherche exploratoire (Trudel, Simard & Vonarx, 2007). D'autre part, la démarche se veut inductive, vu l'absence d'hypothèse formelle de recherche (Trudel, Simard & Vonarx, 2007). L'interactionnisme symbolique, qui soutient l'approche qualitative, est l'avenue la plus édifiante puisqu'elle permet de se coller directement au sens et aux significations que se font les individus d'une situation (Le Breton, 2008). De plus, le cadre conceptuel permet de documenter le contexte de travail et de ressortir les enjeux présents.

La finalité est l'exploration du sens que donnent les intervenantes en protection de la jeunesse au phénomène de l'épuisement professionnel en regard de leur pratique. Conséquemment, le projet vise à connaître l'opinion des intervenantes sur les facteurs de risque et de protection, et parallèlement leur donner l'occasion de se faire entendre sur les pistes de solutions possibles face aux conditions de pratiques.



## Technique d'échantillonnage, recrutement et population cible

Afin de procéder au recrutement des participantes, la technique d'échantillonnage par réseau (Fortin & Gagnon, 2016) a été utilisée, soit par un appel à la participation diffusé sur la plateforme Facebook *TS Québec : indignations et solutions*, afin de rejoindre des intervenantes en protection de la jeunesse, œuvrant au sein du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Cette stratégie d'échantillonnage consiste à demander à « [...] des personnes recrutées initialement selon des critères de sélection précis de suggérer le nom d'autres personnes qui leur paraissent répondre aux mêmes critères » (Fortin & Gagnon, 2016, p.272). Cette stratégie d'échantillonnage est favorisée lorsque le chercheur souhaite décrire un phénomène particulier, sans toutefois tendre vers une généralisation des résultats obtenus (Fortin & Gagnon, 2016).

Comme mentionné plus haut, la population ciblée regroupe les intervenantes en protection de la jeunesse, œuvrant au sein du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Les participantes doivent répondre à un certain nombre de critères de sélection. En effet, les sujets doivent d'abord exercer, ou avoir exercé au courant des dernières années en protection de la jeunesse dans le contexte de la réforme du projet de loi 10. De plus, ils doivent avoir une expérience terrain de minimalement trois (3) ans, afin d'avoir les connaissances suffisantes du contexte et de la réalité de travail. Soulignons que même si le sujet traite de l'épuisement professionnel, la recherche n'exige pas que les répondantes aient vécu un arrêt de travail, puisque ces dernières permettent de mettre en lumière leurs stratégies de protection. De plus, les participantes peuvent provenir des différents services de la protection de la jeunesse (évaluation-orientation, application des mesures, réception

et traitement des signalements, révision, coordination clinique, etc.), et ce dans le but de diversifier l'échantillonnage en considérant l'expérience de travail.

En ce qui a trait au nombre de participantes, dix (10) entretiens ont été réalisés. L'objectif n'étant pas de généraliser les résultats, mais plutôt de rendre compte de ce que vivent les intervenantes de la protection de la jeunesse et du sens qu'elles donnent à leur expérience. De plus, une diversité est recherchée au sein de l'échantillon, notamment en termes de région administrative de travail. Bien que la région d'appartenance de chaque répondante demeure confidentielle pour des raisons d'anonymat, nous constatons que les dix (10) participantes sont réparties dans six (6) régions administratives différentes.

Le processus de recrutement a débuté à l'automne 2018 et s'est échelonné jusqu'à l'été 2019. Un appel à tous, disponible en annexe B, a été diffusé le 2 octobre 2018 sur la plateforme Facebook *TS Québec : indignations et solutions*. Les intervenantes intéressées pouvaient lire un document explicatif intitulé *Appel à la participation*, en annexe C, expliquant la nature du projet de recherche. Les personnes ayant un intérêt ont répondu dans les jours suivants cet appel à la participation, soit par courriel, soit via les réseaux sociaux (en message privé). L'appel a porté fruit et a permis de rejoindre l'ensemble des participantes.

Dans les dix (10) participantes de la recherche, neuf (9) sont des femmes et un seul est un homme<sup>4</sup>. Elles proviennent de diverses régions administratives et leur nombre d'années d'expérience varie entre 4,5 et 34 ans au moment de l'entrevue. Parmi celles-ci,

---

<sup>4</sup> Malgré la présence d'un homme au sein de l'échantillon, la féminisation du texte est priorisée par souci de représentativité des femmes au sein de la profession.

les répondantes 1, 3, 4, 7, 9 et 10 ont été recrutées par l'appel à la participation initial diffusé sur la plateforme Facebook, alors que les répondantes 2, 5, 6 et 8 ont été recommandées par des intervenantes ayant pris connaissance de l'appel à la participation. Il importe de souligner que lors de la prise de contact initiale entre l'étudiante-chercheuse et une participante, un document disponible en annexe F et intitulé *Cultures organisationnelles* leur a été remis. Chaque participante a été invitée à en prendre connaissance avant la rencontre, afin d'enrichir la discussion à venir.

### Outil et processus de collecte de données

Afin de rendre compte des perceptions qu'ont les intervenantes de l'épuisement professionnel au cœur de leur pratique, l'entrevue semi-dirigée s'est avérée la méthode de collecte indiquée. L'entrevue a été enregistrée (audio exclusivement) et s'est déroulée à l'endroit de leur choix, que ce soit à leur domicile ou ailleurs. Certaines entrevues ont eu lieu directement au domicile des répondantes (R1, R2 et R6<sup>5</sup>), alors que d'autres ont eu lieu dans leur milieu de travail (R7, R9 et R10), dans un lieu offrant une confidentialité des échanges. Par ailleurs, certaines participantes ont fait le choix d'un lieu public pour le déroulement de leur entretien (R3, R4, R5 et R8). Il importe de souligner que la R9 a été rencontrée en visioconférence. L'ensemble des répondantes rencontrées a répondu à l'entièreté des questions prévues en une seule entrevue d'environ 90 minutes. Elles ont accepté qu'il y ait un enregistrement audio permettant ainsi d'accéder à l'ensemble de leurs témoignages aux fins d'analyse.

---

<sup>5</sup> L'utilisation du code «R» est préconisée afin de désigner les répondantes. Cette appellation sera utilisée pour toutes les sections à venir.

Par définition, une entrevue, de quelque nature qu'elle soit, représente une interaction au sein de laquelle l'interviewer reçoit l'information que le sujet accepte de lui fournir (Fortin & Gagnon, 2016). L'entrevue semi-directive provoque « [...] une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence » (Savoie-Zajc, 2009, p.339). Certains auteurs parlent d'une valse de négociation informelle entre le chercheur et son sujet, qui permet un échange riche en termes de sens et de significations (Le Breton, 2008). Le chercheur partage son savoir d'expertise avec l'interviewé et ce dernier partage son bagage d'expérience avec le chercheur. Savoie-Zajc (2009) souligne que la dyade chercheur-sujet a un impact direct sur l'orientation que prend l'entrevue et qu'ainsi, chaque entretien possède son unicité. Le Breton qualifie cette interaction singulière qu'est l'entrevue chercheur-sujet comme étant des « [...] artefacts de la rencontre [...] » qui prennent tout leur sens lorsqu'ils sont analysés par le chercheur (Le Breton, 2008).

La grille d'entrevue, disponible en annexe A, suggère différentes questions en fonction des objectifs de recherche : définition de l'épuisement professionnel, les facteurs de risque et de protection, le contexte organisationnel, les conditions de travail, les impacts de la fusion des CISSS et les pistes de solutions. De plus, en début d'entrevue, les participantes ont fait un portrait de leur parcours socioprofessionnel, en passant par leur formation académique, leur expérience professionnelle, ou encore, leur situation familiale. Ces données permettent de dresser un portrait sociodémographique de l'échantillon constitué.

Au début de l'entrevue, chaque participante s'est vue rappeler l'objectif et le contexte de recherche, la teneur de leur participation, le temps prévu, les enjeux et les règles d'éthiques prises en compte (notamment en lien avec la confidentialité et la possibilité de se retirer en tout temps de la recherche). Ces informations sont consignées au *Formulaire de consentement*, disponible en annexe D, que chaque participante a été appelée à signer.

### Traitement et codification des données

À la suite de la collecte de données, les entrevues ont été retranscrites mot à mot (verbatim). Pour cette étape, les noms et les régions administratives de chacune ont été retirés afin d'éviter la possibilité d'identifier les répondantes. Le traitement et la codification des données se sont donc faits à partir des verbatims.

En ce qui concerne le processus de catégorisation et d'organisation des données, l'utilisation du logiciel NVivo a été écartée, vu la complexité qu'implique la maîtrise du logiciel, ainsi que le nombre limité d'entretiens réalisés dans le cadre du projet de recherche. De nombreuses relectures, annotations et tableaux, construits à l'aide des logiciels Word Office et Excel, ont été suffisants afin d'analyser le contenu des entretiens. La méthode d'analyse établie a été l'analyse de contenu, conjuguant la rigueur de l'objectivité et la richesse de la subjectivité du chercheur (Wanlin, 2007). Elle s'échelonne en trois étapes chronologiques : la préanalyse, l'utilisation du matériel et finalement, le traitement des résultats, l'interprétation et l'inférence (Wanlin, 2007). La préanalyse fait référence à l'immersion du chercheur au cœur du matériel obtenu durant la collecte de données ; l'utilisation du matériel renvoie à l'identification d'unités de sens dans le discours des participantes et à la codification de ces extraits afin de les regrouper par thèmes ; le traitement, l'interprétation et l'inférence font allusion à la phase finale de

l'analyse de contenu, lorsque le chercheur donne un sens et une validité à ses résultats (Wanlin, 2007). L'objectif est, au final, de synthétiser les résultats recueillis en fonction des unités de sens et de revenir à la structure du discours des participantes (Fortin & Gagnon, 2016). Il s'agit de dégager les perceptions des intervenantes face au phénomène d'épuisement professionnel et à expliciter, le plus fidèlement possible, leur réalité et leur contexte de pratique.

La lecture et la relecture des verbatims ont permis de mettre en relief les éléments principaux des discours, c'est-à-dire les unités de sens constituant leurs propos. Ensuite, pour chacune de ces unités de sens, un sous-thème lui a été attribué, c'est-à-dire une brève expression résumant l'extrait. La littérature mentionne qu'un sous-thème est une « [...] production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche » (Paillé & Mucchielli, 2012, p.147). Un sous-thème peut représenter un vécu, un état, une action collective, un processus, un incident situationnel, une logique, une dynamique, etc. (Paillé & Mucchielli, 2012). Les différents sous-thèmes dégagés des verbatim ont été mis en relation afin de faire parler l'expérience des intervenantes et sont détaillés dans le tableau ci-bas.

Tableau 1  
*Arborification de la codification des données*

THÈMES	SOUS-THÈMES	RÉPONDANTES
<b>Épuisement professionnel</b>		
Définition du phénomène	Plurifactoriel	R1 - R2 - R7 - R10
	État de dépassement, sentiment d'incompétence et de perte de contrôle	R1 - R8 - R9 - R10

	Fatigue émotionnelle	R4 - R7 - R9
Indicateurs (ou signes précurseurs)	Signes et manifestations d'anxiété	R1 - R3 - R6 - R7 - R8 - R9 - R10
	Changements de comportements	R1 - R5 - R8 - R10
Ampleur du phénomène	Augmentation	R3 - R5 - R6 - R7 - R10
	Absence de prévention	R5 - R7 - R8 - R9 - R10
<b>Facteurs de risque</b>		
Liés à la tâche	Nombre de tâches administratives à réaliser	R1 - R3 - R8 - R10
	Lourdeur émotionnelle du travail	R1 - R2 - R3 - R4 - R6 - R7 - R8 - R9 - R10
Liés au contexte et à l'organisation du travail	Surcharge de travail	R1 - R2 - R3 - R6 - R7
	Compétition entre employées	R1 - R2 - R3 - R8 - R9 - R10
	Manque de soutien clinique	R3 - R5 - R8
	Travail en silo (pratiques individuelles)	R6 - R8 - R10
	Perte de sens face au travail	R3 - R6 - R8
Liés à l'individu	Vie personnelle marquée par des difficultés	R1 - R3 - R6 - R7 - R8 - R9 - R10
	Traits de personnalité	R1 - R3 - R4 - R6
<b>Facteurs de protection</b>		
Liés au contexte et à l'organisation du travail	Outils de conciliation travail/famille	R1 - R7
	Autonomie professionnelle	R2 - R4 - R5 - R7 - R8
Liés aux valeurs du gestionnaire et à son approche	Écoute, ouverture et favorise le soutien	R1 - R2 - R3 - R4 - R6 - R7 - R9
Liés à l'individu	Utiliser les avantages sociaux existants	R2 - R3 - R8 - R9
	Possède les compétences professionnelles spécifiques en protection de la jeunesse	R1 - R3 - R4 - R5 - R6 - R7 - R8 - R10
	Saines habitudes de vie	R3 - R5 - R6 - R7 - R8 - R9
	Environnement physique positif	R2 - R7 - R9
<b>Culture organisationnelle</b>		
Type de culture organisationnelle	Rationnelle	R1 - R3 - R4 - R8 - R9 - R10

	Hiérarchique	R1 - R4 - R5 - R6 - R7 - R8 - R9
	Développementale	R6 - R7 - R8 - R9
	Groupale	R6 - R7 - R9
Relation au gestionnaire	Relation d'écoute et d'échange	R1 - R3 - R6 - R9
	Tensions vécues par les gestionnaires	R1 - R3 - R4 - R8 - R9 - R10
Impacts de la culture organisationnelle	Individualisme	R3 - R5
	Diminution du temps d'intervention	R3 - R4 - R8 - R10
	Risques accrus d'erreurs professionnelles	R1 - R3 - R5 - R7
<b>Impacts de la fusion</b>		
Liés au contexte et à l'organisation du travail	Dilution du mandat de protection de la jeunesse	R1 - R3 - R4 - R6 - R8 - R9 - R10
	Instabilité au sein des équipes de travail	R1 - R3 - R6
	Diminution du soutien clinique offert et de l'offre de formation	R3 - R4 - R6
Liés à la tâche	Augmentation de la lourdeur administrative	R6 - R9 - R10
Liés à la clientèle	Diminution de l'accessibilité aux services créant une augmentation des délais d'attente	R3 - R6 - R7
	Augmentation du temps destiné aux tâches administratives au détriment du temps alloué à l'intervention directe	R3 - R6 - R8
<b>Pistes de solutions</b>		
Liées aux stratégies organisationnelles	Offrir plus d'occasions de co-intervention	R2 - R4 - R8 - R10
	Diminuer la charge de travail	R1 - R6 - R8 - R9
	Améliorer les conditions de travail	R3 - R7 - R8 - R10
	Offrir un meilleur accueil et un meilleur soutien aux personnes nouvellement employées	R4 - R5 - R6 - R8
	Mise en place d'une cellule de crise	R7 - R9
Liées aux modes de gestion	Favoriser les occasions de soutien individuel et de groupe	R1 - R4
	Qu'une intervenante soit responsable des dossiers sur la liste d'attente	R8
Liées à l'individu	Mobilisation collective	R4 - R7 - R8 - R9 - R10



Ces thèmes et sous-thèmes sont représentatifs des données collectées durant les dix entrevues non directives de cette recherche. La présentation des résultats sera guidée par ces thèmes et sous-thèmes, traduisant l’arborification présentée ci-haut.

### Échantillon final

L’échantillon comprend dix répondantes, toutes âgées entre 28 et 69 ans, et possédant de 4,5 à 34 années d’expérience au moment de l’entrevue. Les répondantes 3, 5, 7 et 9 ont déjà vécu au moins un arrêt de travail pour des raisons psychologiques. Il faut mentionner que la répondante 2 (R2) a travaillé dans deux régions administratives au cours de sa carrière. Neuf des dix répondantes ont une formation universitaire ou collégiale en travail social, alors que seule la répondante 5 est psychoéducatrice. Sept répondantes sont membres d’une famille nucléaire ayant un à quatre enfants, alors que les répondantes 3 et 8 sont en couple, mais sans enfant, et seule la répondante 4 est célibataire et sans enfant.

Afin de préserver l’anonymat des participantes, les sous-services auxquels elles sont rattachées ne seront pas détaillés dans le tableau ci-bas, de même que la région administrative de leur CISSS ou CIUSSS d’appartenance. Les données sociodémographiques de l’échantillon sont illustrées dans le tableau ci-contre.

Tableau 2  
*Portrait sociodémographique de l’échantillon final*

Code	Sexe	Âge	Nbre d’arrêt de travail	Situation d’emploi au moment de l’entrevue	Années d’exp.	Formation	Situation familiale
R1	F	58	0	employée	34	Maîtrise en TS	Nucléaire 4 enfants

R2	F	69	0	Retraitée (depuis 2 ans)	30	Bacc en TS	Nucléaire 1 enfant
R3	F	30	1	employée	9	Technique en TS	Couple sans enfant
R4	F	30	0	employée	4,5	Bacc en TS	Célibataire sans enfant
R5	H	48	2	employée	18	Maîtrise en psychoed.	Nucléaire 2 enfants
R6	F	31	0	Non employée (depuis 8 mois)	7	Maîtrise en TS	Nucléaire 2 enfants
R7	F	46	3	employée	22	Bacc en TS	Nucléaire 1 enfant
R8	F	28	0	employée	5	Bacc en TS	Couple sans enfant
R9	F	38	1	employée	15	Bacc en TS	Nucléaire 2 enfants
R10	F	30	0	employée	8	Maîtrise en TS	Nucléaire 1 enfant

### Limites et considérations éthiques de la recherche

Étant intervenante en protection de la jeunesse depuis près de sept ans, je suis appelée à travailler dans ce contexte singulier de la relation d'aide. Nous l'avons vu plus tôt, il s'agit d'un travail émotionnellement exigeant (Freeman, Jauvin, Allaire, Côté & Biron, 2018). Notre capacité à prendre soin de soi est nécessaire afin de se préserver de la lourdeur de la tâche. Au fil de mon parcours académique, je n'aurais pu présager que le travail en relation d'aide pouvait causer une telle tension chez l'intervenante. Ainsi, mon objet de recherche qu'est l'épuisement professionnel en contexte de protection de la jeunesse s'avère très proche de mon expérience professionnelle. La question se pose donc : comment conserver un équilibre entre l'imprégnation de la pratique quotidienne et la mise à distance que requière le processus de recherche (Paturel, 2008) ? Il importe d'être

sensible à la subjectivité que le chercheur en sciences humaines et sociales apporte à sa propre recherche, par ses impressions, ses représentations, ses opinions ainsi que ses convictions (Galle, 2017) qui l'habitent dans son rôle de praticien. Toutefois, il est impossible de faire une abstraction complète de cette expérience qui teinte l'approche du chercheur (Le Breton, 2008). En ce sens, des moyens ont été pris afin que cette subjectivité soit prise en considération sans toutefois être un obstacle : la concertation auprès des directrices de recherche au fil des étapes, la tenue de notes rattachées à nos réflexions et aux possibles biais d'interprétation, l'objectivation de la pensée en croisant les données recueillies et le cadre conceptuel construit.

Au surplus, la présente démarche de recherche ne s'inscrit pas dans une réflexion spontanée, mais bien dans une démarche réfléchie, partagée avec des actrices extérieures au travail en protection de la jeunesse. Paturel (2008) considère la reconnaissance de cette subjectivité et l'implication du chercheur face à son objet de recherche comme étant un premier pas vers l'ouverture et le décloisonnement des pratiques. Bien qu'il ne s'agisse pas d'opposer les rôles de chercheur et de clinicien puisqu'ils se complètent (Galle, 2017), ni d'être totalement neutre et objectif (Le Breton, 2008), la rigueur méthodologique contrebalance la subjectivité provenant de la posture du chercheur et le distancie de son objet de recherche (Paturel, 2008). L'équilibre entre notre implication face à la problématique et l'objet de recherche étant au cœur de nos préoccupations, des échanges réguliers et une démarche réflexive approfondie avec les directrices de recherche ont permis de conserver cette rigueur méthodologique dont les auteurs font mention. Cette mise à distance est au cœur de ma démarche universitaire actuelle et me permet un regard critique face au contexte de pratique actuel, qui afflige non seulement le secteur de la

protection de la jeunesse, mais l'ensemble des secteurs du réseau de la santé et des services sociaux. Les deux chapitres à venir, c'est-à-dire la présentation des résultats et la discussion, mènent au cœur de l'expérience des participantes de la recherche.

En ce qui concerne la confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche, celle-ci a été assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province du Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais. Tant les données recueillies que les résultats de la recherche ne pouvaient en aucun cas mener à l'identification. Leur anonymat a, entre autres, été assuré en identifiant chaque participante à l'aide d'un code (par exemple : R1). Au terme de la recherche, la liste associant les codes et les noms des participantes a été détruite. De plus, les données recueillies dans le cadre de cette démarche de recherche n'ont pas été utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent projet. Lors de cette entrevue de nature qualitative, certains souvenirs douloureux pouvaient être évoqués et faire référence à une période de vie plus difficile et éprouvante. Les moyens nécessaires afin de réduire les risques à ce niveau ont été assurés, entre autres, la participation à cette étude était entièrement volontaire. Les répondantes étaient libres de participer ou non, et de se retirer à tout moment (avant le début de l'entretien ou après l'avoir débuté). Les données recueillies auprès des participantes n'ayant pas complété les entrevues seraient, le cas échéant, détruites. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de l'épuisement professionnel en contexte de protection de la jeunesse était le bénéfice direct anticipé. Aucune compensation d'ordre monétaire n'a été accordée.

Les données recueillies ont été conservées sur un ordinateur personnel au domicile de l'étudiante-chercheuse réalisant la recherche. Pour des raisons de confidentialité, les

données informatiques ont été sécurisées à l'aide d'un code d'accès sur l'ordinateur et pour le fichier contenant les données de recherche. Pour terminer, préalablement au processus de collecte de données, le projet a été soumis au comité éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais. Le certificat d'approbation obtenu se trouve à l'Annexe E.

D'autre part, la technique d'échantillonnage utilisée peut consister en une limite en soi, puisqu'orientée vers une méthode non probabiliste qui consiste à choisir un échantillon non aléatoirement (Fortin & Gagnon, 2016). Bien que cette technique ait été indiquée pour la présente démarche, elle comporte un biais. Notamment, il est possible que les personnes inscrites sur la plateforme Facebook *TS Québec : indignations et solutions* soient des membres qui revendiquent davantage ou qui ressentent davantage d'insatisfactions en regard de leur travail. Il s'agit donc d'une représentation de la population qui travaille en protection de la jeunesse partielle et non entière. De plus, nous n'avons pas eu accès aux intervenantes en protection de la jeunesse qui ne sont pas membres de cette plateforme, mais qui auraient possiblement souhaité participer, puisque l'appel à la participation a été diffusé sur cette plateforme. Il s'agit toutefois du principe de base de la technique d'échantillonnage par boule de neige (ou par réseaux), qui consiste à recruter les individus initialement, qui recommanderont ensuite des personnes qu'ils pensent répondre aux critères de sélection (Fortin & Gagnon, 2016). Effectivement, les membres de la plateforme étaient encouragés à interpeler des collègues ou amis qui ne l'étaient pas, mais qui correspondaient aux critères de sélection. Entre autres, la moitié des participantes ont été recrutées de cette manière, c'est-à-dire que des intervenantes inscrites sur la plateforme

Facebook *TS Québec : indignations et solutions* ont suggéré à des collègues de travail, non joignables via cette plateforme, d'entrer en contact avec l'étudiante-chercheuse.

Par ailleurs, l'ambition de la recherche qualitative n'est pas d'atteindre une généralisation des résultats (Fortin & Gagnon, 2016 ; Proulx, 2019). Ce type de recherche aspire plutôt à une compréhension en profondeur d'un phénomène particulier (Proulx, 2019). Toute recherche qualitative s'inscrit dans un contexte particulier composé d'éléments dynamiques (changements sociaux, sphère politique, événements médiatisés, etc.) qui la teinte d'un paysage singulier (Proulx, 2019). La visée ultime d'une recherche qualitative est plutôt de « [...] contribuer et de participer à l'avancement des compréhensions (de toutes sortes) et de produire de nouvelles idées [...] » (Proulx, 2019, p.64). Nous avons eu accès à la grande richesse de chacun des témoignages des répondantes et de leur expérience personnelle. Celles-ci sont directement touchées par les conditions de pratiques en protection de la jeunesse et il va sans dire que le mandat, les réformes, ainsi que les rôles et responsabilités en protection de la jeunesse sont les mêmes dans tous les établissements de la protection de la jeunesse. Bien que la démarche de recherche nous renseigne partiellement sur la problématique, le contexte et l'organisation du travail sont sensiblement les mêmes d'une région administrative à l'autre. Également, en ce qui concerne les professions marquées par le travail émotionnellement exigeant, l'exposition aux traumatismes et à la violence, on peut aisément établir des parallèles avec le travail des policiers, des médecins et des infirmières.

Dans un autre ordre d'idées, il existe encore une crainte d'être stigmatisée ou jugée face à la souffrance au travail et à l'épuisement professionnel, qui ont pu empêcher des intervenantes de se porter volontaires à participer à la démarche de recherche. Bien que

plusieurs aient vécu au moins un arrêt de travail pour causes psychologiques, huit des dix répondantes étaient en emploi au moment des entrevues, une était à la retraite depuis deux ans et une autre avait quitté le milieu de l'intervention huit mois auparavant. Il est possible que la crainte de se sentir jugée, la honte ou encore la peur de revisiter une période difficile, ou une zone de fragilité émotionnelle aient pu empêcher certaines intervenantes de se porter volontaires. Également, il règne un stigma autour de l'épuisement et du besoin de recourir à une forme d'aide, que certaines peuvent considérer comme un signe de faiblesse. À ce sujet, le milieu de travail renvoie à une image d'invincibilité, banalisant la violence de la part de la clientèle à l'égard des intervenantes. L'établissement n'est pas à l'écoute de cette souffrance et une productivité soutenue dans le temps est attendue des intervenantes.

Pour conclure, nous soulignons qu'aucun gestionnaire n'a participé au processus de recherche, l'échantillon regroupant seulement des intervenantes, une réviseure et une coordonnatrice clinique<sup>6</sup>. Il aurait été intéressant de recueillir les perceptions des gestionnaires eut égard à l'épuisement professionnel et ses causes. Ils sont, en quelque sorte, positionnés à la croisée des chemins entre la haute direction et les intervenantes qui travaillent auprès des enfants et des familles. Leurs perceptions auraient permis un autre éclairage quant à la problématique explorée.

---

<sup>6</sup> Une réviseure agit à titre de personne «décisionnelle» de la DPJ quant à la décision à savoir si la situation d'un enfant demeure ou non compromise en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse (INESSS, 2019). Une coordonnatrice clinique s'assure du support offert aux intervenantes et soutiens les décisions qui doivent être prises. Ces deux participantes ont travaillé auprès des familles et des enfants de nombreuses années avant d'obtenir le titre d'emploi détenu au moment de l'entrevue.

## Chapitre 6 - Présentation des résultats



Le recours aux entretiens semi-directifs a permis d'avoir accès au vécu des intervenantes, à leurs perceptions et au sens qu'elles donnent à l'épuisement professionnel, ainsi qu'aux facteurs de risque et de protection qui caractérisent leur pratique. Chaque répondante, sans exception, a su faire preuve d'une grande ouverture à partager son vécu, se montrant généreuse de son expérience. On peut supposer que l'expérience de travail de l'étudiante-chercheuse, liée directement au sujet de recherche, ait facilité la fluidité des échanges avec les participantes. Ces circonstances ont permis de recueillir des données d'une grande richesse. Ce chapitre présente les résultats en vertu des grandes catégories (épuisement professionnel, facteurs de risque et de protection, culture organisationnelle, impacts de la fusion et pistes de solutions) mentionnées précédemment, ainsi que leurs grands thèmes et sous-thèmes. La prochaine section vise à présenter les éléments de réponses des intervenantes rencontrées au cours de ce processus de recherche.

### Épuisement professionnel

En venir à une compréhension complète du phénomène de l'épuisement professionnel dans le contexte particulier de la pratique en protection de la jeunesse est un processus complexe. Il est pertinent et nécessaire d'enraciner cette démarche à partir de la définition que se font les intervenantes de la problématique. L'entretien ouvrait sur ce thème et les participantes étaient appelées à définir l'épuisement professionnel et les comportements révélateurs d'un épuisement. Elles étaient invitées à donner leurs avis et perceptions du phénomène dans leur contexte de travail.

Tableau 3

Synthèse de l'épuisement professionnel	
Définition du phénomène	Plurifactoriel
	État de dépassement, sentiment d'incompétence et de perte de contrôle
	Fatigue émotionnelle
Indicateurs (ou signes précurseurs)	Signes et manifestations d'anxiété
	Changement de comportements
Ampleur du phénomène	Augmentation
	Absence de prévention

**Définition.** Quelques répondantes ont vécu au minimum un arrêt de travail pour des raisons psychologiques et bien que certaines n'en aient pas vécu, l'ensemble des participantes a tout de même été en mesure de se prononcer sur ce que signifie l'épuisement professionnel. Pour un certain nombre de répondantes (R1, R2, R7 et R10), l'épuisement professionnel ne découle pas exclusivement du travail et de son contexte. Il s'agit plutôt de différents facteurs de stress cumulés et de difficultés qui se prolongent dans le temps, ou encore, d'une série d'éléments déclencheurs conduisant la personne à vouloir quitter (ou penser à quitter) le travail pour une certaine période de temps. Effectivement, la répondante 1 (R1) souligne que le *burnout* est avant tout relié à une pluralité de facteurs : « *Ceux qui partent en maladie, c'est un ensemble de facteurs t'sais, c'est... Souvent c'est pas juste la job* » (R1). La répondante 10 (R10) abonde en ce sens et précise que l'épuisement professionnel est un résultat de l'équation entre la vie personnelle et professionnelle d'un individu :

*Je pense que l'épuisement professionnel c'est... Oui t'sais ça touche ta pratique, mais j'pense que y'a pas juste ta pratique. T'sais j'pense que c'est comme l'ensemble de ta vie comme, de tes facteurs, qui font comme en sorte là tu te trouves épuisé pis t'es pu capable de venir faire ton travail. (R10)*

Puis, quelques répondantes (R1, R8, R9 et R10) identifient l'état de dépassement continué comme étant un élément de la définition de l'épuisement professionnel. Elles soulignent que l'intervenante n'arrive plus à se sentir compétente et en contrôle face à ce qu'elle doit accomplir. Ainsi, la répondante 9 (R9) affirme :

*Du jour au lendemain, 2, 3 affaires à enligner. J'avais comme, pu de capacité d'adaptation. C'est comme si mon élastique là, le rebond que j'ai d'habitude, qui va me permettre de passer au travers des situations. Mon élastique était tendu au maximum, j'en avais pu de rebond. Même tout ce que je mettais en place, mes ressources, c'était pu suffisant [...] pour palier à tout ce qu'on peut vivre dans notre travail. (R9)*

La répondante 1 (R1) indique qu'il s'agit aussi d'un sentiment d'incompétence et une incapacité à surmonter la charge de travail. Elle souligne à plus d'une reprise que « *le burnout c'est aussi un sentiment d'incompétence et de perte de contrôle.* » (R1), et va même jusqu'à le relier directement aux indicateurs de performance : « *V'la une raison pourquoi que le monde tombe en burnout aussi. De se faire mesurer tout le temps, t'as toujours l'impression que t'es incompétent.* » (R1).

Également, certaines répondantes (R4, R7 et R9) font mention d'une grande fatigue émotionnelle qui découle du contact quotidien avec une population souffrante :

*Dans le fond on travaille avec des populations vulnérables, du monde en détresse. [...] Pis je pense que c'est ça, à force d'accumuler cette détresse-là, c'est ça, veut veut pas... Comment j'dirais ça, ça vient gruger un peu de notre âme. Ça a l'air un peu spirituel, j'suis pas très spirituelle, mais j'trouve que c'est ça, ça vient gruger de notre énergie un moment donné, qui fait que là ça devient trop. (R4)*

**Indicateurs.** Lorsque questionnée au sujet des comportements indicateurs de l'épuisement professionnel, une majorité de répondantes (R1, R3, R6, R7, R8, R9 et R10) s'est exprimée quant à des manifestations diverses d'anxiété. De plus, quelques participantes, soit une minorité (R1, R5, R8 et R10), ont mentionné l'apparition de changements au niveau des habitudes et des comportements au quotidien. En ce qui concerne les symptômes d'anxiété, plusieurs exemples sont donnés par les répondantes, plus particulièrement elles ont mentionné des difficultés de sommeil (R8), de l'impatience (R6 et R10), une fragilité émotionnelle importante (R3 et R9), un sentiment de dépassement (R1 et R8), ou encore une difficulté à faire la coupure entre la vie de travail et la vie personnelle (R3, R7 et R8). La répondante 9 (R9) en va de sa propre expérience et décrit les comportements qui ont précédé son arrêt de travail : « *Là je m'en venais travailler le matin, je pleurais, j'étais stressée, j'avais l'estomac noué, je faisais de l'insomnie, je faisais des cauchemars, et là, ça marchait pas.* » (R9).

Aussi, l'un des principaux signes d'épuisement identifiés par les participantes à la difficulté pour une personne de mettre une distance entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle. L'intervenante devient envahie et ramène du travail à la maison :

*L'épuisement, ça peut être une grande fatigue, ça peut être de l'anxiété, ça peut être d'être envahi émotionnellement, ça peut être d'avoir peur, ça peut être d'être inquiet aussi d'un dossier, ou que tu reviens le soir. C'est une charge émotionnelle. Quand la charge émotionnelle du travail te suit à la maison, j'te dirais que là faut s'inquiéter.* (R7)

Par ailleurs, certaines répondantes (R1, R5, R8 et R10) affirment qu'un indicateur important à prendre en compte quant aux signes précurseurs de l'épuisement professionnel est un changement au niveau des comportements et des habitudes : « *Quand tu vois un*

*intervenant qui était capable et habitué, qui devient pu capable et pu habitué, ça devrait être un gros drapeau rouge. » (R1). Une autre répondante abonde dans le même sens : « Ben, dépassé, débordé, pu capable, fait des gaffes ; pleine de choses... Ben quelque chose qu'on voit qu'on est pu normal. » (R5). Il peut s'agir également d'une diminution de la motivation à venir travailler (R8), d'un besoin plus grand d'être accompagnée et validée (R1), ou d'une tendance à s'isoler davantage (R10).*

**Ampleur du phénomène.** Plusieurs des participantes, soit la moitié, soulignent la prévalence de l'épuisement professionnel dans leur pratique (R3, R5, R6, R7 et R10) : « *Mais c'est commun que les gens aillent en maladie. Tout le monde est minimalement parti une fois. C'est accepté... Ben c'est accepté, par les intervenants c'est accepté, après ça par la gestion, moyen. » (R3). Une répondante fait mention de récentes statistiques dévoilées par le syndicat de sa région quant au taux d'absentéisme au sein des équipes au suivi de l'application des mesures et témoignant d'une augmentation de cette prévalence :*

*J'ai une belle statistique, parce qu'ils ont été calculer les statistiques au CIUSSS [région administrative]. On a atteint des taux de 24-25% d'absence au travail, à l'application des mesures. Ça c'est vraiment pour l'application des mesures, ça contient pas le volet, EO, DPJ, RTS, tout ça là. Mais ouin, pis habituellement, c'est plus de l'ordre de 6-7% qu'on m'a expliqué. Fak c'est vraiment très grand. (R9)*

La répondante 7 (R7) repousse les limites de cette réflexion et souligne qu'au sein de son équipe, la majorité des intervenantes ont une prescription médicale suite à un arrêt de travail : « *J'te dirais que si tu fais le tour du bureau, les exceptions, ça va être ceux qui sont pas médicamentés. » (R7).*

Les répondantes 8 et 9 (R8 et R9) ajoutent que non seulement le nombre d'intervenantes qui quittent pour épuisement professionnel est en croissance, mais ces

personnes sont de plus en plus jeunes et ont de moins en moins d'années d'expérience de travail. Alors qu'auparavant, il s'agissait plutôt d'intervenantes chevronnées, les jeunes intervenantes sont de plus en plus touchées par l'épuisement : « *Mais on voit de plus en plus de jeunes, mon dieu, ça fait quelques mois qu'ils sont ici, ils partent en arrêt de travail !* » (R9). Pour sa part, la répondante 8, ayant cinq années d'expérience en contexte de protection de la jeunesse, fait un lien direct avec sa situation personnelle :

*Ben, moi depuis que je suis rentrée en protection de la jeunesse c'est quelque chose qui me fait peur, parce qu'on voit beaucoup, beaucoup de collègues comme tomber, tomber au combat. Comme on dirait qu'il y en a que ça fait 2-3 mois qui sont là puis ils partent en maladie. C'est fréquent, vraiment. Puis des jeunes, moi je trouve de plus en plus, des jeunes de mon âge, que tu dis on sort de l'école, on commence à travailler en protection, ils tombent. (R8)*

De même, un certain nombre de répondantes (R5, R7, R8, R9 et R10) font un lien direct entre l'ampleur grandissante du phénomène et l'absence de prévention face à la problématique. Les répondantes 5 et 8 (R5 et R8) mentionnent que l'organisation agit dans une logique curative, plutôt que préventive, n'agissant pas à la source du problème :

*Pis c'est pas non plus détecté rapidement. C'est comme on dirait qu'on laisse les gens frapper le mur avant. On dit pas aux gens «Ben iiiih t'as pas l'air bien, j'pense que tu devrais prendre un peu de congé pis revenir dans une semaine ou deux, pis nous tenir au courant ». Fak c'est comme, y'attendent vraiment que les gens, ben... se pètent la face dans le fond, frappe un mur [...]. (R5)*

Cette absence de prévention peut aussi venir de l'individu lui-même, qui attend d'en arriver à un point de non-retour avant de se questionner sur son état d'épuisement et de nommer son dépassement. La répondante 7 (R7) souligne :

*[...] C'est pas tabou, MAIS... Mais les gens vont attendre d'être certains que la seule solution qu'il y a c'est de s'en aller à la maison. [...] Et les*

*gens vont attendre beaucoup trop longtemps avant de partir : «ben non, c'est pas ça», «ça va aller mieux», «j'vais me reprendre», «quand c'te dossier va être terminé, ça va aller mieux», «non, non, non, c'est correct». Comme une espèce de honte, comme une espèce de "Faut être fait fort". (R7)*

La répondante 10 (R10) ajoute que c'est plutôt en rétrospective qu'il est possible d'identifier les comportements indicateurs : *« Tu disais les symptômes [...] Là je le vois parce que c'est arrivé. Mais j pense qu'on a pas tout le temps cette lunette-là quand... On a la lunette quand c'est arrivé pis on se dit Ah ben oui ! » (R10).*

De plus, les répondantes 8 et 9 (R8 et R9) abordent les enjeux derrière une approche psychologisante face à l'épuisement professionnel. La première souligne que l'employeur remet sur l'employé l'entière responsabilité de se préserver du stress vécu au travail et a peu d'ouverture à remettre en question les conditions de travail :

*Je trouve que les établissements c'est beaucoup de nous remettre la responsabilité à nous, « Vous devriez faire de l'activité physique, vous devriez faire ci, vous devriez faire ça ». [...] C'est nous qui devons mettre des moyens en place. Puis je trouve qu'il n'y a pas beaucoup un questionnement sur eux qu'est-ce qu'ils peuvent faire pour nous alléger la tâche. [...] Comme moi, ma chef, c'est « Ben qu'est-ce qu'on peut faire pour t'aider? » Mais j'ai l'impression que quand tu es dans ça, tu n'es pas capable de dire ben que si... J'aurais besoin de quelqu'un qui me dise « Bon ben regarde, je regarde ton agenda pis je vais t'enlever ci, je vais t'enlever ça ». (R8)*

La répondante 9 (R9), quant à elle, y va de son expérience personnelle. Elle explique que lors de son arrêt de travail, elle a reçu un diagnostic de trouble d'adaptation, puisque l'épuisement professionnel n'est pas un diagnostic du DSM-V. Elle explique que le diagnostic remet le fardeau à l'individu qui doit s'adapter à un environnement de travail anxiogène :

*Puisque le burnout n'est pas une maladie au sens du DSM, [...] on m'a diagnostiquée un trouble d'adaptation avec humeur anxiodépressive. Fais c'est toi le problème finalement, c'est toi qui est pas capable de t'adapter à ta réalité de travail. (R9)*

Il apparaît donc que l'ensemble des participantes recrutées pour l'étude définit le phénomène d'épuisement professionnel comme un ensemble de facteurs, menant à un état de dépassement difficilement surmontable et une fatigue venant altérer le fonctionnement de l'intervenante dans son travail au quotidien. Les signes précurseurs renvoient notamment à un changement de comportements chez l'individu et à l'apparition de symptômes d'anxiété divers. Cette problématique semble, aux yeux des répondantes, croître en termes de prévalence, affligeant de plus en plus les jeunes intervenantes. Malgré ce constat, les participantes soulignent que les établissements s'attribuent une bien petite part de responsabilité dans la prévention et l'apparition de l'épuisement.

### Facteurs de risque

En entrevue, le second thème abordé avec les participantes était celui des facteurs de risque propres à leur contexte de pratique. Les éléments identifiés sont liés à la tâche des intervenantes en protection de la jeunesse, au contexte et à l'organisation du travail (en lien avec le mode de gestion), ainsi qu'aux caractéristiques personnelles.

Tableau 4

Synthèse des facteurs de risque	
Liés à la tâche	Nombre de tâches administratives à réaliser
	Lourdeur émotionnelle du travail
Liés au contexte et à l'organisation du travail	Surcharge de travail
	Compétition entre employées



	Manque de soutien clinique
	Travail en silo (pratiques individuelles)
	Perte de sens face au travail
Liés à l'individu	Vie personnelle marquée par des difficultés
	Traits de personnalité

**Tâche.** Les facteurs de risque liés à la tâche réfèrent aux fonctions inhérentes à l'emploi allant du «type» de clientèle aux tâches administratives à accomplir. Une majorité de répondantes (R1, R2, R3, R4, R6, R7, R8, R9 et R10) ont identifié des facteurs de risque à l'épuisement professionnel tributaires à la tâche. Plus précisément, elles identifient la lourdeur émotionnelle comme étant le facteur de risque central du travail en contexte de protection de la jeunesse. Elles la mettent en lien avec les traumatismes vécus par la clientèle, le non-volontariat et l'intervention en contexte d'urgence : *« C'est la clientèle, aussi, qui est un facteur de risque important. [...] les traumas de la clientèle, ça a un impact sur les intervenants. » (R5).* La répondante suivante souligne la fatigue pouvant découler d'une exposition quotidienne à cette lourdeur émotionnelle et l'agressivité de la clientèle : *« Oui tu te fais envoyer promener, tu te fais... c'est difficile. Puis c'est correct, tu le gères, tu le gères, tu le gères, mais c'est sûr qu'à long terme ça te brûle. » (R3).*

La répondante 7 (R7) abonde dans le même sens que ses collègues et ajoute que les violences vécues à travers les interactions avec les personnes accompagnées sont très lourdes à porter et sont jumelées à des décisions lourdes de conséquences pour les enfants impliqués :

*Bon, j'veais te parler pour moi. L'agressivité de la part des clients. [...] T'sais quelqu'un qui va te dire «Vas chier, mange d'la marde ma criss de*

*vache!», j'm'excuse, mais que tu peux pas y répondre. [...] C'est difficile aussi de vouloir faire c'qu'il y a de mieux, pis de passer tout le temps pour la méchante pis la pas fine [...] On porte beaucoup de décisions. On gère beaucoup de risque. Plus les enfants sont petits, plus on gère de risque. [...] Fak y'a des problématiques qui sont plus difficiles. [...] T'as le nombre d'agression que tu vas avoir dans ton année aussi là, hein. Parce que quand j'parle d'agression, ça peut être une porte qui s'est claquée, ça peut être tu te fais raccrocher au nez, ça peut être du harcèlement téléphonique, ça peut être tout ça. (R7)*

Une minorité de répondantes (R3 et R9) ajoutent que cette violence est parfois banalisée par les gestionnaires et balayée du revers de la main, comme en témoigne l'extrait suivant :

*Toute la banalisation au niveau du contexte organisationnel. La banalisation de la violence. Un bon exemple de ça, que j'trouve, c'est que quand j'suis partie en arrêt de travail, j'avais été victime de violence à plusieurs reprises. T'sais les courriels haineux que j'ai reçus, les clients t'envoient promener, ils sortent du bureau en claquant la porte, «t'es yink une ci, une ça», «vas te laver la plotte». T'sais y'a rien qu'on entend pas ! Des menaces, tout ça, c'est super banalisé. La gestionnaire que j'avais avant, elle disait : ben écoute, si t'as pas la couenne assez dure pour faire ce travail-là, ben je regrette, mais change de travail. C'est un peu ça qu'on se faisait répondre. (R9)*

Certaines répondantes (R1, R3, R8 et R10) ajoutent à la lourdeur émotionnelle le grand nombre de tâches administratives à réaliser. La répondante 8 (R8) souligne que pour elle, les activités administratives sont le principal irritant au quotidien :

*Ben c'est sûr que moi ce que je remarque c'est tout le côté administratif. Moi je trouve que ce n'est pas tant l'intervention, l'intervention avec un être humain comme qui vient nous surcharger. C'est plutôt de la paperasse qu'on a à remplir [...]. (R8)*

Au sujet du nombre important de tâches administratives, la répondante 10 (R10) ajoute qu'en termes de proportions, le temps des intervenantes n'est pas réparti également entre les tâches administratives et l'intervention directe avec les familles :

*Ben y'a beaucoup de lourdeur administrative j'te dirais. Quand tu parles de la tâche, mettons sur 100% de ma semaine, peu importe comment j'veis vouloir la diviser, ben il va avoir, je pense, au moins un 60% de notes, de chrono, de suivi. C'est pas égal égal, non ! Je pense que y'a plus de paperasse pis de rapports. (R10)*

Ceci mène à la prochaine catégorie, soit le contexte et l'organisation du travail. Les réflexions des répondantes en lien avec la surcharge de travail sont nombreuses et qu'avec la place centrale donnée aux tâches administratives, au détriment du temps alloué à l'intervention directe.

**Contexte et organisation du travail.** Une majorité de répondantes (R1, R2, R3, R5, R6, R7, R8, R9, et R10) ont identifié des facteurs de risque à l'épuisement professionnels tributaires du contexte et de l'organisation du travail. Plusieurs d'entre elles (R1, R2, R3, R6 et R7) identifient la surcharge de travail comme un risque important d'épuisement. Cette surcharge est mise directement en lien avec le mode de gestion organisationnelle dans lequel les répondantes évoluent :

*Ça c'est sûr que le manque d'effectifs ça joue beaucoup sur l'épuisement, ça c'est clair. Parce qu'il faut que tu fasses la job de deux puis de trois personnes. La charge de travail, à l'application des mesures quand je suis retournée l'été passé, j'avais trente-six dossiers, c'est parce que je suis toute seule. Tsé je veux ben, mais... (R3)*

La répondante 6 (R6) mentionne elle aussi la surcharge de travail en termes de nombres de dossiers, mais ajoute à cela les tâches administratives qui s'y additionnent : « *Tsé les demandes envers les intervenants ne font qu'augmenter, tant au niveau de l'entrée de dossiers que toute la charge administrative qui vient avec qu'on doit quasiment faire au complet maintenant, qu'avant on ne faisait pas du tout. » (R6).*

Cette surcharge entraîne une perte de sens et un conflit identitaire entre la définition que les intervenantes se font de la relation d'aide. Quelques-unes (R3, R6 et R8) se questionnent sur l'impact qu'elles peuvent avoir auprès des familles si les tâches administratives et le nombre de dossiers sont augmentés, au détriment du temps d'intervention avec la clientèle. La répondante suivante est sans équivoque quant à sa réalité de travail à ce sujet :

*Oui c'est sûr qu'il y a des solutions pour réduire les charges, de remettre des adjointes administratives, plus de réduire les attentes au niveau vraiment administratif aussi. Mais... Ouen c'est ça. Parce qu'un moment donné on est plus dans notre bureau qu'avec les gens aussi. Tu te demandes, je suis intervenante sociale, tu dis il est où le côté social? (R6)*

La tension qui existe entre la réalité organisationnelle du travail de la relation d'aide et le désir des intervenantes de faire un travail de qualité provoque une perte de sens face à la vocation et aux valeurs du travail social enseignées et véhiculées. La surcharge entraîne aussi un plus grand travail en silo et une individualisation des pratiques. Certaines répondantes (R6, R8 et R10) soulignent que le contexte et l'organisation du travail créent de l'isolement professionnel, amenant les intervenantes à être seules face à des enjeux souvent complexes : « *Le fait qu'on travaille beaucoup de façon individualisée. En protection de la jeunesse c'est chacun pour soi, tu as ton caseload, tu as tes familles. Moi ça je trouve que c'est un facteur de risque.* » (R8).

Le climat de compétition entre les intervenantes est aussi un élément rapporté par une majorité de répondantes (R1, R2, R3, R8, R9 et R10). Les participantes soulignent qu'elles doivent se plier aux indicateurs de performance, notamment en lien avec le nombre de dossiers à évaluer dans une année, le nombre d'heures de rencontres par semaine, etc.

La répondante 8 (R8) indique que ces statistiques provoquent une comparaison des intervenantes entre elles :

*Elle [gestionnaire] vient nous demander admettons de faire des bilans de combien de rencontres qu'on fait par semaine, combien d'heures sur la route qu'on passe... [...] Ils nous l'ont présenté en disant que ce qu'on veut c'est faire remonter rapidement quand il y a une problématique. Mais au final c'est quand même des chiffres qu'ils nous demandent puis c'est quand même [...] «Toi [nom de la répondantes] tu fais combien de rencontres? Toi [nom de sa collègue] tu fais combien de rencontres dans ta semaine?» Ça fait que c'est sûr que les intervenants se sont sentis... Si ma collègue en fait quinze puis moi j'en fais sept... On s'est sentis en compétition. (R8)*

Les répondantes 1 et 9 (R1 et R9) poussent la réflexion plus loin et soulignent que dans ce climat de compétition, la pression est sur les épaules des intervenantes d'être performantes face à toutes les problématiques rencontrées, afin de se démarquer des autres et être reconnues. Elles apportent toutefois un bémol à ce constat, soulignant qu'il est normal d'être moins à l'aise dans certains domaines de l'intervention sociale (par exemple : abus sexuels, violence conjugale), mais le mode de gestion encourage les intervenantes à prétendre le contraire :

*On est dans une culture de performance. Pis il faut que tu dises que t'es bon dans tout pis que y'a rien qui te dérange, mais la réalité c'est pas ça. Fak là, ça, ça occasionne du stress, de la procrastination. (R1)*

*Les problématiques qui sont multiples. La loi de la protection de la jeunesse couvre un large éventail de problématiques, dans lesquelles on s'attend de nous, ça ça appartient à l'employeur, qu'on soit performant quasiment dans tout : les problèmes de santé mentale, la toxico, la négligence, les abus sexuels, les abus physiques, la non-fréquentation scolaire, les troubles de comportements. T'sais, faut comme être bon dans tout ça pour répondre aux exigences de la loi, qui sont super élevées, super cadrées. (R9)*

Également, le manque de soutien clinique est un facteur de risque identifié par les répondantes. Quelques-unes d'entre elles (R3, R5 et R8) soulignent que la surcharge est

répandue, non seulement chez les intervenantes, mais aussi chez les chefs de service et autres professionnelles de soutien clinique, les rendant moins disponibles au support qu'elles peuvent apporter aux intervenantes :

*[...] nos chefs sont débordés, nos assistants cliniques sont débordés. Ça fait que je pense que la non-disponibilité rajoute aux facteurs de risque. Tu ne te sens pas supporté toujours, ou tu ne veux pas déranger non plus. Ça fait que je pense qu'il faut que tu aies une forte personnalité aussi pour comme... Comme vas-y déranger, parce que si tu n'y vas pas, tu n'auras pas de réponse. (R8)*

*Tsé tu arrives comme avec toute ta bonne volonté, tu es motivé, tu aimes ça, la job elle est super le fun, mais là on te demande de faire des rapports, de faire ci, de faire ça. Tu as tellement une mégatâche à faire puis tu es laissé à toi-même complètement... Tsé il n'y a pas de supervision, il n'y a pas... Tsé les nouveaux ils les garrochent à quelqu'un que ça fait 1 an qui travaille. OK, mais elle-même elle est encore en formation. (R3)*

**Individu.** La majorité des répondantes (R1, R3, R4, R6, R7, R8, R9 et R10) ont identifié des facteurs de risque à l'épuisement professionnel tributaires à l'individu. Il est possible de classer ces éléments en deux catégories : le fait d'avoir une vie personnelle marquée par des difficultés (constantes ou ponctuelles) et les facteurs reliés à la personnalité. Un grand nombre de répondantes (R1, R3, R6, R7, R8, R9 et R10) sont d'avis qu'en contexte de protection de la jeunesse, une intervenante dont la vie personnelle est instable, voire difficile, n'arrivera plus à composer avec son travail. La répondante 6 (R6) souligne la fragilité de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle : « *Je pense que du moment que tu as un milieu de vie instable le moins le moins puis que c'est plus difficile à la maison, ça tombe comme des mouches, vraiment, au travail.* » (R6). Une intervenante ne peut vivre dans un contexte chaotique tant à la maison qu'au travail, comme le souligne la répondante 1 : « *Quand tu fais cette job là, faut que t'aies une vie ben stable. [...] Tu peux pas toujours être dans le chaos.* » (R1). La répondante suivante ajoute que la

lourdeur émotionnelle du travail ne peut se conjuguer à une vie personnelle difficile, le travail exigeant une présence physique et psychologique entière :

*Puis c'est sûr qu'idéalement ça prend quelqu'un qui a une vie... C'est très difficile de vivre des difficultés dans ta vie personnelle en même temps que tu travailles à la DPJ, parce que tu as besoin d'être complètement là, 100%, puis c'est de grosses décisions qu'on nous demande tout le temps de prendre. Je veux dire des fois tu décides de la vie d'un enfant quand il a 2 ans, jusqu'à ses 18 ans. (R3)*

D'autre part, certaines répondantes (R1, R3, R4 et R6) mettent de l'avant certains traits de personnalité pouvant mettre une intervenante plus à risque de vivre un épuisement professionnel : de la difficulté à s'affirmer, à gérer le stress, à mettre une limite au travail une fois arrivé à la maison, une tendance au perfectionnisme, une mauvaise gestion du temps, de la difficulté sur le plan de l'organisation, un important besoin de reconnaissance, ou encore de la difficulté à aller chercher de l'aide. La répondante 5 (R5) affirme que « *Le fait de performer, d'être en contrôle. J'suis comme un peu invincible, ça ça peut être un facteur de risque.* » (R5). La répondante 1 (R1) ajoute qu'une intervenante qui éprouve des difficultés à s'affirmer et à mettre ses limites en ce qui a trait au travail sera davantage prédisposée à l'épuisement professionnel :

*C'est ça qui est valorisé. Faut pas que les intervenants soit combatifs, faut pas qu'ils disent ce qu'ils ont à dire, faut pas qu'ils montrent leurs émotions. Tout ce qui favorise l'épuisement professionnel, c'est ce qu'on valorise comme traits de personnalité. (R1)*

## Facteurs de protection

Lorsque questionnées au sujet des facteurs de protection pouvant prémunir une intervenante de l'épuisement professionnel, les répondantes font référence à ce qu'elles doivent individuellement mettre en place afin de s'en protéger. Toutefois, certains éléments

concernent l'organisation et le contexte de travail, ainsi que l'approche du gestionnaire face à ses intervenantes. Près de la moitié des répondantes (R3, R5, R7 et R9) ont vécu au minimum un arrêt de travail. Il est encore une fois intéressant de souligner que bien que les répondantes 1, 2, 4, 6, 8 et 10 n'en aient jamais vécu, elles sont en mesure de se prononcer sur les moyens qu'elles mettent en place, afin de composer avec un contexte de pratique difficile. À ce sujet, la participante suivante souligne que bien qu'elle n'ait jamais dû quitter pour des raisons liées à une souffrance psychologique, elle en est venue à se questionner sur ses filets de protection : « *En 8 ans, j'ai pas eu d'arrêt, mais j'me suis beaucoup questionnée sur ce que je mets en place pour pas y arriver t'sais.* » (R10).

Tableau 5

Synthèse des facteurs de protection	
Liés au contexte et à l'organisation du travail	Outils de conciliation travail/famille
	Autonomie professionnelle
Liés à la philosophie et l'approche du gestionnaire	Écoute, ouverture et favorise le soutien
Liés à l'individu	Utiliser les avantages sociaux existants
	Compétences professionnelles spécifiques en protection de la jeunesse
	Saines habitudes de vie
	Environnement physique positif

**Contexte et organisation du travail.** Bien que peu d'éléments soient ressortis en lien avec des stratégies ou moyens que l'employeur ou l'établissement peut mettre en place afin d'aider ses intervenantes à se prémunir des risques d'épuisement professionnel, une



petite minorité de répondantes (R1 et R7) identifient la conciliation travail-famille comme un élément important. Entre autres, elles nomment qu'un horaire de travail réduit est important pour arriver ultimement à avoir un équilibre de vie sain :

*De pas travailler trop. De balancer, l'équilibre entre la vie de famille pis tout ça. [...] Ben parce que c'est trop émotivement, ce genre de job là! T'es mieux de travailler à temps partiel. L'idéal là, c'est 4 jours, ou 3 si t'es capable financièrement. Mais 4 c'est correct, parce que ça te fait 3 jours pour te remettre de tes émotions t'sais. (R1)*

La participante 7 (R7) ajoute que si elle n'avait pas eu accès à un horaire de moins de cinq jours, elle aurait probablement quitté le milieu de l'intervention en protection de la jeunesse : « *Parce que regardes, moi j'ai juste un 4 jours semaines, pis ça m'a donné un second souffle. Pas l'avoir eu, peut-être que je serais partie ailleurs. Tout à fait.* » (R7).

Un autre moyen de concilier travail-famille est avancé par cette même répondante, qui est de permettre aux intervenantes de travailler à partir de leur domicile et elle en souligne les bienfaits :

*[...] J'te dirais, une semaine où j'me sens plus moche, une semaine où c'que j'me suis faite varloper par les clients, dire qu'un jeudi après-midi... Ou que le jeudi j'vais faire mes rapports chez nous, en mou, avec un p'tit café, avec mon chat qui ronronne à côté, ça fait du bien au mental. (R7)*

D'autre part, la moitié des répondantes (R2, R4, R5, R7 et R8) a indiqué avoir une liberté quant aux techniques d'intervention utilisées auprès des familles. La répondante suivante souligne que « *Tant que ça donne les résultats, j'ai quand même cette créativité-là encore où est-ce que je peux utiliser les outils avec lesquels je suis à l'aise, j'interviens avec ma façon, ma couleur* » (R8). Ces répondantes précisent que le contrôle de l'organisation quant aux pratiques ne s'exerce pas directement sur le travail d'intervention

auprès des familles et qu'elles possèdent une certaine latitude quant à leur approche auprès des personnes aidées. De plus, la liberté quant à la gestion des horaires de travail est soulevée comme étant aussi un élément positif de l'organisation du travail en protection de la jeunesse.

**Philosophie et approche du gestionnaire.** Lorsque questionnées quant aux facteurs de protection pouvant être mis en place par les chefs de service, plus de la moitié des répondantes affirme que les gestionnaires ont un pouvoir d'action. En effet, selon un bon nombre d'entre elles (R1, R2, R3, R4, R6, R7, R9 et R10), les gestionnaires ont la possibilité de permettre des conditions de travail plus favorables à leurs intervenantes. Il ressort de leurs discours que les valeurs du chef de service et son approche face aux employées sont des éléments déterminants dans leur expérience au travail. Effectivement, la grande majorité des répondantes affirment que non seulement l'ouverture et la disponibilité de leur chef de service sont déterminantes dans leur vécu au travail, mais aussi les possibilités offertes de faire de la co-intervention au sein de l'équipe sont des facteurs de protection majeurs.

L'ouverture, l'écoute et l'empathie que les intervenantes ressentent de la part de leur chef de service sont essentielles à une expérience positive de travail. La répondante 8 (R8) mentionne certains moyens et stratégies de gestion utilisés par son chef de service incitant à la collaboration entre collègues et en évitant des moyens provoquant la rivalité :

*Puis moi, ma chef elle a accepté qu'on lui envoie comme par courriel nos chiffres de façon individuelle, puis que la rencontre qu'on faisait par semaine c'était justement pour se dire c'est qui qui est dans le jus cette semaine, c'est qui qui a du temps, c'est qui qui... pour justement qu'on puisse s'aider entre collègues. (R8)*

La répondante suivante insiste sur l'importance de l'ouverture, l'écoute et la flexibilité du gestionnaire auprès de ses employées : « *Pis qu'est-ce qui fait la différence, [...], c'est le patron aussi hein! [...] T'sais si j't'appelle pour te dire «Ben là j'aurais besoin d'aide. Faudrait que quelqu'un vienne me...» [...] » (R7). Cet extrait réfère non seulement à l'attitude du gestionnaire, mais aussi à la place qu'il donne au soutien des employés entre eux. La participante 9 (R9) indique que depuis quelques mois, sa chef de service encourage les intervenantes à remplir un formulaire d'incident/ accident lorsqu'elles vivent des violences de la part de la clientèle (violences verbales et/ou physiques) :*

*C'est récent, dans mon équipe du moins, qu'on nous encourage à remplir des rapports d'accident pour des événements comme ça [violence des clients]. Et ce qui est extrêmement paradoxal, c'est que notre fameux rapport d'accident du CIUSSS [région administrative] ne contient rien du tout à propos des dommages psychologiques qu'on pourrait vivre ! [...] Fak moi maintenant j'en remplis, pis quand je le remplis, faut comme... Y'a comme un dessin d'un corps, pis faut dessiner où est-ce que ça nous a atteint. T'sais quand tu reçois un coup de jouet dans la face, tu vas dessiner que t'as eu un coup de jouet dans la face, ou que tes lunettes sont grafignées. Maintenant j'entoure la tête pis je dessine un cœur brisé. Je leur envoie ça. (R9)*

La répondante suivante souligne que dans des circonstances particulières, où l'intervenante ressent le besoin d'être accompagnée d'une collègue, le chef de service doit favoriser ce soutien au sein de l'équipe : « *Mais si de façon ponctuelle, si une fois de temps en temps, y'a un dossier que pour une raison, [...] t'as besoin d'un ami, il faut que tu puisses avoir un ami. » (R1). La répondante 7 (R7) ajoute qu'il est impératif d'adopter une philosophie de travail où les dossiers n'appartiennent pas qu'à une seule personne, mais plutôt à l'équipe. Ce soutien entre collègues est essentiel à une meilleure santé mentale au travail et à la diminution de la pression ressentie par chacune : « [...] C'que j'aime mieux me dire, t'sais les dossiers là, ils nous appartiennent à toute l'équipe. C'est pas à moi qu'ils*

*appartiennent, c'est pas à toi, c'est pas... Fak si t'es dans la shnout, j'men viens t'aider. »*  
(R7).

**Individu.** En ce qui concerne ce que l'intervenante peut mettre en place pour se prémunir de l'épuisement professionnel, l'ensemble des répondantes proposent différentes stratégies de nature individuelle. Dans un premier temps, certaines d'entre elles (R2, R3, R8 et R9) soutiennent qu'il faut se faire un devoir de prendre les pauses et les dîners alloués aux moments opportuns et qu'il s'agit d'un gage de protection face à l'épuisement professionnel : « *Être capable d'aller manger avec les gens, avec les intervenants sur l'heure du dîner, ou prendre des pauses. [...] T'sais avoir du plaisir !* » (R2). La répondante suivante ajoute qu'il est important de profiter des congés qui sont prévus à la convention collective :

*C'est vrai que notre travail est pas facile, mais j'essaye de me donner des moyens. Comme là, ce voyage-là qui va avoir lieu au mois de janvier. Ben de me dire : ben au moins j'ai de bonnes conditions de travail. T'sais si je travaillais ailleurs, peut-être dans un organisme communautaire, j'aurais pas nécessairement cette latitude-là. Ici à [région administrative], on peut s'acheter deux semaines de vacances par année, c'que je fais à chaque année ! Pis en plus à l'automne, je vais commencer à contribuer pour me payer un congé différé, parce que pas l'été prochain, mais l'autre d'après, j'espère partir 6 mois en congé de travail, mais dans de bonnes dispositions. Pas comme quand j'suis partie en arrêt de travail. Pis j'veux m'acheter une petite roulotte, faire le tour du Canada avec mes garçons. Fak j'essaye de quand même conserver ce côté-là, qui est plus positif, pis qui fait en sorte que je vais me raccrocher à quelque chose, pis j'vais avoir du fun à continuer de travailler, parce que j'ai des objectifs pis que mes conditions de travail me permettent d'le faire. (R9)*

Par ailleurs, pour la grande majorité des répondantes (R1, R3, R4, R5, R6, R7, R8 et R10), certains facteurs de protection concernent les compétences professionnelles spécifiques à la pratique en protection de la jeunesse : personnalité combative et

affirmative, compétences en intervention sociale en lien avec le rôle en protection de la jeunesse (intervention en contexte d'autorité), confiance en soi, ainsi que la capacité d'organisation. Entre autres, la répondante suivante insiste sur l'importance de la compétence et de l'assurance professionnelle : « *J'suis combative hein. Fak t'sais, c'est comme si... Si tu me fais chier, j'veis te faire chier.* » (R1). La répondante 10 (R10) abonde en ce sens et souligne qu'il faut mettre des limites :

*Moi j'pense que ça, j'suis quand même capable de le faire. J'suis capable de mettre mon pied à terre pis de dire non. Mais pour quelqu'un qui est plus sensible, ou quelqu'un qui a peut-être moins cette force-là de dire J'veis l'dire si ça marche pas.* (R10)

D'autre part, pour plus de la moitié des répondantes (R3, R5, R6, R7, R8 et R9) abordent le caractère essentiel des saines habitudes de vie afin de se prémunir face à l'épuisement au travail :

*Mes ressources étaient toutes épuisées, ça faisait des années que j'avais un deuxième emploi qui était un poumon artificiel, je faisais du yoga, je mange bien, j'veis prendre des marches sur l'heure du dîner. Faut comme avoir un mode de vie ultra, ultra sain et positif pour se maintenir dans ce travail-là. Du moment qu'il y a un petit accroc dans ta vie personnelle ou professionnelle, ça peut s'écrouler comme un château de cartes.* (R9)

D'autres répondantes évoquent également l'importance de se nourrir de passions et de projets afin de s'accomplir ailleurs qu'au travail. Cette participante (R5) énumère les activités qu'elle est portée à faire à l'extérieur de son cadre de travail et mentionne que ces moments diminuent son niveau de stress : « *Y'a plein, plein d'affaires que je fais qui, dans ma vie personnelle, qui [viennent] m'apaiser, etc. Le sport, t'sais je joue au hockey, je vais à la chasse, je vais à la pêche, toute ça.* » (R5). Les répondantes 6 et 8 (R6 et R8) confirment elles aussi que le sport est un élément important, aidant à la gestion du stress au quotidien.

Certaines répondantes (R2, R7 et R9) ajoutent que l'aménagement de leur bureau agit à titre de facteur de protection. Elles mentionnent que de posséder un espace de travail agréable (fleurs, luminosité, décorations, etc.) est important : « *Il faut qu'il y ait de la clarté, faut qu'il y ait une fenêtre.* » (R2). La répondante suivante ajoute sa touche personnelle à la décoration de son bureau, créant une atmosphère qui la représente bien : « *T'sais mon bureau, y'est full beau ! Je l'ai décoré, j'ai des fleurs. J'arrive le lundi, j'arrose mes fleurs, je mets de la musique, je vais marcher sur l'heure du dîner.* » (R9).

Pour conclure la catégorie des facteurs de protection, la répondante 1 (R1) résume les conditions gagnantes qui, selon elle, sont nécessaires à la prévention de l'épuisement professionnel en contexte de protection de la jeunesse :

*Quand t'as ces éléments là, mettons que t'as du soutien de collègues, mettons que t'as un boss qui te fait confiance, qui connaît tes forces et qui te donne du pouvoir d'agir, mettons que t'as un bon équilibre entre ta vie familiale et ta vie professionnelle, parce que tu travailles le nombre d'heures que t'as besoin de travailler.* (R1)

Ainsi, on peut comprendre du discours de l'ensemble des répondantes recrutées que les facteurs de protection face à l'épuisement professionnel sont presque exclusivement d'ordre individuel. Effectivement, il semble que le fait d'utiliser les avantages sociaux mis à leur disposition (dîners, pauses et possibilités de congés), l'aisance à travailler dans un contexte qui implique de la confrontation, de la médiation, une bonne capacité à gérer le stress et le climat pouvant parfois être hostile, entretenir de saines habitudes de vie et avoir un environnement physique de travail agréable sont des facteurs de prévention face à l'épuisement. Les participantes avancent aussi les possibilités de conciliation travail-

famille fournies par l'employeur comme facteur de protection, ainsi que l'écoute, l'empathie et la co-intervention véhiculées par le chef de service.

### Culture organisationnelle

Précédemment à l'entretien, les répondantes recevaient copie d'un document, disponible en Annexe F détaillant la typologie des cultures organisationnelles en quatre temps (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016) afin d'en prendre connaissance préalablement à l'entrevue. Elles étaient alors appelées à mettre des éléments de leur contexte de travail en lien avec cette typologie. Soulignons que chaque répondante avait la possibilité d'identifier plus d'une forme de culture organisationnelle dans son propre milieu de travail, ce que l'ensemble des participantes a su faire. L'objectif de l'exercice était de faire un portrait de l'approche organisationnelle de l'établissement. Les participantes étaient par la suite invitées à discuter de leur relation à leur gestionnaire dans le contexte organisationnel actuel, ainsi que des impacts des modes de gestion de l'établissement sur leurs pratiques.

Tableau 6

Synthèse des éléments liés à la culture organisationnelle	
Type de culture organisationnelle	Rationnelle
	Hierarchique
	Développementale
	Groupale
Relation au gestionnaire	Relation d'écoute et d'échange
	Tensions vécues par les gestionnaires
Impacts de la culture organisationnelle	Individualisme
	Diminution du temps d'intervention

**Type de culture organisationnelle.** Toutes les répondantes recrutées pour cette recherche ont été en mesure de faire des liens clairs entre leur réalité de travail et certains éléments des quatre cultures organisationnelles (rationnelle, hiérarchique, développementale et groupale). Comme le souligne la participante 5 (R5), la culture organisationnelle n'est pas explicitement véhiculée à travers les valeurs de l'établissement. Il s'agit plutôt de la philosophie organisationnelle qu'induit le mode de gestion de l'organisation :

*Moi dans le fond, c'que j'pense c'est que la culture organisationnelle, c'est pas quelque chose de diffusé, ok. Y'a comme les valeurs organisationnelles, y'a des modèles qui sont préconisés, qui amènent une forme de culture. Mais dans le fond, dans les valeurs organisationnelles, la culture rationnelle est pas vraiment présente, quand on affiche les valeurs de l'organisation pis les services, etc. (R5)*

Enfin, pour plus de la moitié des participantes (R1, R3, R4, R8, R9 et R10), il y a présence d'éléments liés à la culture rationnelle. Des aspects de reddition de comptes et de standards de performance sont illustrés dans l'extrait de la participante suivante :

*Ben c'est sur que moi j'trouve que la culture rationnelle s'applique au système de santé, pis au niveau du Centre Jeunesse. Au niveau de la performance, de l'atteinte des résultats, on se le cachera pas, on a des cibles à atteindre, ils veulent que ce soit atteint, pis j'irai pas jusqu'à dire par tous les moyens nécessaires, mais [...]. (R4)*

Cette participante exprime par ses propos l'importance donnée par l'établissement à la performance des employés. Au surplus, la répondante 1 (R1) abonde dans le même sens, affirmant d'autant plus que les indicateurs de performance, la reddition de comptes et la poursuite d'objectifs ministériels mettent en danger la qualité des services et leur



caractère humain, au profit de l'efficacité : « *Faut que tout aille vite, pis aussi, tu déborderas pas de ton mandat parce que là t'es timé t'sais! [...] Cette culture de performance là ça déshumanise beaucoup.* » (R1). Par ailleurs, la répondante 3 (R3) ajoute à cela la compétition qu'induit la culture rationnelle à travers les indicateurs de performance et les statistiques à rencontrer :

*Puis au sein de l'équipe qui traite [les signalements], ils se sont fait dire il faut minimalement que tu sortes trente dossiers par semaine, ce qui est énorme. [...] Mais tsé il y en a une qui a réussi à le faire. Mais c'est sûr que les deux autres sont comme... Tsé ça fait comme une compétition, mais ça ne devrait pas.* (R3)

Par ailleurs, la culture hiérarchique est relevée par une majorité de participantes (R1, R4, R5, R6, R7, R8 et R9) comme une dimension influente de la qualité de vie au travail. Parmi ces répondantes, les protocoles établis par l'établissement et la hiérarchie de l'organisation sont nommés à plusieurs reprises. La participante 1 (R1) souligne avec humour que les rôles de chacune sont très clairs et qu'en ce qui concerne la prise de décision, il est important de respecter la hiérarchie mise en place : « *C'est une culture hiérarchique chez nous. Heille si t'as le malheur d'appeler le DPJ directement sans passer par ton boss.* » (R1). La participante 8 (R8) abonde en ce sens en précisant que lors des prises de décisions, différentes actrices sont interpellées :

*Parce que je trouve comme qu'au niveau hiérarchique ben c'est clair, je pense que les protocoles... tsé en centre jeunesse tout est établi. [...] Mettons pour un placement, si mon chef me dit oui, là il faut que tu en parles à l'assistant clinique, à l'accès, au chef, à la réviseuse. Ça ne finit plus.* (R8)

Dans un troisième temps, certaines répondantes (R6, R7, R8 et R9) soulignent la présence d'éléments en lien avec la culture développementale. En effet, malgré les aspects de contrôle, de hiérarchie et de reddition de comptes mentionnés ci-haut, certaines

participantes rappellent que créativité et liberté sont permises dans l'intervention. Elles soulignent de plus que les techniques d'intervention ne font pas l'objet d'une surveillance intrusive de la part de l'établissement :

*Mais en même temps, au niveau de l'intervention, on n'est pas tant brimés. Ils essaient d'instaurer des outils puis ils font des... de la recherche, ils essaient de nous mettre certaines balises. Mais au-delà de ça, je ne suis pas checkée tant dans les... Tant que ça donne les résultats, j'ai quand même cette créativité-là encore où est-ce que je peux utiliser les outils avec lesquels je suis à l'aise, j'interviens avec ma façon, ma couleur... (R8)*

Dans un quatrième et dernier temps, la culture groupale est relevée par quelques répondantes (R6, R7 et R9), faisant référence à un environnement de travail marqué par la cohésion d'équipe, le bien-être de tous un chacun et l'engagement des employées envers leur établissement de travail. Certaines répondantes soulignent qu'au sein des équipes, soutien et entraide sont présents et que les temps de partage sont favorisés :

*Tu vois, au niveau de la culture groupale, dans mon équipe, c'est pas tous les intervenants qui ont ce sens là. [...] Moi ma porte est toujours ouverte, ça a toujours été comme ça. J pense que j'suis une bonne pédagogue, j'suis capable de bien enseigner. Fak les jeunes, souvent, ils viennent dans mon bureau pis ils viennent se référer et ça me fait plaisir de répondre, pis de créer ça. On a une petite... Une petite routine si on veut : tous les jeudis, on fait la pause cochonneries, fak là on fait une boîte avec des chips, des bonbons. L'été on s'achète des popsicles, des affaires de même. Là on s'entraîne là-dedans, pis on prend une belle pause là t'sais. (R9)*

**Relation au gestionnaire.** La majorité des répondantes a abordé leur relation à leur gestionnaire au cœur du contexte organisationnel et du mode de gestion organisationnelle. Nous l'avons mentionné dans un volet précédent, le gestionnaire peut agir à titre de facteur atténuant face à un contexte de travail anxigène. De nouveau, il semble que son attitude et son approche jouent un rôle important de médiateur entre la culture organisationnelle et les intervenantes : « Ça dépend beaucoup du gestionnaire j'te dirais, plus que de la culture.

[...] y'a des gestionnaires qui sont plus respectueux pis ils veulent éviter que leurs intervenants tombent en épuisement, fak ils veulent faire quelque chose. » (R1). Quelques participantes (R1, R3, R6 et R9) mentionnent avoir vécu, ou vivre, une relation positive avec leur chef de service, en raison de son ouverture et de son écoute. La participante suivante se souvient de l'arrivée de la nouvelle gestionnaire dans son équipe et la décrit comme une personne à l'écoute de ses intervenantes :

*Ben je dirais que la nouvelle [chef] elle est plus présente, elle est plus attentive aux employés. Elle a été sensible au fait qu'on était fatigués. Elle est arrivée dans un contexte où tout le monde, à tous les jours, pleurait. Ça fait qu'elle a comme dû ramasser tout ça, [...] elle a pris le temps de s'asseoir avec tout le monde individuellement puis de dire « OK mais toi qu'est-ce qui ne marche pas? Qu'est-ce que tu veux? » Chose qui n'arrive jamais. (R3)*

La participante 9 (R9) se réfère elle aussi à son vécu. Elle se rappelle avoir été accueillie avec sensibilité, empathie et compréhension de la part de sa chef de service à l'annonce de son congé de maladie :

*J'ai eu une gestionnaire, mon dieu, incroyable, qui m'a félicitée de faire ça [demander un arrêt de travail] pis prendre du temps pour moi. Parce qu'elle était passée par ce processus-là, pis ça j'ai été vraiment bien accueillie. Ça a été mon highlight, finalement, dans cette histoire-là. (R9)*

À l'opposé, la répondante 4 (R4) souligne qu'elle a déjà été témoin de l'expérience très négative d'une collègue : « J'avais plusieurs exemples de collègues que j'entends qui se font répondre des affaires comme ça par leur gestionnaire : Aller en maladie ne règlera pas ta situation. » (R4).

D'autre part, plus de la moitié des répondantes (R1, R3, R4, R8, R9 et R10) disent constater que les gestionnaires, dans le contexte actuel, peuvent parfois vivre un malaise et

des tensions face aux politiques ministérielles et aux consignes organisationnelles qu'ils doivent présenter à leurs équipes :

*Puis je le sens qu'elle [chef de service] est prise des fois entre l'arbre puis l'écorce aussi. Moi je trouve qu'on le ressent ça, [...] elle essaie de nous vendre une idée mais tu sens que ça vient de plus haut. [...] On a beau lui nommer nos frustrations, je la sens impuissante dans ça. Elle est comme juste l'interprète entre nous puis la haute direction. (R8)*

La répondante suivante ajoute que les gestionnaires doivent eux aussi évoluer dans un environnement de travail marqué par les procédures, les indicateurs de performance et les mesures de contrôle. Elle fait un parallèle entre le rôle des politiciens et celui des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux :

*Ils sont hyper contrôlés. Le gestionnaire, le chef de service y'est pris entre [...] l'arbre et l'écorce beaucoup. Fak lui là, y'a des normes à passer qui... Il peut pas toujours être d'accord, mais faut pas que ça paraisse, c'est comme en politique, t'sais. (R1)*

**Impacts de la culture organisationnelle.** Plus de la moitié des participantes (R1, R3, R4, R5, R7, R8 et R10) identifient que la culture organisationnelle actuelle en contexte de protection de la jeunesse a des impacts importants sur la pratique. Les répondantes 3 et 5 (R3 et R5) soulignent que le mode de gestion favorise un plus grand travail en silo chez les intervenantes. Elles insistent sur l'individualisme qui tend à se cristalliser dans les pratiques :

*[...] ça [culture organisationnelle] amène de la pression, ils deviennent obsédés par leurs affaires, ils font pu leur job de relation d'aide parce qu'eux autres, ils ont telles tâches à faire, pis il faut que le bilan soit prêt pour tel jour. [...] ça devient tout le monde est individualiste. [...] Chacun pour soi. (R5)*

Cette répondante fait un lien direct, dans sa réflexion, quant à l'impact du climat de performance et de compétition chez les intervenantes et la participante 3 (R3) fait le même constat. En référence aux statistiques et aux tableaux que les intervenantes doivent remplir, elle met en relief ce que ce climat compétitif peut avoir de malsain dans une équipe :

*[...] ils avaient comme mis une espèce de tableau où chaque intervenant avait son nom puis le nombre de dossiers qu'il avait réalisés. [...] Puis là les filles elles capotaient. Elles en viennent à se chicaner. Alors qu'on est tous du monde super solidaires [...]. (R3)*

Par ailleurs, certaines répondantes (R3, R4, R8 R10) soulignent que la culture organisationnelle tend à diminuer le temps d'intervention direct avec la clientèle, au profit des tâches administratives à accomplir, affectant nécessairement la qualité du service rendu aux enfants et aux familles. La participante 4 (R4) indique avoir entendu des chefs de service conseiller à leurs intervenantes de diminuer leur temps d'intervention auprès de la clientèle afin de répondre aux exigences de l'établissement : « *J'ai déjà entendu des gestionnaires dire à mes collègues : Ouais mais tu vas les voir trop souvent, t'es pas obligé d'aller les voir X nombre de fréquence. Tu peux les voir moins souvent tes gens.* » (R4). Dans un même ordre d'idées, la répondante 8 (R8) ajoute devoir prioriser les urgences au détriment d'un travail de fond, en raison de la surcharge de travail :

*[...] je suis capable d'être pas mal plus sur le terrain, mais c'est sûr qu'en ayant toute la paperasse à remplir, un moment donné je n'ai pas le choix d'être moins présente, puis ça fait en sorte que des fois tu gères aussi des urgences que si tu avais été en prévention... [...] tu n'as pas le choix, tu vas au plus prioritaire. C'est plate mais tu vas à ceux qui saignent le plus, puis les autres tu espères [...] qu'ils ne pèteront pas puis qu'ils vont tenir la route jusqu'à tant que tu sois capable de reprendre le dessus. (R8)*

La répondante suivante indique clairement que la charge de travail ne lui permet pas de fournir un service de qualité à la clientèle et d'offrir une réelle possibilité de

changement, ce qui rejoint les extraits discutés plus haut : « *La charge de travail à l'application des mesures, quand je suis retournée l'été passé, j'avais trente-six dossiers, c'est parce que je suis toute seule. Tsé je veux ben mais [...] je ne suis pas capable de fournir un service de qualité.* » (R3)

Pour terminer, quelques répondantes (R1, R3, R5 et R7) abordent les risques d'erreurs encourues par un climat de travail qui encourage la compétition et l'efficacité des services. La répondante 5 (R5) constate que les indicateurs de performance et les statistiques amènent les intervenantes à ne pas être en mesure d'offrir une qualité de service qui correspond à leurs attentes en tant que professionnelles de la relation d'aide : « *Les gens sont pas à leur plein potentiel, ils offrent pas le service peut-être comme il le faut, y'a plein d'erreurs professionnelles. Fak ça a beaucoup, beaucoup, beaucoup d'impact.* » (R5). La participante 7 (R7) renchérit sur cette réflexion et se montre inquiète des erreurs professionnelles qui peuvent survenir, notamment en contexte de protection de la jeunesse :

*C'est sûr que on nous demande d'en faire beaucoup plus qu'avant. Quand je regarde juste au niveau de l'évaluation, quand j'ai commencé v'la 8 ans, fallait faire 50 dossiers. Maintenant on nous demande de faire des évaluations de 45 jours, c'qui fait qu'au bout de l'année, t'en as fait beaucoup plus que ça. [...] plus on en fait, plus on va vite, plus on va faire des erreurs. Et les erreurs en service social, les erreurs en... Ça nous coûte cher. Ça nous coûte cher mentalement, émotivement aussi.* (R7)

En somme, on peut constater que l'ensemble des répondantes de l'étude observent différents éléments dans les modes de gestion organisationnelle, relevant tantôt de la culture rationnelle, tantôt de la culture hiérarchique, ou encore, des cultures groupale ou développementale. Les participantes disent pouvoir vivre une expérience de travail positive selon l'attitude de leur gestionnaire, soit lorsqu'elle est empreinte d'écoute, de partage et

d'entraide. Toutefois, elles observent certaines tensions chez ces derniers, souvent pris entre l'arbre et l'écorce. La culture organisationnelle semble, d'après les répondantes, avoir un impact direct sur la diminution du temps d'intervention auprès de la clientèle, augmente les risques d'erreurs professionnelles et accentue l'effet de travail en silo.

### Impacts de la fusion

La fusion des Centres intégrés de santé et de services sociaux en 2015 a laissé de nombreuses traces, tant sur le contexte de travail des intervenantes, que les tâches à accomplir et sur la clientèle qu'elles desservent. Les répondantes de ce projet de recherche devaient avoir un minimum de trois années d'expérience en intervention en contexte de protection de la jeunesse. Ce critère d'inclusion visait à cibler exclusivement des participantes ayant vécu la fusion de 2015 mise en œuvre par le ministre Barrette. Ainsi, la répondante la plus jeune en termes d'expérience avait, au moment de l'entrevue, quatre années et demie d'ancienneté et d'expérience. Également, bien que deux participantes n'aient plus été à l'emploi de la protection de la jeunesse au moment de l'entrevue (R2 et R6), elles ont toutes les deux vécu la fusion de 2015.

Tableau 7

Synthèse des impacts de la fusion	
Liés au contexte et à l'organisation du travail	Dilution du mandat de protection de la jeunesse
	Instabilité au sein des équipes de travail
	Diminution du soutien clinique offert et de l'offre de formation

Liés à la tâche	Augmentation de la lourdeur administrative
Liés à la clientèle	Diminution de l'accessibilité aux services créant une augmentation des délais d'attente
	Augmentation du temps destiné aux tâches administratives au détriment du temps alloué à l'intervention

**Contexte et organisation du travail.** La majorité des répondantes (R1, R3, R4, R6, R8, R9 et R10) affirme que la fusion des Centres intégrés de santé et de services sociaux en 2015 a eu un impact direct sur le contexte et l'organisation du travail. Elles évoquent la dilution du mandat et de l'approche en protection de la jeunesse, causant entre autres une méconnaissance des services prodigués et le mandat de ce secteur, l'augmentation de la lourdeur administrative, l'instabilité dans les équipes, ainsi que la diminution du soutien clinique.

En ce qui concerne la dilution du mandat et de l'approche "Centre Jeunesse" (les répondantes font ici référence à la philosophie et à l'approche de l'établissement face à ses employés et à l'intervention), de nombreuses répondantes (R1, R3, R4, R6, R8, R9 et R10) soulignent que désormais ni la haute gestion ni les membres du syndicat ne sont réellement au courant de la réalité de travail des intervenantes. La répondante suivante souligne l'absence de connaissances des délégués syndicaux en ce qui a trait à la pratique et aux enjeux du travail en protection de la jeunesse :

*Avant la fusion on avait un autre syndicat qui était plus petit. Ça fait que c'était des collègues qui en faisait partie, ça fait que c'était plus facile de*



*défendre notre point. Là maintenant c'est du monde qui arrive de l'hôpital, qui ont « fuck all » idée de ce qu'on fait. [...] On les connaissait. Là je veux dire tu vas au syndicat, moi je ne connais plus personne. Puis elle connaît bien la réalité des infirmières la fille, mais ça ne m'aide pas moi. Ça n'aide pas nos conditions à nous. (R3)*

On énumère aussi la perte d'expertise de nombreux collègues qui quittent vers d'autres secteurs d'intervention, ou encore, l'arrivée de gestionnaires qui connaissent peu les enjeux de ce champ de pratique particulier : « *L'autre affaire qui est vraiment déplorable c'est les gestionnaires qui ont été embauchés comme gestionnaires mais qui connaissent pas la loi.* » (R1). La répondante 4 (R4) ajoute que le mandat s'est vu dilué au sein du programme jeunesse, qui recoupe désormais différentes formes de services psychosociaux : « *On a l'impression que la mission DPJ a comme été diluée dans le programme jeunesse.* » (R4). La participante 9 (R9) se remémore ses premières années de pratique :

*T'sais, mon ancienne boss disait ça, pis c'était vrai aussi là. Elle disait que le Centre Jeunesse, à l'époque, était comme un bon papa, il prenait soin. Ici, à [région administrative], on était quand même certifié Entreprise en santé élite. Il y avait différentes affaires, beaucoup de formations pour les employés, il y avait une semaine de la santé, t'sais ce genre de choses là. Ça, ça s'est dilué avec l'avènement des CIUSSS. (R9)*

Une grande instabilité au sein des ressources humaines est aussi évoquée par certaines répondantes (R1, R3 et R6). Un grand roulement de personnel aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation cause de l'instabilité : « *Entre septembre et février, j'ai eu 4 différents boss. [...] Y'a eu beaucoup de mouvement, pis ça, ça aide pas pour que finalement quelqu'un te connaisse pis sache comment ce que t'es.* » (R1). La participante 3 (R3) ajoute que cette instabilité affecte directement le quotidien des intervenantes, créant anxiété et incertitude face au futur :

*Il y a eu beaucoup de coupures de postes de gestionnaires. Ça fait que ça aussi ça a fait un gros stress parce que là tout le monde capotait. [...] ça fait que les boss étaient stressés. Puis quand ton boss est stressé ben ça redescend sur toi. Ça fait qu'il y a comme eu un 6 mois que personne ne savait qui allait garder sa job. (R3)*

Certaines répondantes (R3, R4 et R6) ont ajouté aux impacts de la fusion des Centres intégrés de santé et de services sociaux la diminution du soutien clinique. Le soutien entre collègues se fait alors de façon informelle, puisque le soutien clinique formel venant du gestionnaire ou de l'adjoint clinique est difficile à obtenir en raison de leurs responsabilités de plus en plus grandes et leur indisponibilité :

*Tsé les équipes sont vraiment beaucoup plus grosses, par gestionnaire. C'est sûr que ça paraît dans la supervision puis dans l'encadrement. J'ai du monde au CLSC qui m'appellent parce qu'ils ne savent plus quoi faire dans un dossier. C'est parce que je ne suis pas adjointe clinique. (R3)*

*Moi je faisais le ménage de mes choses parce que je partais, ça fait que je lui [nouvelle intervenante] remettais plein de documents. Juste des gabarits... Tsé il y a plein de choses qu'on recevait au coaching [formation à l'arrivée d'un nouvel employé] [...]. Un pense-bête, des gabarits, des exemples de rapports, que c'est tellement aidant en arrivant, que là tout d'un coup ils n'ont plus, ça fait que c'est comme bon, démerde-toi. (R6)*

**Tâche.** En ce qui a trait à la tâche et aux fonctions des intervenantes au quotidien, quelques répondantes (R2, R7 et R8) considèrent qu'il n'y pas réellement eu d'impact à ce niveau. La participante suivante évoque clairement l'absence de changement sur la pratique : « Ça a pas tant changé hein, le concept est resté le même. Y'ont fait des petits aménagements. » (R2). La répondante 7 (R7) renchérit :

*Mais moi, ça a tu joué quelque chose, sur le plancher des vaches, dans le bureau de [région administrative], ça a tu changé grand-chose? Non. On travaille encore avec du monde qui vont pas bien, pis va falloir qu'on prenne les mêmes décisions. C'est encore le même concept de protection [...]. (R7)*

Certaines participantes considèrent qu'au contraire, la réforme effectuée en 2015 a eu des impacts directs sur leur travail. Elles (R6, R9 et R10) soulèvent que la fusion de 2015 du ministre Barrette a entraîné une plus grande lourdeur administrative au sein des modes de gestion de l'établissement. Les mesures de contrôle, les statistiques, les protocoles et les règles organisationnelles, ainsi que les procédures administratives ont, selon la répondante 9 (R9), augmenté avec l'avènement de la fusion :

*Les standards de performance sont encore plus élevés, mais on nous forme pu sur tout ce qui est multi problématique. Pis ensuite de ça, ben toute les approches Lean, qu'on est venu faire pour, justement, quantifier notre travail, l'intensité. [...] Les plans d'intervention, on est vraiment plus à cheval là-dessus, on fait un suivi là, vraiment sur ça, sur toutes les procédures. Y'en a, y'en a, y'en a. (R9)*

**Clientèle.** En ce qui concerne les effets de la fusion des Centres intégrés de santé et de services sociaux en 2015 sur la clientèle, certaines répondantes (R3, R6 et R7) évoquent une moins grande accessibilité aux services sociaux. Effectivement, les délais d'attente sont dénoncés par la répondante suivante : « *Tsé des listes d'attente pour avoir des services depuis la fusion c'est pénible ça fait que... Mais pour voir n'importe qui. Tu veux voir un pédopsy, tu veux voir un... c'est ultra long.* » (R3). Ces délais auxquels font face les personnes aidées sont longs et provoquent une aggravation des problématiques sociales vécues par les familles. Bien que des besoins de services soient constatés par une intervenante, les ressources ne sont pas disponibles pour y satisfaire : « *Tu dis à une famille « Tu as besoin de ça, ça, ça, mais je ne peux pas t'aider » dans le fond.* » (R6). Les répondantes 3 et 7 (R3 et R7) dénoncent cet effet de "porte tournante", qui transforme des situations qui ne nécessitaient pas l'intervention de la DPJ, mais qui en ont désormais

besoin en raison des délais d'attente des services psychosociaux et de leur situation familiale qui s'est aggravée avec le temps :

*[...] Notre position c'est toujours «Est-ce que c't'un besoin de services ou c'est un besoin de protection?» Mais des fois c't'un besoin de services, mais y'en a pu de services! Y'en a pu! Le CLSC c'est super long, l'hôpital c'est super long, le pédopsychiatre c'est super long. Fak des fois tu vas fermer un dossier en besoin de services, mais il va te revenir 2 mois plus tard parce que y'a pas eu de services. Ça c'est dur! Ça, dans la réorganisation là, ça a joué! (R7)*

*Mais le pauvre client il a le temps d'être signalé quatorze fois parce qu'il ne l'a pas eu son service, ça fait qu'on ne l'aide pas, puis là on va le ramasser à la DPJ parce qu'il n'a pas eu d'aide alors que ça, ça aurait très bien pu se régler avec le CLSC. (R3)*

En lien avec l'augmentation du nombre de tâches administratives à réaliser, quelques répondantes (R3, R6 et R8) estiment que le temps d'intervention auprès des familles a grandement diminué depuis les dernières années, au profit du temps alloué aux tâches administratives. En effet, la répondante suivante évoque le déséquilibre entre le travail sur le terrain et le travail administratif :

*Moi je me suis déjà fait dire à l'application des mesures que 80 % de mon travail c'était de la rédaction, puis c'était 20 % clinique. Je n'ai pas le goût de faire ça. Ce n'est pas pour ça que je suis devenue TS. Mais si tu ne fais pas ta rédaction, ben là tu es comme en retard dans tout. Moi c'était rendu que je me disais ben je vois comme trop mes clients, mais... (R3)*

Les répondantes constatent de grands impacts sur le contexte et l'organisation du travail. Elles identifient, entre autres choses, la dilution du mandat et l'approche typiquement "Centre Jeunesse", une plus grande lourdeur administrative, de l'instabilité et de l'incertitude dans les équipes, ainsi qu'une diminution du soutien clinique offert et de l'offre de formation. Il semble que les impacts de cette fusion sur la tâche aient été presque exclusivement une augmentation des tâches administratives à réaliser. Aux yeux des

répondantes, les personnes accompagnées doivent désormais accuser de grands délais d'attente pour recevoir des services psychosociaux et cette attente tend à aggraver les problématiques sociales déjà existantes.

### Pistes de solution

L'entrevue se terminait par l'exploration des pistes de solution qu'avaient à proposer les répondantes. Cette dernière partie de l'entretien permettait d'ouvrir la réflexion sur les mesures ou les moyens à mettre en place, afin d'améliorer les conditions de travail actuelles des intervenantes en protection de la jeunesse. Aucune limite de créativité ou d'inventivité n'était imposée, afin de permettre aux participantes de proposer des pistes de solutions à partir de leurs perceptions et du sens qu'elles donnent à leur situation. Elles étaient appelées à s'exprimer spontanément, sans réserve. Les pistes de solutions avancées par les dix répondantes se divisent en trois catégories : les stratégies organisationnelles, les modes de gestion et les pratiques sociales.

Tableau 8

Synthèse des pistes de solution	
Liées aux stratégies organisationnelles <sup>7</sup>	Offrir plus d'occasions de co-intervention
	Diminuer la charge de travail
	Améliorer les conditions de travail
	Offrir un meilleur accueil et un meilleur soutien aux personnes nouvellement employées
	Mise en place d'une cellule de crise
	Favoriser les occasions de soutien individuel et de groupe

<sup>7</sup> Le concept de stratégie organisationnelle fait référence aux politiques et aux orientations de l'établissement (CISSS ou CIUSSS) ayant un impact sur l'organisation et le contexte de travail des intervenantes en protection de la jeunesse.

Liées aux modes de gestion <sup>8</sup>	Qu'une intervenante soit responsable des dossiers sur la liste d'attente
Liées aux individus	Mobilisation collective

**Stratégies organisationnelles.** La totalité des participantes est en accord avec le fait que les pistes de solutions doivent essentiellement émaner des politiques et des orientations de l'établissement (le CISSS ou le CIUSSS). Il est proposé par les répondantes différentes idées, notamment d'encourager le recours à la co-intervention (R2, R4, R8 et R10) :

*Ben le travail d'équipe. Moi j'pense que c't'un gros plus. La cointervention. Tu te sens beaucoup moins seul, je pense que tu t'épuises beaucoup moins vite. T'es deux, tu partages tes bons coups, mais tu partages aussi tes difficultés. T'sais t'as pas besoin de cointervention quand ça va bien. Mais c'est quand ça va mal tu peux t'appuyer sur l'autre. Pis j'pense que tu peux aussi avoir le regard de l'autre personne de dire Hey t'es fatigué, je vais le faire ça ! Quand t'es tout seul c'est toi qui va le faire ! (R10)*

La répondante 4 (R4) pousse l'idée plus loin et suggère que les intervenantes bénéficient de charges de cas plus élevées, mais que l'intervention se fasse systématiquement à deux : « *Un caseload avec plus de dossiers, mais deux dans ces dossiers là. J'pense que ça pourrait justement alléger, pis t'as moins l'impression d'être tout seul dans ta situation.* » (R4). L'idée centrale des répondantes est de diminuer l'isolement professionnel chez les intervenantes. Il faut souligner que bien que les gestionnaires puissent encourager ces pratiques au sein de leurs équipes, les participantes

---

<sup>8</sup> Le mode de gestion, quant à lui, relève de l'approche d'un gestionnaire à l'égard de son équipe et à l'autonomie qu'il possède en regard des stratégies organisationnelles qu'il se doit d'appliquer.

à l'étude constatent que les cibles ministérielles freinent l'élan à recourir à l'intervention en binôme, ou à plus d'une intervenante, de peur de réduire l'efficacité et la productivité des équipes de travail.

Dans un autre temps, il est aussi proposé par certaines répondantes (R1, R6, R8 et R9) de diminuer la charge de travail des intervenantes. La participante 9 (R9) évoque aussi qu'au nombre important de dossiers s'ajoutent les tâches administratives, qui accentuent le sentiment de surcharge :

*Ensuite de ça, ben de réduire nos charges de cas. Pis j'pense qu'au-delà d'une douzaine de dossiers, j'suis pas sûre que c'est réaliste. Moi j'ai de gros dossiers, des enfants avec des traumas complexes, de l'abus sexuel, des pédophiles, j'ai vraiment de gros dossiers là ! Faut prendre soin de ses enfants là, pis j'suis tellement diluée dans toute la paperasse administrative.*  
(R9)

Pour ce faire, cette même répondante, ainsi que la répondante 6 (R6) avancent l'idée d'avoir davantage recours aux emplois étudiants, afin de leur déléguer certaines tâches : « [...] j'ai travaillé tout le long de mon bac les étés, j'ai travaillé à l'aide à l'enfance. [...] On fait des visites supervisées, [...] je pouvais faire des chronos, je pouvais faire des lifts de jeunes, je pouvais faire... » (R6). La répondante 9 ajoute qu'elle aurait apprécié avoir la chance de travailler dans son domaine d'études durant ses années sur les bancs d'école : « [...] J'aurais aimé mieux faire ça, ça aurait donné du sens, finalement, à mes études, à ce que j'suis en train de faire. Fak d'aller chercher ces gens-là. » (R9).

Par ailleurs, certaines répondantes (R3, R7, R8 et R10) suggèrent d'offrir de meilleures conditions de travail aux intervenantes en contexte de protection de la jeunesse. Par conditions de travail, elles entendent les éléments suivants : davantage de congés,

horaires de travail de moins de cinq jours, ou encore une meilleure offre de formations. La répondante 7 (R7), entre autres, se montre inquiète du recrutement de nouveaux employés :

*Les gens veulent pas venir travailler à la DPJ, ils veulent pas! Quand ils arrivent, ils s'en vont en courant! [...] C'pas compliqué là, dans la vie, si tu veux du monde, mets des nananes. [...] Oui des postes à 4 jours, oui des postes à 3 jours. Plus de vacances! T'sais, passer une semaine ou deux de plus de vacances. [...] Mais honnêtement, la nouvelle génération là, sont pas comme moi. La nouvelle génération sont pas stables, ils ont pas un sentiment d'appartenance pis leur vie privée et leurs loisirs ont une importance beaucoup plus grande. Fak ils viendront pas travailler pour le gouvernement. Si tu veux qu'ils viennent travailler pour le gouvernement, va falloir que tu leur donnes des vacances, va falloir que tu leur donnes plus. Ils viendront pas! (R7)*

Dans un autre ordre d'idées, quelques répondantes (R4, R5, R6 et R8) rappellent l'importance de bien recruter le personnel, de bien l'intégrer en emploi le moment venu et de le soutenir adéquatement. La participante 5 (R5) considère que le descriptif d'emploi gagnerait à être plus détaillé et plus clair dans les tâches qu'auront à faire les intervenantes et avec quel type de clientèle elles seront appelées à travailler : « *Peut-être, dans le descriptif d'emploi. De un, faut que les gens quand ils travaillent dans c'te job là, faut vraiment qu'ils sachent qu'ils travaillent avec des gens vraiment polytraumatisés, que ça peut avoir des impacts sur ton toi-même.* » (R5). Lors de l'entrée en emploi, le soutien clinique offert aux nouveaux employés devrait, selon la répondante suivante, être bonifié : « *Quand j'suis passée du statut de stagiaire à employée, j'ai eu une marraine [...] pis j'ai vraiment aimé ça. J'me souviens que, t'sais au-delà de l'assistant clinique, j'pouvais me référer à elle. [...] Tu développes une proximité.* » (R4). Le discours de ces participantes met de l'avant l'importance de bien outiller et soutenir les nouveaux employés à leur arrivée.



Une petite minorité de répondantes (R7 et R9) avance une idée très différente de celles énoncées jusqu'à maintenant. À leur manière, elles suggèrent qu'une équipe d'intervention soit mise à la disposition des intervenantes, afin de les soutenir face à des situations difficiles vécues au travail ou en lien avec le travail. La participante 9 (R9) propose un réseau de soutien informel qui offrirait aux intervenantes un espace où ventiler, nommer leurs insatisfactions, ou encore, chercher des solutions en situation d'impasse :

*Il manque une étape. [...] On a des spécialistes en activités cliniques. T'as des questions cliniques, tu peux l'appeler, elle fait des capsules, elle vient dans nos réunions d'équipe, ces choses-là. T'as ton gestionnaire, qui lui s'assure que tes statistiques sont remplies pis que tu fais ta job. Mais entre ça, si t'es en criss contre ton boss, qui tu vas voir ? Si tu vis un moment difficile, qui tu vas voir ? Un genre de réseau de sentinelles, de pairs aidants, qui est là, que tu peux venir décharger. C'est en confidentialité. [...] Qui va venir te pister là, qui va prendre soin de toi si jamais tu tombes au combat, pis tu t'en vas en arrêt de travail, qui va être là pour toi, qui va être là pour t'aiguiller dans ton retour au travail aussi. (R9)*

La participante 7 (R7), quant à elle, suggère une cellule de crise dédiée à l'intervention post-trauma. Elle amène l'idée que cette équipe de soutien apporterait aide, conseil et assistance aux intervenantes qui ont vécu une situation difficile ou traumatisante au travail :

*On devrait avoir accès rapidement à de l'intervention en choc post-traumatique. Parce que ça, ça serait vraiment important. [...] On devrait avoir une aide immédiate. Une équipe qui se met autour de toi. [...] Tu peux avoir une équipe de crise, pas pour les Centres de la protection de l'enfance et de la jeunesse, mais pour le CISSS au complet, pis qui se promène seigneur! On a pas des crises à tous les jours! (R7)*

**Mode de gestion.** Certaines des répondantes (R1, R4 et R8) soulignent que le chef de service est en mesure de mettre certaines conditions en place afin d'améliorer l'expérience au travail. Parmi celles-ci, des participantes (R1 et R4) rappellent l'importance

d'un gestionnaire qui favorise et crée des occasions de soutien au sein de son équipe. Ce soutien peut prendre différentes formes : en individuel ou en groupe. La répondante 1 (R1) suggère la modalité suivante : « *Des rencontres de supervision, de un à un où tu demandes à tes intervenants c'est quoi qu'ils ont besoin pour se sentir mieux dans leur job.* » (R1). Alors que cette dernière propose de la supervision individuelle entre le gestionnaire et l'intervenante, la répondante suivante suggère des supervisions de groupe, à une fréquence d'une fois par mois idéalement : « *La supervision de groupe, t'sais avoir un espace entre employés, de pouvoir justement ventiler, ou trouver des solutions entre nous, discuter de certains dossiers plus lourds, faire des études de cas.* » (R4).

D'autre part, la répondante 8 (R8) suggère une tout autre solution. Elle propose qu'une intervenante soit uniquement assignée à prendre en charge les dossiers en attente, afin d'éviter que ces situations ne soient assignées à des intervenantes qui sont déjà dans un état de surcharge et qui ne peuvent réalistement prendre de nouveaux dossiers :

*Mettre des listes d'attente, pour vrai, comme... Nous on en parle souvent, mais c'est comme dès qu'il y a un dossier qui rentre, il faut absolument le prendre. [...] À la limite il pourrait tu y avoir des gens qui s'occupent des dossiers tampons le temps qu'on se libère? (R8)*

**Individu.** En ce qui concerne les pistes de solution relevant des individus, la moitié des répondantes (R4, R7, R8, R9 et R10) s'entendent quant à la nécessité de se mobiliser davantage. Elles soulignent l'importance d'agir à titre d'agent de changement et de prendre des actions concrètes afin de faire évoluer les conditions de travail :

*[...] je trouve qu'autant on se plaint, autant dans les assemblées générales, dans les trucs de syndicat il n'y a pas un chat ou c'est les vieux de la vieille qui sont encore là à se battre. [...] Tsé il y a comme un bout où on se plaint, mais il y a comme un bout où je pense qu'on ne se mobilise pas. On est tellement rendus individualisés que je pense qu'un mouvement collectif ça*

*devient comme difficile. [...] Puis c'est comme une personne qui fait une demande ça fait que c'est plus facile de refuser à une personne qu'à [plusieurs]... (R8)*

Cette répondante (R8) insiste sur la force du nombre et l'importance de joindre la parole aux actions. La participante 10 (R10) ajoute, quant à elle, que la mise en place de facteurs de protection tels que la prise de pauses et de dîners, ou encore, aller marcher avec des collègues durant les pauses, doit se faire en collectivité :

*Ça prend comme une collectivité. T'sais ça prend comme le groupe, l'équipe qui embarque avec ça. T'sais de dire c'est à chaque jour, à 3 heures on va marcher. Ceux qui veulent y aller y vont. Pis tu y va de 3h à 3h15. Mais c'est que y'a pas ça. C'est beaucoup comme individuel. Pis tout le monde est sur la route, tout le monde est dans ses interventions. Pis Ah non moi j'ai pas le temps. Mais on se met pas en premier plan en disant ça, J'ai pas le temps. Pis après ça on arrive à l'épuisement parce que ça fait trop longtemps que t'as pas pris du recul, pis t'as pas pris le temps justement. (R10)*

La répondante 4 (R4) ajoute pour sa part que la mobilisation comprend aussi la capacité à nommer l'épuisement lorsqu'il commence à se faire ressentir. Elle rappelle l'importance d'adresser la situation et demander de l'aide : « *J pense que la première chose ce serait [...] que les gens soient honnêtes [...] y'a certains employés que quand tu leur poses la question de comment qu'ils vont, pour toutes sortes de raisons, ne diront pas l'heure juste au gestionnaire.* » (R4). La répondante 9 (R9) suggère de s'impliquer au niveau syndical, ou encore, de participer à des recherches :

*Tu vois, t'es la deuxième étude que je participe en peu de temps, il y aura, t'sais, la commission d'enquête, pis ils vont faire le tour. Crois-moi, j'ai des avocats du Centre Jeunesse qui me disent : t'es mieux d'aller parler, parce que t'es organisée ! Mais c'est ça aussi, moi je me suis dit « Mon expérience va servir à d'autres ». [se réfère à ses démarches avec l'établissement durant son arrêt de travail] Je me suis adressée aux bonnes personnes, je l'ai remonté au syndicat. J'ai fait ça de manière, j'vais le dire de même,*

*mais noble, t'sais correct. J'ai refusé de revenir plus vite que ce que moi je sentais que j'tais capable de faire. (R9)*

Les répondantes le disent clairement : pour qu'un changement ait lieu, il faut joindre la parole aux actions et se mobiliser afin de provoquer ce changement.

En résumé, à travers le discours des participantes recrutées pour ce projet de recherche, de nombreuses pistes de solutions sont avancées. En ce qui concerne les orientations organisationnelles, les répondantes proposent de favoriser la co-intervention, diminuer la charge de travail des intervenantes, offrir de meilleures conditions de travail, un meilleur accueil des nouveaux employés et une équipe assignée au soutien des intervenantes. Il apparaît aux yeux des participantes que les gestionnaires devraient favoriser davantage les occasions de soutien au sein de leurs équipes et assigner une intervenante aux dossiers qui sont en attente de prise en charge. En ce qui a trait aux solutions relevant de l'individu, les répondantes soulignent l'importance de se mobiliser afin de provoquer des changements.

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche et présentés au fil des pages précédentes permettent de mettre en relief le savoir expérientiel des participantes. Effectivement, la recherche a permis de recueillir leurs points de vue face aux éléments du contexte qui sont sources, à long terme, de souffrance au travail. Également, le propos des participantes permet une articulation claire entre la réalité de travail actuelle, et les impacts qui en découlent sur les intervenantes et les familles aidées. Les actrices intervenantes n'ont pas adopté une position passive dans leur discours, ce qui est traduit par des pistes de solutions avancées en cours d'entrevue. Nous croyons que les intervenantes détiennent des « [...] savoirs expérientiels déclencheurs de nouvelles connaissances sur la pratique »

(Lambert, 2021, p. 53). C'est d'ailleurs à la lumière d'une analyse croisée, entre la schématisation des facteurs de risque et de protection en contexte d'intervention en protection de la jeunesse, ainsi que l'interactionnisme symbolique, que sera maintenant analysé le discours des participantes.

## Chapitre 7 - Discussion

*On ne guérit pas une organisation, quand bien même celle-ci peut rendre malades ceux qui y travaillent. À tout le moins pouvons-nous proposer à ces derniers, sinon les moyens de s'en sortir, du moins d'intervenir sur ce qui les rend malades.*

*(De Gaulejac, 2010, p.97)*

Cette démarche de recherche a été rendue possible grâce à l'apport généreux de dix intervenantes, qui se sont livrées sans borne sur leur expérience de travail. Elles ont expliqué en quoi l'intervention en protection de la jeunesse, de par son contexte non volontaire et les problématiques sociales rencontrées, constitue une demande psychologique élevée avec laquelle elles doivent composer au quotidien. À cela s'ajoute une réalité organisationnelle marquée par des indicateurs de performance, de la surcharge et de la pression. Nous l'avons abondamment abordé, au sein d'une organisation, des facteurs de risque et de protection cohabitent et déterminent le contexte de travail (Jauvin, Freeman, Côté, Biron, Duchesne & Allaire, 2019). Ce contexte a un impact important sur le vécu des intervenantes et les amène à développer des stratégies d'adaptation pour évoluer positivement dans leur sphère professionnelle. L'objectif de la recherche visait à documenter les perceptions qu'ont les intervenantes de l'épuisement professionnel, le sens qu'elles lui donnent, et comment elles définissent les facteurs de risque et de protection inhérents à leur pratique professionnelle.

La finalité derrière la présente discussion est d'encourager la réflexion quant à la réalité de travail des intervenantes en protection de la jeunesse. Cette réflexion sera guidée par les concepts du schéma intitulé *Enjeux du travail en protection de la jeunesse*, présenté dans le chapitre dédié au cadre conceptuel (Figure 1). La structure de l'analyse s'appuie en tout point sur ce schéma. La discussion nous permettra de répondre à la question de

recherche, évaluer l'atteinte des objectifs fixés et explorer les avenues de recherche futures.

## Facteurs de risque

L'analyse des verbatims des entretiens a permis de faire des croisements entre les objectifs de recherche, la recension des écrits et le cadre conceptuel. La littérature présente un constat unanime quant aux professions de la relation d'aide : elles constituent les métiers les plus à risque d'épuisement en raison de l'exposition continue à la détresse humaine (Newell & McNeil, 2010). Toutes les intervenantes rencontrées pour cette recherche abondent en ce sens. Non seulement les métiers de la relation d'aide prédisposent à l'épuisement, mais le contexte de pratique en protection de la jeunesse présente des risques particuliers attribuables aux exigences élevées et à la nature même de la pratique. La définition retenue des facteurs de risque psychosociaux renvoie aux éléments qui perturbent le fonctionnement mental, physique et social d'une personne (Gollac & Bodier, 2010 ; Chapelle, 2016).

Les recherches se font rares au sujet du travail en protection de la jeunesse au Québec. De manière contemporaine, une thèse de doctorat publiée en 2020 s'est penchée sur les difficultés émotionnelles des intervenantes en protection de la jeunesse (Le Pain, 2020). Également, un mémoire de maîtrise est publié en 2018 et s'intéresse au stress traumatique secondaire vécu par les professionnelles œuvrant en protection de la jeunesse (Tessier, 2018). Ceci sans oublier le rapport final de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse publié au printemps 2021 (CSDEPJ, 2021). Rappelons que cette démarche avait pour objectif d' « [...] examiner les dispositifs de protection de la jeunesse, de manière à identifier les enjeux et les obstacles, et à formuler des recommandations sur les améliorations à apporter. » (CSDEPJ, 2021, p. 13).



**Culture organisationnelle.** La culture organisationnelle fait ici référence aux principes et aux fondements des modes de gestion d'un établissement (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016). Selon Dextras-Gauthier et Marchand (2016), la culture organisationnelle influence directement les conditions de travail des employées d'une entreprise et les conditions de travail ont un impact marqué sur la santé mentale des travailleuses (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016). D'abord, il ressort des propos des participantes que le contexte organisationnel crée un sentiment de compétition entre les collègues, ce qui est confirmé par la littérature, à savoir que la reddition de comptes, les standards de performance et la poursuite d'objectifs ministériels accentuent et peuvent créer une rivalité entre les employés (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016). La multiplication des exigences, des mesures de contrôle et de performance entraîne une pression, voire un stress supplémentaire sur les intervenantes (CSDEPJ, 2021). De plus, l'organisation tend à banaliser la violence de la clientèle, ce qui constitue un important facteur de risque face à l'épuisement, rejoignant le propos de Le Pain (2020) à ce sujet :

*Tsé j'ai eu une grosse situation où j'ai été séquestrée en 2014 par un... ouen... par un monsieur [...] C'est arrivé un vendredi, puis quand je suis revenue au travail après, ben... [...] dans le fond je suis retournée travailler le lundi. Mais le vendredi ma boss elle a comme pris un 2-3 minutes avec moi, « Mais là ça va tu? » Elle m'a donné le pamphlet du PAE. [...] Puis je suis revenue le lundi puis « OK, puis comment ça va ta fin de semaine? » « Ben je n'ai vraiment pas passé une belle fin de semaine mais c'est correct ». Je n'avais pas envie nécessairement de m'étendre. C'est vrai que j'avais passé deux jours à brailler. Mais là après ça elle m'a dit « Ben OK, tant mieux si ça va mieux. Tiens, aujourd'hui il faudrait que tu ailles chez... » [...] Là j'ai comme fait OK mais genre j'y vais toute seule? Là elle était comme « Ben ouen ». (R3)*

Il apparaît également que les éléments contraignants de la culture organisationnelle rationnelle (compétitivité, centration sur les résultats, etc.), à laquelle elles identifient le modèle actuel de gestion. De plus, l'imputabilité s'avère être un poids, car les intervenantes

ont une responsabilité professionnelle en regard de l'intervention prodiguée, mais n'ont pas nécessairement les ressources pour y répondre. La charge de travail et la lourdeur émotionnelle reposent exclusivement sur leurs épaules, étant dénuées de support et prenant seules les décisions. Plus particulièrement, elles soulignent devoir faire le travail plus rapidement et pour ce faire, une dynamique de performance et de rivalité entre les intervenantes s'installe, les risques d'erreurs augmentent et le temps d'intervention directe avec les personnes usagères diminue. La littérature indique, à cet effet, qu'une culture organisationnelle de type rationnel favorise des pratiques de travail individualistes et de ce fait, le soutien entre collègues moindre (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016), rejoignant le constat des participantes.

D'autre part, on constate qu'un même milieu de travail peut présenter des éléments provenant de différentes cultures organisationnelles. Les répondantes du projet soulignent la prévalence donnée aux protocoles, aux règles et aux modalités de fonctionnement et à la clarté des rôles au sein de l'organisation. Entre autres, une répondante mentionne que la culture organisationnelle exerce un contrôle important sur les pratiques des intervenantes, leur laissant peu de marge de manœuvre. À l'opposée, il semble que pour certaines, la culture hiérarchique soit sécurisante en ce qui concerne la structure de l'intervention et la clarté des rôles de chacune des actrices.

Par ailleurs, il ressort que le contexte organisationnel peut avoir des impacts sur la pratique : des interventions bâclées et déshumanisées afin de faire plus rapidement ou, encore des situations négligées en raison du trop grand nombre de dossiers. On constate que ces intervenantes sont préoccupées par les conséquences qu'engendre le contexte de travail sur leur pratique et la qualité des services qu'elles rendent aux enfants et à leurs

familles. Les constats soulevés au rapport final de la CSDEPJ abondent en ce sens, dénonçant que la charge de travail des intervenantes porte préjudice à la qualité et à la stabilité des services rendus aux familles (CSDEPJ, 2021). Au cœur du discours des participantes, la culture organisationnelle rationnelle est davantage décrite comme étant négative pour le contexte de pratique. Une culture organisationnelle de type rationnelle est considérée comme un facteur de risque à l'épuisement professionnel en protection de la jeunesse en raison du climat de travail engendré par les mesures de performance, provoquant compétition, tension et besoin de performance accru.

Ainsi, il semble que les facteurs de risque quant à l'épuisement professionnel soient principalement dus au contexte et à l'organisation du travail, qui sont des variables étroitement liées à la culture organisationnelle de l'établissement. La réalité évoquée par ces intervenantes renvoie à un environnement de travail axé sur la productivité et l'efficacité, nous amenant à aborder la place de la Nouvelle gestion publique dans les propos recueillis.

**Nouvelle gestion publique.** Largement abordée dans la littérature scientifique depuis les années 80, la Nouvelle gestion publique renvoie à une culture d'entreprise dont il importe de rappeler ses fondements : décentralisation et fragmentation de la prise de décision, coordination horizontale, mise en concurrence, approche client, contrôle de la qualité et gestion par résultats (Grenier & Bourque, 2018). Selon Kirouac (2015), la gestion par résultats et les indicateurs de performance placent les intervenantes dans une position de dualité, c'est-à-dire « [...] assurer un rendement, preuves quantitatives à l'appui, dans un domaine professionnel au mandat réputé non mesurable » (Kirouac, 2015, p.163). De nombreux auteurs soulignent d'ailleurs que les professions du *care* sont toutes sauf

mesurables (Bourgeault, 2018 ; De Gaulejac, 2009).

Les participantes évoquent la tendance de leur établissement à tout mesurer, ou ce qu'appelle De Gaulejac (2009) la « quantophrénie aïgue », et font un lien de cause à effet entre les indicateurs de mesures et le sentiment de compétition entre collègues. Elles évoquent de telles pratiques orientées vers la productivité dans leurs milieux de travail et voient des impacts directs sur leur quotidien, notamment un climat de compétition et des pratiques de travail individualistes causés entre autres par les mesures de performance. Par souci de rapidité face aux attentes organisationnelles de leur établissement, les participantes mentionnent diminuer leur temps d'intervention auprès des familles et d'en voir la qualité de leur travail diminuer. Également, elles observent une recrudescence de ce mode de gestion à la suite de la fusion des Centres intégrés de santé et de services sociaux en 2015, ce que la littérature confirme. En effet, Le Pain (2020) confirme que la plus récente réforme du réseau de la santé et des services sociaux a augmenté significativement la pression de productivité et a mis davantage l'accent sur le concept de redditions de compte. Les témoignages recueillis durant la CSDEPJ et les constats relevés vont en ce sens, attestant d'une diminution du temps d'intervention directe auprès des familles au profit des tâches administratives grandissantes (CSDEPJ, 2021).

**Demandes du milieu de travail.** Le modèle théorique de l'épuisement professionnel basé sur les demandes et les ressources stipule que le contexte de travail impose certaines exigences à l'individu dans le cadre de l'exercice de ses fonctions (demandes) et celui-ci dispose de moyens pour y répondre (ressources) ; ces moyens peuvent provenir de l'individu lui-même ou de la structure organisationnelle de son contexte de travail (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Scheurs, 2003 ; Chevrier,

2009). Les demandes peuvent signifier, pour l'intervenante, une pression élevée de l'employeur, des interactions émotionnelles exigeantes, un environnement physique<sup>9</sup> inadéquat, des changements organisationnels répétés ou encore de l'exposition à la violence (Jauvin, Freeman, Côté, Biron, Duchesne & Allaire, 2019). Le déséquilibre entre les demandes et les ressources, que Kirouac (2015) identifie comme un « [...] rapport disproportionné entre la somme des tâches à exécuter et les ressources à disposition [...] » (Kirouac, 2015, p.176). Les témoignages des intervenantes indiquent qu'elles ressentent une grande pression afin d'assurer la sécurité des enfants, faute de moyens et de temps et le mandat de protection est mis à mal. Ces propos rejoignent ceux de Grenier, Bourque & St-Amour (2016), qui soulignent effectivement la prévalence grandissante du travail de bureau et du travail administratif, au détriment des autres sphères de la relation d'aide. Le manque de ressources renvoie, entre autres, à la pénurie de personnel, à l'augmentation de la charge de travail, des lacunes quant à l'offre de formation spécialisée et à l'inadéquation de la supervision clinique et de l'encadrement (CSDEPJ, 2021). Une intervenante souligne faire le travail de deux intervenantes, entre autres, dans un contexte où il y a un manque de personnel et où les départs en congé de maladie sont fréquents.

Par ailleurs, bien que certains auteurs soulèvent l'impact de la critique médiatique des médias et de l'opinion sociale face à la DPJ (Le Pain, 2020 ; Bilan DPJ/ DP, 2021), aucune des participantes ne fait mention du poids de l'opinion médiatique ou des publications journalistiques suite à la survenue d'évènements tragiques. Par ailleurs, il est aussi souligné que l'arrimage avec les partenaires est difficile en raison de la

---

<sup>9</sup> L'environnement physique réfère au milieu de travail, c'est-à-dire le bureau et l'espace physique occupé par l'intervenante lorsqu'elle travaille.

méconnaissance du mandat de protection de la jeunesse et un travail d'éducation reste à faire auprès de ces partenaires.

D'autre part, les participantes font mention de l'exposition aux traumatismes vécus par la clientèle, le contexte d'intervention non volontaire et peu collaborative, les interventions en situation d'urgence, l'hostilité et parfois la violence exprimée par les usagers, correspondent à des exigences de nature émotionnelle. Elles dénotent aussi la surcharge de travail marquée par les nombreuses tâches administratives et le nombre élevé de dossiers, le manque de soutien clinique, les pratiques individualistes et la diminution du temps d'intervention auprès de la clientèle. De plus, la charge émotionnelle derrière la nature de l'intervention en protection de la jeunesse, la manifestation d'hostilité de la part des usagers, ou encore la pression élevée venant de l'employeur, sans oublier les changements organisationnels des dernières années, sont des éléments largement abordés par les participantes. Chacune d'entre elles indique qu'en matière d'épuisement professionnel, ces variables constituent des facteurs de risque et font partie intégrante du contexte de travail quotidien auquel elles sont confrontées, rejoignant les propos de l'ensemble des DPJ du Québec dans leur mémoire déposé le 12 décembre 2019 (DPJ-DP, 2019), dans le cadre de la CSDEPJ :

*[...] travailler dans l'urgence et dans la crise, faire face à la méfiance et à la colère des parents, être témoin de la détresse et de la souffrance des enfants et des parents, nourrir l'espoir d'enfants et de parents blessés par la vie et réussir à les mobiliser dans une démarche de changement, porter le fardeau de la preuve au tribunal de la jeunesse, témoigner longuement de ses interventions, être exposé constamment au regard critique de plusieurs acteurs tels que la Chambre de la jeunesse, le Commissaire aux plaintes, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse [...], le Protecteur du citoyen et ultimement, les médias, constitue en soi, une grande pression. (p.12)*

Ces résultats que nous avons obtenus s'entrecroisent avec ceux de Le Pain (2020)

et les constats de la CSDEPJ (2021). Un nombre significatif d'éléments entraîne un stress sur les intervenantes : les contextes sociopolitiques, les procédures internes et la gestion organisationnelle, la logique de productivité croisée à la charge de travail, l'augmentation de la charge administrative, le manque de soutien causé par l'indisponibilité des gestionnaires, les lacunes quant au soutien clinique et à l'encadrement, le déficit de personnel, ou encore le manque d'autonomie (Le Pain, 2020 ; CSDEPJ, 2021). À ces éléments s'ajoute la nature du travail et des problématiques vécues par les familles aidées, les comportements hostiles des bénéficiaires de l'intervention, les mandats contradictoires, les situations urgentes et l'exposition à la souffrance vécues par les personnes aidées (Le Pain, 2020 ; CSDEPJ, 2021).

En ce qui concerne l'autonomie professionnelle, aucune répondante n'a soulevé de lacune à ce niveau. Au contraire, elles mentionner avoir une liberté quant au choix de leur approche, aux outils cliniques utilisés et à la gestion de leur horaire. Elles indiquent qu'il s'agit d'un élément positif de l'organisation du travail en protection de la jeunesse. Bourgeault (2019) invite par ailleurs à la prudence en ce qui concerne l'autonomie professionnelle ressentie par les travailleuses sociales. L'auteur atteste que les protocoles, les règles et les contrôles régissent les pratiques des intervenantes (Bourgeault, 2019). Les normes d'efficacité et de rentabilité, intrinsèques à la NGP (Pauzé, 2016 ; Grenier & Bourque, 2018) et, plus largement, à la culture organisationnelle des dernières décennies, font obstacle à l'autonomie professionnelle réelle et fondamentale des intervenantes (Bourgeault, 2019).

Dans ce même ordre d'idée, les participantes soulignent que bien qu'elles aient une liberté quant au style d'intervention adopté et aux techniques d'entrevue, elles n'ont pas la

possibilité de mettre une limite quant au nombre de dossiers qui leur sont assignés, provoquant une surcharge importante de travail. Concernant la surcharge de travail, deux catégories sont distinguées : la surcharge quantitative et la surcharge qualitative (Brun, Biron, Martel & Ivers, 2003). La première concerne le nombre de tâches à réaliser dans une fenêtre de temps restreinte, alors que la seconde fait référence au fait de ne pas se percevoir compétent pour la tâche en raison d'un manque de connaissance (Brun, Biron, Martel & Ivers, 2003). La surcharge quantitative est largement abordée par les répondantes, rapportant que le nombre de dossiers et de tâches administratives est trop élevé pour la capacité d'une seule personne. Les données recueillies par l'APTS en 2017 indiquent que 65% des employés considèrent ne pas avoir assez de temps pour accomplir les tâches qui sont attendues. Tessier (2018) recueille des résultats allant en ce sens, puisque 76,4% de ses répondantes indiquent être souvent ou très souvent submergées par les tâches à accomplir. Ce même constat est fait par la CSDEPJ (2021), qui dénonce le nombre trop élevé de dossiers par intervenante. Par ailleurs, le sentiment de surcharge qualitative (Brun, Biron, Martel & Ivers, 2003) risque de provoquer de l'épuisement chez les intervenantes embauchées avec peu d'expérience, se sentant peu outillées pour accomplir la tâche demandée. À ce sujet, les participantes constatent justement que l'épuisement professionnel affecte de plus en plus ces jeunes professionnelles, souvent trop peu accompagnées dans leurs nouvelles tâches. D'importants manques à gagner dans la formation et l'accueil des nouveaux employés sont soulevés, pouvant entraîner un sentiment d'incompétence, comme le soulignent Brun, Biron, Martel & Ivers (2003).

Les participantes soulignent également des facteurs de risque relevant de la sphère personnelle des intervenantes, notamment une vie personnelle instable et



émotionnellement prenante représente un risque d'épuisement. De plus, elles identifient certaines caractéristiques personnelles et professionnelles comme facteurs de risque, tels que l'incapacité à mettre ses limites face à l'employeur, à demander de l'aide, à s'affirmer, à gérer efficacement son temps et son stress, ainsi qu'un besoin de reconnaissance auquel l'organisation ne peut, à tout coup, répondre. Les récentes recherches vont en ce sens, soulevant que la souffrance au travail peut trouver son origine dans des causes individuelles, soit les exigences de la vie, l'anxiété de performance, les traumatismes et le fait de ne pas être en mesure de mettre ses limites personnelles et professionnelles en regard des demandes de l'employeur ou de la relation thérapeutique (Le Pain, 2020).

### Facteurs de protection

Dans la littérature, les facteurs de protection renvoient aux caractéristiques et aux stratégies adaptatives d'un individu afin de diminuer les impacts d'une problématique sur lui-même (INSPQ, 2018 ; Michallet, 2009-2010). Kirouac (2015) utilise les termes « freins » et « contrepoids » pour identifier les « [...] moyens sociaux, tant matériels que symboliques, qui prennent part à la régulation de l'investissement pratique et subjectif de l'individu dans le travail » (p.8). À ce sujet, les participantes indiquent que des stratégies personnelles peuvent les protéger de l'épuisement professionnel, mais certaines caractéristiques de l'organisation peuvent aussi atténuer les difficultés émotionnelles vécues au travail.

**Culture organisationnelle de types groupale et développementale.** La culture groupale fait référence à un environnement de travail empreint de coopération entre les professionnelles et un sentiment de cohésion au sein de l'équipe, valorisant entre autres le soutien social (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016). Ce dernier est, soulignons-le, un

important facteur de protection face à l'épuisement professionnel (Addison, 2010 ; Knani, 2013). De son côté, la culture développementale s'associe à un contexte créatif et dynamique, où l'autonomie et l'initiative sont favorisées, ainsi que la participation des employés (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016). À ce sujet, les participantes soulignent l'importance de la cohésion d'équipe, le soutien et l'entraide, ainsi que la créativité permise dans les interventions utilisées. Ces caractéristiques sont des éléments identifiés comme étant positifs par les intervenantes, agissant à titre de filet de protection face aux difficultés et à la charge émotionnelle de la tâche.

**Ressources.** Le modèle théorique de l'épuisement professionnel basé sur les demandes et les ressources stipule que la santé et le bien-être d'un individu au travail « [...] résultent d'un équilibre entre les caractéristiques positives (ressources) et les aspects négatifs (les exigences) du travail » (Le Pain, 2020, p.53). Les ressources peuvent concerner le support reçu, le sentiment d'appartenance, l'implication dans le processus décisionnel, et toute autre forme d'aspect positif et valorisant du travail (Jauvin, Freeman, Côté, Biron, Duchesne & Allaire, 2019).

D'une part, nos participantes font état d'une autonomie professionnelle importante en ce qui concerne le cadre de la relation d'aide, du processus d'intervention et de la gestion d'horaire, qui est un aspect positif de l'organisation du travail. D'autre part, le soutien entre collègues est un élément central pour la majorité des intervenantes. Il apparaît que ce soutien peut se faire à travers la relation avec le gestionnaire et l'écoute que ce dernier offre à ses employés. Des intervenantes identifient le soutien social au travail comme un facteur de protection, s'il est encouragé, et comme un facteur de risque s'il est proscrit. Les résultats de Tessier (2018) vont en ce sens, révélant que 29% de ses répondantes identifient

le soutien des collègues comme première source de support.

Il y a près de vingt ans, la Commission Européenne (2000) en matière d'emploi et d'affaires sociales affirmait que le stress au travail ne porte pas atteinte à la santé mentale de l'individu si l'individu est autorisé et incité à avoir du contrôle sur ses conditions de travail, s'il reçoit de la reconnaissance au travail et s'il encouragé à avoir recours au soutien de ses collègues. En ce sens, nos résultats révèlent, selon l'expérience des répondantes, que l'organisation tend à proscrire les occasions de co-intervention et les possibilités d'accompagnement entre collègues, par peur de voir l'efficacité diminuer. Elles indiquent toutefois que la co-intervention a l'effet contraire, à savoir qu'elles sont plus productives en travaillant en binôme, en raison du partage des tâches, entre autres, et de la répartition de la responsabilité des dossiers. La littérature est sans équivoque au sujet du soutien social : celui-ci vient tempérer les facteurs de risque et leurs impacts sur l'individu (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Le soutien et la mobilisation collective au travail peuvent avoir un impact sur l'expérience des intervenantes au travail en regard des tensions vécues. Effectivement, le collectif de travail permet de prendre une distance face au travail prescrit (demandes organisationnelles), puisqu'il se place dans une position réflexive et critique des modalités organisationnelles qui provoquent ces tensions (Linhart, 2015). De plus, le collectif de travail permet une réappropriation du travail social, tel que les intervenantes l'ont appris dans les établissements académiques et rejoignent ses valeurs fondamentales (Linhart, 2015). Nos participantes confirment l'importance du sentiment de cohésion et de support au sein de leur équipe de travail, les préservant face à la lourdeur émotionnelle du travail en protection de la jeunesse

## Résilience

La notion de résilience renvoie à un processus dynamique par lequel l'individu met en place des facteurs de protection afin de faire face aux facteurs de risque qui se présentent à lui et de réussir face à l'adversité (Zautra, Hall & Murray, 2010 ; Richardson, 2002). On peut aussi parler de stratégies adaptatives sur le plan personnel ou environnemental, utilisées consciemment ou non par l'individu, afin de filtrer les effets des facteurs de risque présents (Michallet 2009-2010 ; Jourdan-Ionescu, 2001). Nous considérons que la démarche réflexive effectuée par les participantes quant aux stratégies individuelles auxquelles elles ont recours pour se préserver et aux pistes de solution qu'elles ont avancées, témoigne de leur résilience et de leur désir à améliorer leurs conditions de pratique.

Les participantes identifient l'importance d'utiliser les moments de pauses et de dîner, utiliser les congés qui leur sont accordés, mettre ses limites, aller chercher de l'aide au besoin, avoir une vie personnelle épanouissante (sport, loisirs, etc.), entretenir de saines habitudes de vie et aménager un environnement physique de travail qui leur convient et qui est source de motivation. Les propos de Le Pain (2020) vont en ce sens en ce qui a trait aux stratégies individuelles permettant aux intervenantes en protection de la jeunesse de se protéger face aux difficultés émotionnelles vécues dans le cadre de leur travail, notamment en ayant recours au soutien de ses collègues de travail, savoir mettre leurs limites face aux demandes de l'employeur, faire du temps supplémentaire ou du télétravail, la gestion des congés et des vacances, avoir une bonne hygiène de vie, passer du temps avec leurs proches et demander de l'aide professionnelle.

Depuis les dernières années, le travail social est en crise identitaire, notamment en raison des multiples changements organisationnels vécus à travers les réformes du réseau

de la santé et des services sociaux (Jaeger, 2013 ; Pullen Sansfaçon, Marchand & Crête, 2014) et l'identité professionnelle est mise à mal depuis plusieurs années et est largement documentée dans la littérature (Jaeger, 2013 ; Pullen Sansfaçon, Marchand & Crête, 2014). Il est préoccupant de constater l'absence d'évolution positive à ce niveau et la stagnation de cette crise à travers les décennies (Jaeger, 2013). À ce sujet, Roux-Dufort (2010) affirme qu'une crise résulte d'une combinaison de deux phénomènes cumulés, soit l'accumulation de fragilités et l'ignorance managériale de ces fragilités. La position d'inertie des établissements du réseau de la santé et des services sociaux empêche la résorption de cette « crise du social » (Jaeger, 2013). En fin d'entretien, les intervenantes étaient appelées à suggérer des pistes de solution afin d'améliorer les facteurs de risque inhérents à la pratique en protection de la jeunesse.

En ce sens, le discours de participantes est axé sur la résolution et la recherche active de solutions vis-à-vis un problème (Anderson, 2000). Elles proposent, dans un premier temps, des pistes d'amélioration s'adressant aux instances décisionnelles et concernant davantage les orientations organisationnelles de l'établissement : encourager le recours à la co-intervention et avoir des charges de cas plus élevées où les intervenantes travailleraient en dyade, l'idée centrale derrière ces deux propositions étant de diminuer l'isolement des intervenantes face aux situations complexes rencontrées sur le terrain et partager le poids des interventions. Elles suggèrent aussi de diminuer les attentes ministérielles<sup>10</sup> quant aux nombres de dossiers par intervenante, faire appel à des emplois étudiants pour déléguer certaines tâches, offrir de meilleures conditions de travail (congrés

---

<sup>10</sup> Selon l'ACJQ (2004), une intervenante du service Évaluation-Orientation devrait évaluer 42,5 dossiers par année et à la prise en charge, une intervenante devrait avoir entre 10 et 16 dossiers, dépendamment de la lourdeur des situations individuelles.

plus nombreux, possibilités d'horaire de travail réduit, plus grande offre de formation, etc.), fournir un meilleur accueil aux nouveaux employés, créer un groupe de support informel pour identifier des pistes de solutions face aux épreuves et aux insatisfactions vécues, ainsi qu'une cellule de crise suite à des interventions difficiles ou traumatiques pour l'intervenante. À ce jour, le syndicat demeure l'entité se rapprochant le plus de cette proposition, puisqu'il possède un rôle de soutien et de défense face à l'employeur dans les situations litigieuses impliquant les intervenantes.

Par ailleurs, les participantes proposent certaines pistes de solutions s'adressant aux gestionnaires et aux pratiques de gestion. Entre autres, elles suggèrent d'assigner une intervenante à la gestion des dossiers sur la liste d'attente dans le but de supporter l'équipe en cas de surcharge et d'incapacité à prendre de nouveaux dossiers. Les participantes ont un intérêt face à la recherche de pistes de solution, suscitant une réflexion importante en regard des améliorations pouvant être apportées quant aux conditions de pratique en protection de la jeunesse. Cette recherche de solution démontre une résilience et une capacité d'adaptation chez les intervenantes, qui souhaitent que leur quotidien au travail soit plus sain et moins lourd.

Elles affirment également qu'aucun changement concret ne peut être apporté si, en tant que collectif de travail, les intervenantes ne se mobilisent pas activement. Effectivement, il apparaît important de passer des paroles aux gestes et revendiquer que des changements réels soient apportés par l'établissement avec le soutien des bonnes instances, notamment le syndicat. Ces propos font écho à ceux de Linhart (2015), qui souligne que le collectif de travail est un levier important face aux incohérences et aux tensions vécues par les intervenantes en regard des attentes de leur établissement.

## Souffrance éthique

La confrontation entre la définition du travail social et la réalité du terrain entraîne une souffrance psychique et morale chez les intervenantes dans le cadre de leur travail, phénomène abondamment documenté dans la littérature (Gonin, Grenier & Lapierre, 2013 ; Grenier, Bourque & St-Amour, 2016 ; Linhart, 2015 ; Kane, 2009 ; Larivière, 2013). Certains auteurs réfèrent à cette souffrance de nature éthique comme étant « [...] le découragement éprouvé au contact d'une réalité professionnelle qui ne colle plus à la représentation initiale du métier, et dont plusieurs peinent à voir le bout [...] » (Kirouac, 2015, p.162). Elle est également définie comme étant un état « [...] de lutte que vivent les travailleurs pour ne pas tomber malade, constituant par conséquent un espace entre santé et maladie » (Zawieja & Guarnieri, 2015, p.23), afin de composer avec le faussé qui sépare l'idéal professionnel et les ressources dont ils disposent pour y parvenir (Aubry & Couturier, 2015). Il est difficile pour les intervenantes de donner sens à leur travail et ne pas vivre un mal-être, lorsqu'elles ne sont plus en mesure d'accomplir la mission relationnelle et le mandat de protection, conformément aux valeurs partagées par les membres de cette profession (Aubry & Couturier, 2015 ; Grenier, Bourque & St-Amour, 2016).

Les valeurs et fondements du travail social sont la justice sociale, l'autodétermination, la dignité de la personne et le respect de la diversité, la croyance en la capacité humaine d'évoluer et de s'épanouir, l'unicité de la personne, le non-jugement, la reconnaissance du droit de tout individu en danger de recevoir assistance et protection selon ses besoins, la confidentialité, la vision systémique et l'importance de la relation

(Tremblay, 2015). Ces valeurs sont en tension avec les orientations de la NGP de plus en plus présente au cœur du réseau de la santé et services sociaux (Grenier & Bourque, 2018).

Il s'avère que nos résultats rejoignent d'autres recherches dans le domaine de l'intervention sociale en ce qui a trait à la perte de sens face à la relation d'aide dans un contexte institutionnel. À ce sujet, nos participantes indiquent être grandement préoccupées par le réel travail de relation d'aide qu'elles peuvent accomplir en raison de la surcharge. Effectivement, celles-ci mentionnent avoir le sentiment de devoir diminuer le temps d'intervention auprès des familles, afin de pouvoir se prêter aux tâches administratives nombreuses, ou encore parce que la charge est trop lourde quant au nombre d'enfants et de familles à rencontrer. Les intervenantes soulèvent dans leurs témoignages un questionnement quant à la place du travail social dans un tel contexte de pratique et en regard de la difficulté à répondre au mandat de protection envers les enfants. Il s'agit d'une perte de sens à l'égard de ce que devrait être la relation d'aide et elle renvoie à un écart grandissant entre les objectifs de leur établissement en ce qui concerne la qualité de leur travail et la quantité de tâches qu'on attend d'elles (Aubry & Couturier, 2015). Les intervenantes relatent vivre un sentiment d'impuissance et se sentent dans l'incapacité d'offrir un service de qualité et de réaliser un travail de fond auprès des enfants et des familles, véritables priorités des intervenantes. À ce titre, les résultats recueillis par Tessier (2018) indiquent que 63,8% d'intervenants en protection de la jeunesse ne se sentent pas « heureuses » dans leurs fonctions. Les propos des intervenantes rejoignent ceux de Champy (2017), soulignant qu'à l'heure actuelle, le « professionnalisme organisationnel », qui correspond notamment aux indicateurs de performance et à l'imputabilité, éclipse le « professionnalisme occupationnel », qui renvoie à la primauté du savoir-faire de métier. Le



travail en protection de la jeunesse traverse, sans équivoque, une crise identitaire, opposant le contexte organisationnel et le mandat de relation d'aide.

Par ailleurs, les répondantes font aussi mention des tensions vécues avec leurs gestionnaires, qui sont eux-mêmes partagés entre la réalité de leurs intervenantes et les orientations organisationnelles qu'ils doivent transmettre à leurs équipes. Elles constatent les tensions que peuvent vivre ou ressentir les gestionnaires entre les demandes et revendications des intervenantes en opposition aux orientations administratives et ministérielles. Ces propos rejoignent ceux de Ducharme (2008), qui constate que les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux se trouvent dans une posture contraignante, notamment lorsqu'ils doivent annoncer des changements à venir. L'auteur souligne que les enjeux et la tension qui s'ensuit sont plus importants si le gestionnaire est en désaccord avec la position de sa direction (Ducharme, 2008).

### Travail émotionnellement exigeant et intervention en protection de la jeunesse

Le travail émotionnellement exigeant est documenté par la littérature depuis de nombreuses années (Soares, 2003). La définition du travail émotionnel renvoie à la compréhension, l'évaluation et la gestion de ses propres émotions, ainsi que les émotions des autres (Hochschild, 1983 et 1993 dans Soares, 2003). Cette définition est conceptualisée par la sociologue américaine, dont les publications sont nombreuses au sujet du travail émotionnel, et plus précisément la place de la femme dans les métiers du *care*. Elle identifie trois caractéristiques déterminantes du travail émotionnel : il doit y avoir un contact avec le public (minimalement verbal), le comportement de l'employé doit produire une émotion chez l'autre personne telle que la confiance ou la peur, et finalement l'employeur exerce une certaine forme de contrôle sur les émotions de son employé à

travers des exercices de supervision et des formations (Hochschild, 1983 et 1993 dans Soares, 2003). Le travail en protection de la jeunesse rencontre ces critères, puisque les professionnelles interviennent auprès des familles, ses interactions sont chargées émotionnellement et sont encadrées par le soutien clinique dont bénéficie les intervenantes.

Dans un premier temps, les participantes font état de l'hostilité exprimée par les usagers, parfois sous forme de violence physique, plus souvent verbale, à travers des menaces voilées ou non, ou encore des insultes. Il leur est nécessaire de délimiter clairement le cadre face à cette charge émotionnelle et elles doivent établir des frontières relationnelles. Elles soulignent aussi que par leur position professionnelle et leur mandat, elles ne peuvent réagir spontanément à ces expressions de colère et d'agressivité. Ces résultats rejoignent le concept de travail émotionnel délimitant (Le Pain, 2020). Ce dernier est présent surtout en contexte d'hostilité, puisqu'il vise à établir des frontières et des limites relationnelles quant à l'expression de la charge émotionnelle de la personne aidée (Le Pain, 2020). L'auteure souligne à ce propos qu'une des grandes particularités de l'intervention en contexte de protection de la jeunesse concerne l'impossibilité pour les intervenantes de se soustraire à la violence de la clientèle (Le Pain, 2020). Nous reviendrons plus loin à la captivité des interactions de nature violente que peuvent vivre les intervenantes. Par ailleurs, il ressort que le soutien clinique est un élément central à leur travail et un important contrepois à cette lourdeur émotionnelle de la relation d'aide en contexte de protection de la jeunesse.

Qui plus est, la gestion du risque est centrale à l'expérience de travail des participantes. Plus la situation est grave ou que l'enfant est en bas âge, plus le risque est grand et les décisions seront lourdes de conséquences sur la vie de ce dernier, il en découle

une importance primaire d'agir avec prudence et diligence dans la prise de décision (Champy, 2017). Elles font mention de la lourdeur des problématiques rencontrées et de la vulnérabilité de la population, rejoignant les propos de nombreux chercheurs, qui mettent en relief les attentes élevées et chargées d'émotions de cette sphère d'intervention en raison de la nature des inquiétudes et des risques encourus par les enfants (Geoffrion, Morselli & Guay, 2016 ; Le Pain, 2020). Les données recueillies par l'APTS rejoignent les propos des participantes, révélant par leur sondage que 72,5% de ses membres considère que leur travail est exigeant sur le plan psychologique et 44,9% d'entre eux ajoutent avoir une relation tendue et stressante face à leur travail (APTS, 2017).

Par ailleurs, une intervenante souligne avec justesse qu'il est parfois difficile de composer avec le rôle de la « méchante », alors que le désir de chacune est d'apporter du soutien à la famille tout en ayant un rôle premier de protection. Ce propos rejoint celui de Geoffrion, Morselli et Guay (2016), qui rappellent que les intervenantes en protection de la jeunesse sont assujetties à un mandat double, octroyé par la singularité de la LPJ, soit la tension entre le mandat de contrôle et le mandat d'aide. Ces auteurs expliquent aussi qu'il est difficile, et pour les familles, et pour les intervenantes, de composer et de comprendre ce double mandat, parfois contradictoire : « Elles [les intervenantes] ont l'autorité de restreindre les contacts entre les parents et leur enfant, mais doivent simultanément aider ces parents à résoudre leurs problématiques » (Geoffrion, Morselli & Guay, 2016, p.23). Il va sans dire que le contexte de travail en protection de la jeunesse est différent des autres sphères d'intervention de la relation d'aide. La nature de leur travail est singulière, notamment en raison de la loi qui guide leurs interventions et les différentes normes (déontologiques, organisationnelles et légales) qu'impose leur profession, ainsi que les

risques importants pour la santé psychologique de ces travailleuses (Jauvin, Freeman, Côté, Biron, Duchesne & Allaire, 2019).

### Épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est un sujet exploré par la communauté scientifique depuis les années 1970 (Kirouac, 2015). Bien que tout domaine d'emploi puisse être touché par ce phénomène, les professions de la relation d'aide sont les plus atteintes (Freeman, Jauvin, Allaire, Côté & Biron, 2018 ; Edmond, 2008). Pour plusieurs, l'épuisement professionnel est une « [...] réaction à la charge émotionnelle chronique naissant lorsque l'on s'occupe durablement d'autres personnes, en particulier lorsqu'elles sont dans le besoin ou ont des problèmes » (Maslach, 1982 dans Zawieja & Guarnieri, 2015, p.11). À ce propos, le discours de participantes fait, à de nombreuses reprises, référence à la lourdeur émotionnelle d'un travail auprès d'une population vulnérable et vivant de la détresse suite à des traumatismes vécus. Elles soulignent être confrontées à une grande souffrance humaine et expliquent que cela provoque une usure émotionnelle au fil du temps. Ces résultats rejoignent plusieurs recherches au sujet de la souffrance provoquée par l'exposition aux traumatismes de la clientèle (Kane, 2009 ; Tessier, 2018 ; Le Pain, 2020) et expliquent que l'épuisement peut survenir lorsque l'intervenante accumule de la détresse en raison d'une exposition à une charge émotionnelle importante et continue.

L'hypothèse de certains auteurs est que l'épuisement professionnel émerge lorsque les stratégies des intervenantes ne peuvent pallier aux rythmes de travail exigés par leur établissement (Aubry & Couturier, 2015). À ce titre, les participantes font mention d'un sentiment d'envahissement par le travail en raison de la charge de travail trop importante qui peut envahir le quotidien (Kirouac, 2015). À l'extérieur des heures de travail régulières,

il arrive qu'elles doivent travailler davantage afin de réaliser les tâches qui ne peuvent l'être durant les heures normales (Kirouac, 2015).

Comme avancé dans la littérature, les participantes offrent une définition multidimensionnelle de l'épuisement professionnel. Celles-ci expliquent qu'il s'agit d'un phénomène plurifactoriel ne s'arrêtant pas exclusivement à la sphère du travail. Elles ajoutent que l'épuisement professionnel consiste en un état de dépassement et de perte de contrôle face à sa charge de travail, accompagné d'un sentiment d'incompétence et d'un état de fatigue difficilement surmontable. L'épuisement professionnel n'est pas un diagnostic reconnu dans le DSM, étant plutôt identifié par les professionnels de la santé comme étant un trouble d'adaptation avec inhibition au travail (Kirouac, 2015 ; Jaggi, 2008 ; IRSST, 2003) ou encore de dépression (Peters & Mesters, 2008 ; Chevrier, 2009 ; IRSST, 2003), rejoignant les propos des participantes qui mentionnent avoir vécu une telle situation et relate que cela tend à « psychologiser » et rendre responsable l'intervenante en regard de sa situation et de son état de fatigue. Pour Anderson (2000), se rendre soi-même responsable de son épuisement, ou qu'un professionnel utilise un diagnostic tel que la dépression ou le trouble d'adaptation avec inhibition au travail, le résultat est le même : l'individu est responsable de l'état de fatigue qui l'afflige et il est de son ressort de mettre des stratégies d'adaptation en place pour améliorer sa situation.

En ce qui a trait aux indicateurs d'épuisement, l'apparition de symptômes d'anxiété arrive en tête de liste. Les participantes font notamment mention de difficultés de sommeil, de signes d'impatience ou d'une fragilité émotionnelle. D'autre part, elles indiquent qu'un changement d'habitude ou de comportements est un indicateur que quelque chose ne va pas, énumérant différents exemples : une intervenante qui socialisait beaucoup avec ses

collègues et qui tend à s'isoler davantage ; une intervenante qui était fréquemment présente au bureau et qui s'y présente de moins en moins ; une intervenante qui était très autonome ou combative et qui a désormais besoin d'accompagnement constant ; une intervenante qui était organisée et qui l'est de moins en moins. Les résultats présentés par Le Pain (2020) vont dans le même sens, à l'effet que les détresses émotionnelles vécues par les intervenants en protection de la jeunesse se traduisent à travers différents symptômes émotionnels, physiques, interpersonnels, comportementaux, spirituels ainsi qu'en lien avec leur fonctionnement au travail. L'auteure fait notamment mention de sentiments d'envahissement, d'anxiété, d'irritabilité et de colère, parfois de la dépression ou encore des idéations suicidaires, d'insomnie, de fatigue, de crises de panique, d'impatience, l'expression de violence, la diminution de l'empathie et des changements dans la personnalité, ainsi qu'une diminution de la productivité et de la motivation au travail (Le Pain 2020).

En ce qui concerne l'ampleur du phénomène de l'épuisement professionnel, les participantes observent dans leur expérience de travail qu'une majorité du personnel en protection de la jeunesse traverse au moins un arrêt de travail en lien avec de la détresse psychologique. Les récentes statistiques compilées par le syndicat de l'APTS (2017) confirment ces propos, indiquant qu'environ 60% de ses membres affirment vivre de la détresse psychologique au travail. Les participantes constatent également une augmentation des départs en maladie pour des raisons psychologiques, rejoignant les chiffres de l'APTS qui s'élèvent à 35% d'employé ayant dû s'absenter pour des raisons psychologiques (APTS, 2017). Elles ajoutent que l'ampleur du phénomène d'épuisement professionnel ne peut qu'augmenter en raison de l'absence de prévention de la part de

l'employeur. Ces résultats rejoignent ceux recueillis par Tessier (2018), à savoir que 22,4% de ses participants de sa recherche rapportent avoir déjà fait appel à un traitement pharmacologique en lien avec des symptômes psychologiques causés par le travail. De plus, 36,5% des répondants indiquaient avoir eu recours à du soutien psychologique en raison des difficultés vécues au travail (Tessier, 2018). En somme, les résultats recueillis rejoignent plusieurs recherches existantes sur le *burnout*. Nous assistons à un phénomène multidimensionnel. Plusieurs signaux de détresse apparaissent avant que les intervenantes ne demandent de l'aide. Cette réalité a des impacts directs sur leur santé mentale et physique, ainsi que sur leur disponibilité pour accomplir la tâche.

### L'interactionnisme symbolique et la protection de la jeunesse

Comme mentionné plus tôt, l'actrice sociale est ici considérée comme une agente active qui interagit avec son environnement en donnant un sens aux situations qu'elle vit (Anderson & Snow, 2001). L'épuisement professionnel est un phénomène multidimensionnel complexe qui demande non pas une approche dichotomique organisationnelle individuelle, mais plutôt une approche globale qui se penche sur les interactions entre le travailleur et l'organisation (Villeneuve & Beaudoin, 1993). Un jeu d'interprétation se joue et s'inscrit dans un contexte social ou un groupe d'appartenance particulier qui partage des normes et des valeurs (Le Breton, 2008). La présente section explore les tensions vécues par les intervenantes dans un contexte de travail émotionnellement exigeant, demandant de ses travailleuses qu'elles accompagnent des familles vivant une période de déséquilibre, tout en assurant du contrôle et de la surveillance dans une finalité de protection de l'enfant (Geoffrion, Morselli & Guay, 2016). Les contradictions perçues par les intervenantes ayant participé à la recherche sont

explorées à la lumière des concepts fondamentaux de l'interactionnisme symbolique, notamment le processus de socialisation, l'adoption d'un rôle, la règle des sentiments et les conflits internes que peut vivre le soi.

Selon la sociologie des professions et du travail de Hughes (1951), il peut exister au cœur d'un domaine professionnel, des tensions entre les actrices sociales qui le composent (Le Breton, 2008), c'est-à-dire, les intervenantes en protection de la jeunesse, leurs gestionnaires et la direction d'établissement, ainsi que les enfants et les familles auprès desquelles elles interviennent quotidiennement. Les interactions entre ces différentes actrices sont teintées par la nature même du travail (Le Breton, 2008). Si les policiers agissent « sur » les délinquants en raison de leur rôle d'autorité (Lhuillier, 2005), il en va de même pour les intervenantes en protection de la jeunesse. En effet, comme le traduisent les propos des participantes, celles-ci interviennent « sur »<sup>11</sup> des familles, en raison du rôle d'autorité et du mandat de contrôle que leur confère la loi.

En effet, un schisme se crée entre le « moi-organisationnel », c'est-à-dire l'obligation de répondre aux exigences de l'entreprise, et le « moi-véritable », soit les valeurs professionnelles de l'individu face à son travail (De Gaulejac, 2009). Cette incohérence entre les attentes de l'établissement et la définition de la relation d'aide crée un conflit identitaire verbalisé par les participantes. Les normes attendues concernent les règles et les attentes du milieu de travail, ou encore de l'ordre professionnel. Il peut exister des contradictions au sein même de ces normes, lorsque les exigences de l'employeur (productivité, efficacité et performance) se heurtent à celles de l'ordre professionnel (qu'un

---

<sup>11</sup> Intervenir «sur» est le terme utilisé par Lhuillier (2005) afin d'imager l'intervention s'inscrivant dans un rôle d'autorité (exemple : les policiers).



service professionnel adéquat soit rendu à la population). Par ailleurs, les normes prescrites concernent, quant à elles, les balises du travail social et ses valeurs fondamentales, qui ont été explorées ci-haut.

Tout au long de leur carrière, les intervenantes intègrent les valeurs de leur profession, les attentes signifiées de leur établissement et les conduites attendues. L'intériorisation des attitudes, des valeurs et des conduites d'un groupe d'appartenance, se fait à travers le processus de socialisation (Tremblay, 2015), plus particulièrement la socialisation professionnelle dans le cas du collectif de travail comme groupe d'appartenance (Serre, 2010). À cet effet, les participantes mentionnent vivre des contradictions entre leur réalité de travail, marquée par l'exigence de productivité ainsi que les attentes de performance de l'employeur, et leurs valeurs face à la profession d'intervenante en protection de la jeunesse. Nombreux sont les écrits abordant ces tensions entre le travail prescrit et le travail réel, c'est-à-dire entre les normes attendues et les normes prescrites (Kane, 2009 ; Larivière, 2013).

De plus, les participantes mentionnent que la surcharge de travail imposée par le contexte organisationnel réduit le temps d'intervention directe avec les familles, contribuant à ce clivage entre le travail prescrit et le travail réel. Entre autres, elles se questionnent sur la place donnée au volet social de l'intervention dans le contexte de pratique. Elles expliquent devoir réduire leur temps d'intervention avec les usagers au profit des tâches administratives à réaliser et afin de voir le plus grand nombre de personnes usagères possible : « *Parce qu'un moment donné on est plus dans notre bureau qu'avec les gens aussi. Tu te demandes, je suis intervenante sociale, tu dis il est où le côté social ?* » (R6). La déshumanisation des services causée par cette réalité de travail est également

soulignée par nos participantes. À ce propos, Serre (2010) mentionne que « leur conception du métier les places en porte-à-faux par rapport aux exigences de leur poste » (p.157). Il s'agit ici de l'inconfort causé par des tensions et des contradictions entre les fondements du soi, ainsi que les valeurs qui le construisent et le rôle que confère le groupe d'appartenance.

La notion de *règle des sentiments* définie par Hochschild (1983) concerne les balises des échanges émotionnels par la création de sens et d'obligations entre les individus qui sont en interaction (Le Pain, 2020). À cet effet, les intervenantes en protection de la jeunesse à travers leur mandat et les exigences organisationnelles de leur travail doivent agir et ressentir leurs émotions de façon consciente et active à l'endroit des familles auprès desquelles elles interviennent (Hochschild, 1983 dans Le Pain, 2020). À ce sujet, les participantes font état de l'agressivité et de l'hostilité dont peuvent faire preuve certains parents ou certains jeunes. Elles soulignent qu'il est parfois difficile de ne pas répliquer ou de répondre face à des propos reçus, puisqu'en tant que professionnelle, une telle réaction est proscrite et engagerait une escalade. Ces propos font écho au discours de Le Pain (2020), qui souligne avec justesse que les intervenantes en protection de la jeunesse sont psychologiquement captives de la violence exprimée par la clientèle, puisqu'elles ne peuvent se retirer de cette relation tant et aussi longtemps que leur mandat de protection n'est pas effectué. Cette captivité correspond à une « [...] dissonance émotionnelle entre le sentiment personnel et celui qui est organisé (et donc feint) ou projeté [...] » (Le Pain, 2020, p. 200), causant une tension. C'est en ce sens que l'intervenante, confrontée à l'hostilité de la clientèle, doit réprimer ses réactions émotionnelles spontanées. La posture de l'intervenante s'inscrit dans un contexte de travail où les attentes et le rôle

professionnels sont clairs. Être en mesure de naviguer à travers cette structure sociale encadrante implique des coûts psychiques et énergétiques importants (Anderson & Snow, 2001). Les participantes expliquent que dans la vie extérieure au travail, une telle hostilité ne demeurerait pas sans réponse, alors que dans le contexte de travail, cela engagerait à une confrontation qui dévierait la visée de l'intervention et serait contre-productif à ce que la relation d'aide tente de construire.

En résumé, dans les propos recueillis, nous retrouvons les concepts de travail émotionnellement exigeant, de souffrance éthique, de perte de sens au travail, de surcharge, de culture organisationnelle, d'indicateurs de performance et d'accès limité aux services. Leur contexte de pratique est marqué par une structure organisationnelle contraignante et par un contact avec une clientèle difficile. Le manque de ressources est une variable importante, causant une surcharge de travail quantitative (Brun, Biron, Martel & Ivers, 2003) chez les intervenantes, et une diminution du soutien clinique offert en raison de l'indisponibilité des gestionnaires. L'exposition, non seulement aux traumatismes de la clientèle, mais aussi à l'agressivité de celle-ci, augmente les tensions vécues au travail et ces agressions sont, à la longue, sources de stress et fragilisent l'intervenante. À cela s'ajoute la souffrance éthique causée par l'incongruence entre les attentes organisationnelles, les valeurs et les normes de pratique en travail social. D'autres recherches dans le futur seraient à propos, dans le but d'approfondir les enjeux derrière l'épuisement professionnel et la souffrance chez les intervenantes en protection de la jeunesse, notamment suite aux recommandations de la CSDEPJ qui rejoignent les propos des participantes.

## Chapitre 8 - Recommandations pour la pratique

Les intervenantes en protection de la jeunesse ont un rôle essentiel auprès des enfants et des familles vulnérables. Leurs témoignages indiquent que les conditions de pratiques de leur travail sont difficiles et peu attrayantes pour les nouveaux employés. Elles sont les actrices principales de leur sphère de pratique et le travail en protection de la jeunesse est souvent jugé sévèrement par les médias et dans l'opinion populaire. Elles gagneraient à être consultées quant aux pistes de solution et avenues préventives à mettre en place, afin de diminuer les taux de souffrance psychologique vécue et d'améliorer leurs conditions de travail, tel que l'a fait la CSDEPJ (2020). Qui plus est, la littérature atteste que de favoriser l'inclusion dans les processus décisionnels permet aux personnes de se sentir sujettes d'une organisation et non en opposition avec elle, favorisant ainsi une plus grande démocratie au sein de l'établissement (Linhart, 2015). La présente section vise à mettre en exergue des recommandations pour la pratique découlant des résultats de notre démarche de recherche. Les pistes de solution avancées concernent, entre autres, l'augmentation des mesures de soutien possibles au sein des équipes, l'accroissement des ressources humaines sur le terrain pour répondre au mandat de protection et de soutien auprès des enfants et des familles, des pistes pour l'amélioration des conditions de travail et la sensibilisation des intervenantes face à l'épuisement professionnel.

➤ **Favoriser les occasions de soutien et de co-intervention dans les équipes de travail**

Nous recommandons de privilégier les occasions de soutien et de co-intervention au sein des équipes de travail. Le soutien est un facteur de protection important face à l'épuisement professionnel et à toute autre forme de difficulté émotionnelle vécue dans le contexte du travail (Knani, 2013 ; Addison, 2010 ; Kane, 2009). Il faut considérer cette

piste de solution comme une priorité. Le soutien clinique et l'encadrement des employés sont eux aussi centraux aux recommandations de la Commission Laurent (CSDEPJ, 2021). Le soutien peut se traduire de différentes façons, mais demeure un besoin important qu'ont nommé les participantes afin de diminuer la charge émotionnelle du travail. La co-intervention permet de partager le poids des interventions hautement émotionnelles, alors que le soutien clinique permet aux intervenantes d'être appuyées et validées quant aux décisions, parfois lourdes de conséquences, qu'elles doivent prendre. Une autre forme de soutien, plus originale et éloignée des suggestions généralement apportées, concerne la mise en place d'une cellule de crise afin de soutenir les intervenantes lorsqu'elles vivent des situations difficiles ou traumatiques dans le cadre de leurs fonctions. Les conclusions du rapport final de la CSDEPJ (2021) soutiennent les propos de cette participante, en ce sens qu'il est recommandé d'assurer une plus grande sécurité physique et psychologique des intervenantes. Pour ce faire, on y propose de mettre en place des stratégies de préintervention et d'améliorer le soutien psychologique offert aux employées, notamment suite à des situations traumatiques (CSDEPJ, 2021). On doit retenir que le soutien social est un des éléments principaux pour se préserver de la souffrance au travail et de l'épuisement professionnel (Knani, 2013 ; Addison, 2010 ; Kane, 2009).

➤ **Accroissement de la quantité d'employées dans les services de protection de la jeunesse**

Une augmentation du nombre d'employés en protection de la jeunesse s'avère nécessaire, si ce n'est que pour diminuer la surcharge de travail quantitative (Brun, Biron, Martel & Ivers, 2003) éprouvée par les intervenantes. Cette recommandation est aussi la première d'une série dédiée à l'amélioration des conditions de travail des intervenantes en

protection de la jeunesse selon le rapport de la CSDEPJ (2021). Par ailleurs, l'article 30, section IV du Code déontologique de l'Ordre des travailleurs sociaux et thérapeutes familiaux du Québec stipule que si des conditions extérieures portent préjudice à la qualité du travail rendu par l'intervenante, celle-ci doit dénoncer la situation :

Le membre exerce dans un cadre qui lui permet d'assurer 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. (OTSTCFQ, 2020).

Qui plus est, il est mentionné au code de déontologie de l'OTSTCFQ (2020) que l'établissement se doit de fournir des conditions de travail afin que le travail puisse se réaliser correctement, c'est-à-dire dans le respect des devoirs et de l'autonomie professionnelle des travailleuses sociales, pour la protection du public. Or, les répondantes ont évoqué une surcharge de travail tellement élevée qu'elle les empêche de faire un réel travail de relation d'aide. Effectivement, la surcharge quantitative réfère à une incapacité d'accomplir les tâches attendues dans une période de temps déterminée (Brun, Biron, Martel & Ivers, 2003). Ici, nous parlerons d'une semaine de travail de trente-cinq (35) heures durant laquelle, disent les intervenantes, elles arrivent difficilement à créer une réelle relation d'aide et une alliance thérapeutique. En effet, si le nombre d'intervenantes augmente, la charge de travail sera répartie entre un plus grand nombre d'employées et chacune se verra attribuer un nombre de dossiers moins élevé. Le rapport final de la Commission Laurent (CSDEPJ, 2021) abonde en ce sens et recommande même de revoir les standards de pratiques existants dans une visée de qualité clinique et de résultats pour les enfants.

➤ **Mettre des mesures en place afin d’offrir de meilleures conditions de travail aux intervenantes en protection de la jeunesse**

Il apparaît nécessaire de repenser les conditions de travail des intervenantes en protection de la jeunesse. Bien que de meilleures conditions de travail soient tributaires à une diminution de la charge de travail, certaines participantes soulignent qu’il est aussi nécessaire d’offrir un meilleur salaire aux intervenantes en protection de la jeunesse. Le salaire consiste en une forme de reconnaissance de la part de l’employeur et la reconnaissance est un facteur de protection important face à l’épuisement professionnel reconnu par la littérature (Knani, 2013 ; Kane, 2009). À ce sujet, la Commission Laurent affirme que dans une visée de reconnaissance de la pratique en protection de la jeunesse, une harmonisation des primes et des avantages sociaux est à envisager comme piste de solution (CSDEPJ, 2021).

De plus, un meilleur accueil des nouveaux employés serait aussi gage de rétention du personnel. Effectivement, les intervenantes moins expérimentées peuvent prendre peur face à la complexité d’une tâche qu’elles ne se sentent pas habilitées à réaliser en raison du manque de soutien à leur arrivée en emploi. Ce manque d’expérience jumelé au manque de soutien risque de provoquer un sentiment d’incompétence chez les nouvelles intervenantes, qui ne se sentiront pas équipées pour accomplir la tâche, renvoyant au concept de surcharge qualitative (Brun, Biron, Martel & Ivers, 2003). La Commission Laurent suggère plus spécifiquement de mettre sur pied un programme d’accueil et d’orientation lors de l’arrivée en emploi, ainsi qu’un plan de formation national, afin d’harmoniser le développement professionnel offert (CSDEPJ, 2021). En somme, l’amélioration des conditions de travail passe, sans conteste, par la diminution de la charge



de travail et va de pair avec l'augmentation des ressources humaines et une reconnaissance salariale plus grande. Les solutions proposées favoriseraient, selon les répondantes, la rétention du personnel en emploi, grâce à des conditions de travail plus alléchantes.

➤ **Sensibiliser les intervenantes à l'épuisement professionnel**

Il est également nécessaire d'offrir des formations ou des séminaires dans une visée d'information, de sensibilisation et d'éducation en regard aux enjeux reliés à l'épuisement professionnel. Il importe de se positionner en rupture de l'approche curative et tendre vers une approche de prévention de l'épuisement professionnel chez les intervenantes en protection de la jeunesse. Il est essentiel d'ouvrir la discussion sans tabou au sujet des risques du métier et d'éduquer face aux signes précurseurs d'épuisement, sonner l'alarme quand il se fait ressentir et explorer les pistes de solution. Également, il est primordial de réduire les stigmas autour de la détresse psychologique au travail, fréquemment considérée comme une faiblesse, et normaliser le fait de demander de l'aide. Il faut amener les gestionnaires à être plus vigilants quant à l'état de santé (psychologique et physique) de leurs employées, dans un but de détection plus rapide de l'épuisement. Cette piste de solution passe par une déconstruction des perceptions, à savoir que le fait de se sentir dépassé et de demander du soutien n'est pas un signe de faiblesse.

➤ **Encourager à la mobilisation collective des intervenantes**

Pour terminer, nous recommandons des mesures favorisant la mobilisation collective, ou comme le qualifient Anderson & Snow (2010) l'« action collective » des intervenantes en protection de la jeunesse. Comme le mentionne Sainsaulieu (2012), les groupes professionnels peuvent faire preuve de résistance au changement lorsqu'il se présente à eux. Toutefois, la mobilisation et l'action collective augmentent le sentiment

d'appartenance, qui est un important facteur de protection face à l'épuisement professionnel (Knani, 2013 ; Papineau, 2005). De surcroît, la solidarité réfère à la force collective d'un groupe, à sa force en tant qu'entité et au sentiment d'appartenance partagé par ses membres (Chénard & Grenier, 2012). Plusieurs répondantes appellent à la mobilisation chez leurs collègues intervenantes et encouragent à passer des paroles aux gestes (mobilisation syndicale, revendication, etc.) afin que s'actualise le changement. N'oublions pas que parmi les valeurs fondamentales du travail se trouvent l'autodétermination ainsi que la croyance en la capacité humaine d'évoluer et de s'épanouir (Tremblay, 2015). Au surplus, le collectif de travail permet à l'employée qui en fait partie de se sentir soutenue face à son organisation puisqu'il s'attarde aux modalités organisationnelles qui provoquent la souffrance de ses membres (Linhart, 2015). La mobilisation collective s'inscrit donc en opposition avec l'approche individualisante et psychologisante en regard de la souffrance vécue au travail.

En somme, à la lumière des résultats recueillis, il apparaît que des solutions concrètes doivent être apportées, afin d'améliorer les conditions de travail des intervenantes en protection de la jeunesse. Des pistes pour améliorer la pratique ont été identifiées par les intervenantes : favoriser la co-intervention au sein des équipes, améliorer le soutien clinique en augmentant la disponibilité des gens qui l'assurent, augmenter les ressources humaines en protection de la jeunesse, augmenter le niveau salarial, bonifier la formation lors de l'arrivée en emploi, sensibiliser, ainsi qu'éduquer quant à l'épuisement professionnel et à la souffrance et la détresse vécues au travail. Finalement, la mobilisation du collectif de travail s'avère une piste intéressante, afin que les démarches syndicales et

les revendications puissent être soutenues. Les participantes ont été claires à ce propos, il faut passer des paroles aux gestes afin que des changements concrets puissent s'opérer.

## Chapitre 9 - Conclusion

*Il n'y a pas personne qui s'en va à cause du travail, c'est ça qui me fait capoter. Ils s'en vont vraiment à cause des conditions qu'on nous donne. (R3)*

Dans le cadre de cette démarche de recherche, l'épuisement professionnel des intervenantes en protection de la jeunesse a été exploré en vertu des facteurs de risque psychosociaux et des facteurs de protection présents dans l'environnement de travail. Une place prépondérante a été accordée au contexte et à la culture organisationnelle des établissements de protection de l'enfance, ainsi qu'au caractère émotionnellement exigeant de ce domaine d'intervention. Certes, la fatigue et l'épuisement des intervenantes causés par le contexte et l'organisation du travail mettent les enfants et leurs familles à risque d'erreurs professionnelles, sans parler de la vulnérabilité des personnes aidées et de la sévérité des situations traitées. Rappelons que le travail social est une pratique dite prudentielle, en ce sens qu'il faut agir avec prudence, en raison de la complexité et de l'incertitude qu'induit la relation d'aide (Champy, 2017), car comme nous l'avons mentionné à différentes reprises, l'intervention sociale est tout sauf mesurable et catégorisable.

À partir du point de vue des intervenantes en protection de la jeunesse, les objectifs de la recherche étaient de définir les perceptions qu'ont les intervenantes du phénomène de l'épuisement professionnel en protection de la jeunesse ; documenter, à partir du point de vue des intervenantes en protection de la jeunesse, les aspects pertinents de leur pratique en lien avec l'épuisement professionnel ; identifier les facteurs de risque et de protection de la pratique en protection de la jeunesse par rapport au développement de l'épuisement professionnel ; rapporter aux instances décisionnelles (associations syndicales, membres de la direction et les figures politiques) la réalité de travail des intervenantes en protection de la jeunesse et des mesures préventives suggérées dans les témoignages reçus. Ces

objectifs nous conduisaient à la question de recherche suivante : *Comment les intervenantes sociales en protection de la jeunesse perçoivent-elles l'épuisement professionnel, quel sens lui donnent-elles, et comment définissent-elles les facteurs de risque et de protection inhérents à la pratique professionnelle ?*

À la lumière des témoignages des participantes, l'épuisement professionnel est un phénomène multidimensionnel tributaire de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle marquée par un contexte de travail émotionnellement exigeant, des modalités de gestion contraignantes. Les participantes soulèvent que des signes d'anxiété grandissants et un changement d'habitudes doivent être des signaux d'alarme. Elles observent également une augmentation importante de l'épuisement professionnel dans leurs équipes, sans toutefois constater la mise en place de mesures préventives de la part de l'employeur face à cette situation préoccupante. Bien que les paliers hiérarchiques soient nombreux dans le contexte de protection de la jeunesse, selon les propos des participantes, ils ne sont pas synonymes de soutien clinique. La disponibilité des personnes employées à ces niveaux, qui pourraient être source de supervision et d'accompagnement, est minimale en raison de leur charge de travail et de leurs responsabilités élevées. La reddition de compte est lourde et la structure mise en place alourdit les processus.

Les propos des intervenantes viennent confirmer que le travail en protection de la jeunesse comporte des aspects particuliers et difficiles, lui conférant une charge émotionnelle élevée, notamment en raison du contexte non volontaire, des atteintes à la sécurité physique et psychologique des intervenantes, ainsi que l'exposition aux traumatismes vécus par les personnes aidées. Les participantes rapportent la présence d'une souffrance éthique (Gonin, Grenier & Lapierre, 2013) et d'une perte de sens face au travail de la

relation d'aide en raison de la surcharge de travail et des demandes issues du milieu de pratique qui sont nombreuses et induites par le contexte organisationnel. Ce dernier est marqué par les indicateurs de performance, la pression et la reddition de compte. Les participantes insistent sur l'importance d'avoir une vie personnelle bien équilibrée, voire dénuée de difficultés, puisque de traverser une période d'instabilité et de difficultés personnelles diminue la disponibilité de l'intervenante dans son travail et la prédispose à l'épuisement. Le travail en protection de la jeunesse ne permet pas aux professionnelles d'être en état d'hypervigilance, tant au travail que dans sa vie personnelle, ce qui constituerait une charge émotionnelle à la fois trop grande, mais aussi présente dans toutes les sphères sa vie personnelle, ne lui donnant que peu de répit.

Le juste équilibre entre ces deux sphères se fait à partir des ressources dans l'environnement de l'intervenante, c'est-à-dire ce qui la soutient et la guide dans son travail et son engagement (Laurent, 2017). Les ressources peuvent être de nature personnelle ou provenir du contexte de travail, c'est-à-dire des moyens mis à sa disposition par l'employeur afin de répondre aux demandes issues du milieu de travail. Également, « [l]'institution et l'intervenant[e] doivent se protéger des effets nocifs (épuisement) des paradoxes dans lesquels ils sont pris en les assumant et non en les subissant » (Laurent, 2017, p.100). Ainsi, la résilience dont fait preuve une intervenante viendra contrebalancer et atténuer le poids des facteurs de risque, car c'est par cette résilience que l'intervenante en vient à proposer des pistes de solutions pour améliorer le contexte de travail.

La *Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse* a débuté à l'été 2019, notamment suite au décès d'une fillette dans la région de Granby. L'objectif derrière cette commission était d'identifier les enjeux de l'intervention en

protection de la jeunesse. Les citoyens et les professionnelles étaient appelés à livrer des témoignages quant à leur expérience en protection de l'enfance. Des recommandations ont été émises par les intervenantes ayant participé aux forums de discussion (CSDEPJ, 2020). La majorité d'entre elles recourent les pistes de solution avancées par nos participantes. Entre autres, il s'agit d'offrir de meilleures conditions de travail qui favoriseront la rétention du personnel en protection de la jeunesse, fournir de meilleurs équipements de travail, améliorer l'offre de formation, offrir davantage de soutien clinique et psychologique aux intervenantes et favoriser la co-intervention (CSDEPJ, 2020). Les divers drames qui ont ponctué notre actualité sont le symptôme d'un système en souffrance et en carence. Les propos des répondantes et la littérature ne tarissent pas de souligner la primauté accordée aux indicateurs de performance, au détriment des valeurs et du savoir-faire de la profession (Champy, 2017).

Le rapport final de la Commission Laurent a été publié le 30 avril 2021 (CSDEPJ, 2021) et les recommandations issues de la démarche ont été annoncées, reste à savoir ce que les instances décisionnelles mettront en place, afin de répondre aux recommandations et aux conclusions de cette importante démarche. Il sera à propos d'évaluer, dans des recherches ultérieures, les retombées de cette commission sur les conditions de travail des intervenantes en protection de la jeunesse et explorer l'impact des mesures qui auront été prises pour répondre aux recommandations de la *Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse*. De plus, il importe de repenser les valeurs véhiculées par la culture organisationnelle, puisque la cohésion, la coopération, l'autonomie et la créativité offrent un environnement de travail enrichissant et permettent aux employés de s'accomplir professionnellement. Des témoignages des participantes transparaît leur désir



d'aider et d'agir pour le bien-être de tous les enfants auprès desquels elles interviennent. À l'heure actuelle, elles manquent toutefois de ressources pour accomplir ce travail sans y laisser une part de leur équilibre psychique.

## Références

Addison, J. (2010). *Les déterminants organisationnels et sociaux des trois dimensions de l'épuisement professionnel* (Mémoire de maîtrise inédit). Université de Montréal, QC.

Anderson, D.G. (2000). Coping strategies and burnout among veteran child protection workers. *Child abuse & neglect*, 24, 839-848.

Anderson, L. & Snow, D.A. (2001). L'exclusion sociale et le soi : une perspective d'interactionnisme symbolique. *Sociologie et sociétés*, 33, 13-27.

Assemblée Nationale du Québec. (2018). Le système de la protection de la jeunesse au Québec [PDF]. Repéré à : <http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/fr/en-bref-notes-d-information-de-la-bibliotheque/l-economie-sociale-au-quebec/4784-le-systeme-de-protection-de-la-jeunesse-au-quebec>

Association du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux. (2017). *Comment vous portez-vous ? Sondage sur la santé psychologique de nos membres*. Manuscrit inédit, APTS.

Aubry, F. & Couturier, Y. (2015). L'épuisement professionnel des aides-soignantes en gériatrie en France et au Québec : un effet de l'incohérence des objectifs organisationnels. Dans P. Zawieja & F. Guarnieri (Éds), *L'épuisement professionnel : diagnostic, analyse, prévention* (2<sup>ème</sup> éd., pp. 144-164). Paris, France : Armand Colin.

Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. et Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroupe analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International journal of stress management*, 10, 16-38.

Béland, G. (2020, novembre). Une nouvelle histoire d'horreur à Granby. *La Presse*. Repéré à : <https://www.lapresse.ca/actualites/2020-11-26/decouverte-d-un-garcon-martyrise/une-nouvelle-histoire-d-horreur-a-granby.php>

Belony, E. (2007). *La prise en charge des enfants de l'immigration haïtienne par la Direction de la protection de la jeunesse : une analyse comparative* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec & Institut national de la recherche scientifique – Centre urbain, culture et société, QC.

Bernier, D. (1989). Le burnout chez les travailleurs sociaux : omniprésent, mais mal connu. *Intervention*, 89, 13-21.

Bilan des Directeurs de la Protection de la Jeunesse / Directeurs Provinciaux. (2021). Les enfants, notre priorité [PDF]. Repéré à : [http://www.santemonteregie.qc.ca/sites/default/files/2021/09/bilan\\_dpj\\_2021\\_0.pdf](http://www.santemonteregie.qc.ca/sites/default/files/2021/09/bilan_dpj_2021_0.pdf)

Bon Dalby, A., Delespaul, C., Lajoine-Gnansia, L. & Lambert, J. (2016). *Burnout, perceptions des déterminants du burnout par les parties prenantes au travail : divergences et convergences* (Mémoire de maîtrise inédit). Université Paris-Dauphine, Paris.

Bouchat, E. & Starquit, O. (2013). La managérialisation des services publics, un pas vers la modernité ou un ver dans le fruit ? *Barricade culture d'alternatives*, 2012, 1-8.

Bourgeault, G. (2003). L'intervention sociale comme entreprise de normalisation et de moralisation. Peut-il en être autrement? À quelles conditions? *Nouvelles pratiques sociales*, 16, 92-105.

Bourgeault, G. (2018). Les coûts de la santé et des services sociaux. Il faut aussi compter sur ce qu'on ne peut compter. Dans J. Grenier, & M. Bourque, (Éds.), *Les services sociaux à l'ère managériale* (1<sup>ère</sup> éd., pp. 177-196). Québec, Canada : Les Presses de l'Université Laval.

Bourgeault, G. (2019). Le travail social sous l'emprise de l'hétéronomie. Ou l'injonction d'une autonomie déniée, empêchée. *Nouvelles pratiques sociales*, 30, 153-169.

Bourque, D. (2009). La création des CSSS et certains de ses effets sur les pratiques des travailleuses sociales. *Intervention*, 131, 161-171.

Bellot, C., Bresson, M., & Jetté, C. (2013). Introduction : Les enjeux de la Nouvelle gestion publique en travail social. Dans C. Bellot, M. Bresson, & C. Jetté (Éds), *Le travail social et la nouvelle gestion publique* (1<sup>ère</sup> éd., pp.1-8). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.

Brillon, P. (2013). Fatigue de compassion et trauma vicariant, quand la souffrance de nos patients nous bouleverse. *Psychologie Québec*, 30, 30-35.

Brissette, L. (2008). L'échec au *burn-out* dix ans plus tard. *Reflets*, 14, 193-199.

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. & Ivers, H. (2003). Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines [PDF]. Repéré à : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-342.pdf>

Canouï, P. (2003). La souffrance des soignants : un risque humain, des enjeux éthiques. *Médecine & hygiène*, 18, 101-104.

Champy, F. (2017). Décrire des activités prudentielles pour aider à les réhabiliter? Enjeux théoriques et pratiques d'enquêtes qualitatives sur la prise en charge de malades précaires dans les permanences d'accès aux soins de santé en France. *Recherches qualitatives*, 36, 153-172.

Chanlat, J.-F. (1990). Vers une nouvelle éthique des relations dans l'organisation. Dans J.-F. Chanlat (Éd.), *L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées* (1<sup>ère</sup> éd., pp. 769-775). Québec, QC : Les Presses de l'Université Laval.

Chapelle, F. G. (2016). Modélisation des processus d'épuisement professionnel liés aux facteurs de risques psychosociaux : burn out, bore out, stress chronique, addiction au travail et épuisement compassionnel. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 26, 111-122.

Chénard, J. & Grenier, J. (2012). Concilier des logiques pour une pratique de sens : exigence de solidarité. *Intervention*, 36, 18-29.

Chevrier, N. (2009). *Adaptation québécoise de l'Oldenberg Burnout Inventory (OLBI)* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Montréal, QC.

Commission de la santé mentale du Canada. (2013). *Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail – Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes*. Manuscrit inédit, Bureau de normalisation du Québec.

Commission européenne. (2000). *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail : « Piment de la vie... Ou coup fatal ? »*. Manuscrit inédit, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales.

Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse. (2020). «Votre histoire» synthèse des témoignages [PDF]. Repéré à : [https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_clients/Documents\\_deposes\\_a\\_la\\_Commission/P-315\\_20200508\\_Rapport\\_Votre\\_histoire\\_20200507\\_VF.pdf](https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_clients/Documents_deposes_a_la_Commission/P-315_20200508_Rapport_Votre_histoire_20200507_VF.pdf)

Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse. (2021). *Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes* [PDF]. Repéré à : [https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_clients/Rapport\\_final\\_3\\_mai\\_2021/2021\\_CSDEPJ\\_Rapport\\_version\\_finale\\_numerique.pdf](https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_clients/Rapport_final_3_mai_2021/2021_CSDEPJ_Rapport_version_finale_numerique.pdf)

Directeurs de la protection de la jeunesse – Directeurs provinciaux. (2019). *Ensemble, unissons nos voix pour les enfants* [PDF]. Repéré à : [https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_clients/Documents\\_deposes\\_a\\_la\\_Commission/P-081\\_Memoire\\_DPJ\\_DP\\_Quebec.pdf](https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_clients/Documents_deposes_a_la_Commission/P-081_Memoire_DPJ_DP_Quebec.pdf)

Conrad, D. & Kellar-Guenther, Y. (2006). Compassion fatigue, burnout, and compassion satisfaction among Colorado child protection workers. *Child abuse and neglect*, 30, 1071-1080.

Contandriopoulos, D., Perroux, M., Brousselle, A. & Breton, M. (2014). Analyse logique des effets prévisibles de la loi n° 10 et des avenues d'intervention souhaitables

[PDF]. Repéré à : <https://cssante.com/wp-content/uploads/2019/11/memoirecontandriopoulosetal.pdf>

Crête, M. (2020, août). Un constat accablant pour la DPJ après le drame de Granby. *Le Devoir*. Repéré à : <https://www.ledevoir.com/societe/583995/dpj-legault-promet-nouveaux-d>

CSN, (2016, octobre). Les employés des centres jeunesse à bout de souffle. Repéré à : <https://www.csn.qc.ca/actualites/les-resultats-dune-vaste-consultation-revelent-une-detresse-severe-chez-les-employes-des-centres-jeunesse/>

Cusin, J. & Fabre, C. (2017). Proposition d'un modèle conceptuel du traumatisme vicariant appliqué à la gestion des ressources humaines : le cas des conseillers en accompagnement vers l'emploi. *Revue de gestion des ressources humaines*, 104, 3-22.

De Gaulejac, V. (2009). *La société malade de gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* (éd. rév.). Paris, France : Points.

De Gaulejac, V. (2010). La NGP : nouvelle gestion paradoxante. *Nouvelles pratiques sociales*, 22, 83-98.

Delbrouck, M., Venara, P., Goulet, F. & Ladouceur, R. (2011). *Comment traiter le burnout : principe de prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel*. Paris, France : De Boeck Supérieur.

Desjardins, F. (2017, janvier). Les réformes minent la santé mentale du personnel de la santé, dit un sondage. *Le Devoir*. Repéré à : <http://www.ledevoir.com/societe/sante/489815/sante-mentale-des-travailleurs-de-la-sante-l-aps-sonne-l-alarme>

Dextras-Gauthier, J. (2014). *Culture organisationnelle et santé mentale au travail* (Thèse de doctorat inédit). Université de Montréal, QC.

Dextras-Gauthier, J. & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles*, 71, 156-187.

Dubé, C. (2017, mai). DPJ : un cri du cœur des intervenants sociaux. *Le Soleil*. Repéré à : <https://www.lesoleil.com/opinions/point-de-vue/dpj-un-cri-du-coeur-des-intervenants-sociaux-6d5f57676da6ce0678ac47e1ab0a6ea2>

Dubet, F. (2006). Au-delà de la crise : le « cas » du travail social. *Management et idéologie managériale*, 61, 138-145.

Ducharme, P. (2008). *Entre l'arbre et l'écorce : la posture du gestionnaire intermédiaire d'une institution publique lors de la transmission d'un changement planifié* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Montréal, QC.

Edmond, A.P. (2008). *Travailler sans y laisser sa peau*. Montréal, QC : Quebecor.

Figley, C. & Ludick, M. (2017). Chapter 29 Secondary traumatization and compassion fatigue. Dans S.N. Gold (Éd.), *APA Handbook of trauma psychology : Vol. 1. Foundations in knowledge* (1<sup>ère</sup> éd., pp.885-1001). Washington (DC), USA : American psychological association.

Fortin, C. (2014). *Le vécu professionnel des intervenants de la relation d'aide : les facteurs d'influence de la fatigue de compassion et du traumatisme vicariant* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Chicoutimi, QC.

Fortin, M.-F. & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3<sup>ème</sup> éd). Montréal, Québec : Chenelière éducation.

Fortier, I. (2010). La modernisation de l'État québécois : la gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme. *Nouvelles pratiques sociales*, 22, 35-50.

Freeman, A., Jauvin, N., Allaire, É., Côté, N. & Biron, C. (2018). *Symposium sur le travail émotionnellement exigeant : enjeux et pistes de solution pour les intervenants du réseau de la santé et des services sociaux*. Lévis, QC : Bibliothèque du CIUSSS de la Capitale-Nationale.

Galle, P. (2017). De la pratique à la recherche : un passage ? Non, une ubiquité. *Champ social*, 152, 57-60.

Gaumer, B. (2006). L'intégration des services sociaux et des services de santé au Québec : du modèle à la réalité. *Lien social et politique*, 55, 25-32.

Geoffrion, S. & Collin-Vézina, D. (2021, février). Il n'y a pas de masque N-95 contre la fatigue de compassion. *La Presse*. Repéré à : <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2021-02-16/intervenants-de-la-dpj/il-n-y-a-pas-de-masque-n-95-contre-la-fatigue-de-compassion.php>

Geoffrion, S., Morselli, C. & Guay, S. (2016). Rethinking compassion fatigue through the lens of professional identity : the case of child-protection workers. *Trauma, violence and abuse*, 17, 270-283.

Grenier, J. & Bourgeault, G. (2016). Pour une éthique de la reconnaissance - enjeux éthiques de l'intervention auprès des personnes âgées : en écho à leurs témoignages. *Nouvelles pratiques sociales*, 28, 71-88.

Grenier, J. & Bourque, M. (2018). Introduction. Dans J. Grenier, & M. Bourque, (Éds.), *Les services sociaux à l'ère managériale* (1<sup>ère</sup> éd., pp.1-12). Québec, Canada : Les Presses de l'Université Laval.

Grenier, J, Bourque, M. & St-Amour, N. (2014). *L'évolution des services sociaux du réseau de la santé et des services sociaux du Québec : la NGP ou le démantèlement progressif des services sociaux*. Manuscrit inédit, Université du Québec en Outaouais.

Grenier, J, Bourque, M. & St-Amour, N. (2016). La souffrance psychique au travail : une affaire de gestion ? *Intervention*, 144, 9-20.

Gollac, M. & Bodier, M. (2010). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser [PDF]. Dans *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*. Repéré à : [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)

Gonin, A., Grenier, J. & Lapierre, J.-A. (2013). La souffrance éthique au travail : l'éthique du care comme cadre d'analyse critique et comme perspective dans le champ de la santé et des services sociaux. *Reflets*, 19, 85-110.

Gouvernement du Québec. (2010). Manuel de référence sur la protection de la jeunesse [PDF]. Repéré à : <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2010/10-838-04.pdf>

Gouvernement du Québec. (2016). Guide de référence pour contrer la maltraitance envers les personnes âgées [PDF]. Repéré à : <https://publications.msss.gouv.qc.ca>

Gouvernement du Québec. (2021). Loi sur la protection de la jeunesse [PDF]. Repéré à : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/lc/P-34.1.pdf>

Groupe de travail pour les jeunes. (1998). Un Québec fou de ses enfants [PDF]. Repéré à : <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/1994/94-849.pdf>

Institut National de Santé Publique du Québec. (2018). Facteurs de risque et facteurs de protection. Repéré à : <https://www.inspq.qc.ca/rapport-quebecois-sur-la-violence-et-la-sante/la-violence-auto-infligee-le-suicide-et-les-tentatives-de-suicide/facteurs-de-risque-et-facteurs-de-protection>

Institut National d'Excellence en Santé et en Services Sociaux. (2019). L'application des mesures en protection de la jeunesse : cadre de référence [PDF]. Repéré



à :

[https://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/Rapports/ServicesSociaux/INESSS\\_application-mesures-protection-jeunesse.pdf](https://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/Rapports/ServicesSociaux/INESSS_application-mesures-protection-jeunesse.pdf)

Institut de Recherche en Santé et Sécurité au Travail. (2003). L'ampleur du problème : l'expression du stress au travail [PDF]. Repéré à : <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-362-1.pdf>

Jaeger, M. (2013). Crise du travail social et territoires : quelques pistes de réflexion. *Informations sociales*, 5, 58-68.

Jaggi, F. (2008). *Burnout : guide pratique*. Genève, Suisse : Médecin & Hygiène.

Jauvin, N., Freeman, A., Côté, N., Biron, C., Duchesne, A. & Allaire, É. (2019). Une démarche paritaire de prévention pour contrer les effets du travail émotionnellement exigeant dans les centres jeunesse [PDF]. Repéré à <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-1042.pdf?v=2021-01-24>

Jetté, C. & Goyette, M. (2010). Pratiques sociales et pratiques managériales : des convergences possibles ? *Nouvelles pratiques sociales*, 22, 25-34.

Jourdan-Ionescu, C. (2001). Intervention écosystémique individualisée axée sur la résilience. *Revue québécoise de psychologie*, 22, 163-186.

Kane, S. (2009). *Épuisement professionnel : facteurs facilitant et entravant le retour au travail* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Montréal, QC.

Kirouac, L. (2012). Du surmenage professionnel au burn-out : réponses sociales et issues individuelles aux difficultés du travail d'hier à aujourd'hui. *Lien social et politique*, 67, 51-66.

Kirouac, L. (2015). *L'individu face au travail-sans-fin : sociologie de l'épuisement professionnel*. Québec, QC : Presses de l'Université Laval.

Knani, M. (2013). *L'influence des facteurs organisationnels sur l'apparition du syndrome de l'épuisement professionnel* (Mémoire de maîtrise inédit). Université Laval à Québec, QC.

Koenig, M.-H. (2018). Comprendre les risques psychosociaux pour agir. *Documentation et bibliothèques*, 64, 35-39.

Lacaze, L. (2013). L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité. *Sociétés*, 121, 41-52.

Lambert, A. (2021). L'intervention sociojudiciaire en contexte de protection de la jeunesse : point de vue des parents. *Intervention*, 152, 51-64.

Larivière, C. (2005, juillet). *Les risques de la nouvelle gestion publique sur l'intervention sociale*. Communication présentée au 1<sup>er</sup> congrès international francophone du service social, Caen, France.

Larivière, C. (2013). Le mieux-être des travailleurs sociaux au travail. *Reflets*, 19, 72-84.

Larouche, D. (2018). Une professionnelle de la santé sonne l'alarme et remet sa démission [Émission radiophonique]. Dans D. Jean (réalisateur), *Style libre*. Montréal : Radio-Canada.

Laurent, L. (2017). *Quel avenir pour les pratiques de soin en institution ? Travail psychique et créativité dans les structures pour enfants en souffrance*. Nîmes, France : Champ social.

Le Breton, D. (2008). *L'interactionnisme symbolique*. Paris, France : Presses Universitaires de France.

Lebel, G. (2015). Traumatisme vicariant ou fatigue de compassion, méfiez-vous ! *Santé mentale*, 12, 32-34.

Lee, J., Forster, M. & Rehner, T. (2010). The retention of public child welfare workers : the role of professional organizational culture and coping strategies. *Child and youth services review*, 33, 102-109.

Le Pain, I. (2020). *Difficultés émotionnelles et relations professionnelles : portrait de l'expérience des intervenants en protection de l'enfance* (Thèse de doctorat inédite). Université Laval à Québec, QC.

Lévesque, L. (2018, février). Campagne « Allô y a quelqu'un? » : il n'y pas que les infirmières qui sont épuisées. *Huffington Post*. Repéré à [https://quebec.huffingtonpost.ca/2018/02/28/epuisement-sante-aps-campagne-infirmiere\\_a\\_23373271/](https://quebec.huffingtonpost.ca/2018/02/28/epuisement-sante-aps-campagne-infirmiere_a_23373271/)

Lhuillier, D. (2005). Le «sale boulot». *Travailler*, 14, 73-98.

Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail, de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse, France : ERES.

Loriol, M. (2005). Le ressort de la psychologisation des difficultés au travail. *Cahiers de recherche sociologique*, 41-42, 191-208.

Marchand, A., Blanc, M.-È. & Durand, P. (2015). Genre, âge, catégorie professionnelle, secteur économique et santé mentale en milieu de travail : les résultats de l'étude SALVEO. *Canadian journal of public health*, 106, e223-e229.

Mathieu, F. (2012). Compassion fatigue. Dans C. Figley (Éd.), *Encyclopedia of trauma : An interdisciplinary guide* (pp. 136-139). Nouvelle-Orléans, Louisiane : Sage Publication.

Merrien, F.-X. (1998). Misère de la nouvelle gestion publique. Dans M. Hufty (Éd.), *La pensée comptable : état, néolibéralisme, nouvelle gestion publique* (pp.141-152). Genève, Suisse : Graduate Institute Publications.

Michallet, B. (2009-2010). Résilience : perspective historique, défis théoriques et enjeux cliniques. *Frontières*, 22, 10-18.

Montclair, B. (2010). La fatigue du travailleur social. *Imaginaire et inconscient*, 25, 141-156.

Montpetit, C. (2021, janvier). La DPJ, y entrer, en sortir. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/culture/ecrans/593609/ecrans-la-dpj-y-entrer-en-sortir>

Newell, J.M., & McNeil, G.A. (2010). Professional burnout, vicarious trauma, secondary traumatic stress, and compassion fatigue : a review of theoretical terms, risk factors, and preventive methods for clinicians and researchers. *Best practices in mental health*, 6, 57-68.

Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. (2014). Mémoire : Projet de Loi 10, Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales [PDF]. Repéré à [https://beta.otstcfq.org/sites/default/files/memoire\\_pl10.pdf](https://beta.otstcfq.org/sites/default/files/memoire_pl10.pdf)

Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. (2020). Code de déontologie des membres de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec [PDF]. Repéré à <https://www1.otstcfq.org/wp-content/uploads/2020/10/Code-deonto-GO-20200226.pdf>

Pagé, G. (2018). La pratique du travail social dans le champ de la protection de la jeunesse au Québec : évolution, transformations et enjeux. Dans J. Grenier, & M. Bourque, (Éds.), *Les services sociaux à l'ère managériale* (1<sup>ère</sup> éd., pp.94-114). Québec, Canada : Les Presses de l'Université Laval.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, France : Armand Collin.

Papineau, M. (2005). L'épuisement professionnel : vers une concertation des stratégies d'aide individuelles et organisationnelles. *Interactions*, 9, 17-42.

Parazelli, M. (2012). L'individualisation des problèmes sociaux. *Nouvelles pratiques sociales*, 24, 1-8.

Parazelli, M. & Dessureault, S. (2010). Prévention précoce, nouvelle gestion publique et figures d'autorité. *Les politiques sociales*, 1-2, 13-26.

Paturel, D. (2008). L'implication au cœur d'un processus de recherche. *Pensée plurielle*, 19, 51-61.

Pauzé, M. (2016). Regard sur le social et la souffrance psychique : réflexion sur les enjeux actuels auxquels font face les travailleurs sociaux œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux. *Intervention*, 144, 21-27.

Peters, S. & Mesters, P. (2008). *Le burnout : comprendre et vaincre l'épuisement professionnel*. Paris, France : Marabout.

Proulx, E. (2017). *L'adaptation des travailleurs sociaux en contexte de réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux* (Mémoire de maîtrise inédit). Université de Montréal, QC.

Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38, 53-70.

Pullen Sansfaçon, A., Marchand, I. & Crête, J. (2014). Explorer l'identité professionnelle chez les travailleurs sociaux en devenir : une étude de l'expérience des étudiants québécois finissants. *Nouvelles pratiques sociales*, 27, 137-152.

Radio-Canada. (2015a, février). L'abc des projets de loi 10 et 20. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/705190/systeme-sante-quebec-projet-loi-10-20-en-bref>

Radio-Canada. (2015b, février). Barrette convaincu d'avoir fait adopter le meilleur projet de loi possible. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/705630/baillon-quebec-sante-barrette-liberal-pa-caq>

Radio-Canada. (2021, janvier). Au cœur de la DPJ : le beau risque. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/tele/tout-le-monde-en-parle/site/segments/entrevue/340450/lepage-dpj-intervenantes-fontaine-serie-tele>

Richard, S. & Mbonimpa, M. (2013). La souffrance psychique et morale au travail : enjeux pour les professionnels du secteur de la santé et des services sociaux. *Reflets*, 19, 10-24.

Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical psychology*, 58, 307-321.

Rivard-Leduc, M. (2009). « Que sont les travailleurs sociaux devenus ? » Un demi-siècle d'évolution de la pratique du travail social au Québec (1960-2010). *Intervention*, 131, 24-33.

Roux-Dufort, C. (2010). La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance. *Télescope*, 16, 1-21.

Sainsaulieu, I. (2012). La mobilisation collective à l'hôpital : contestataire ou consensuelle ? *Revue française de sociologie*, 53, 461-492.

Salhany, M. (2014). Le stress traumatique secondaire et ses effets sur les travailleurs sociaux. *Bulletin de l'OTSTCFQ*, 123, 26-29.

Samoisette, C., Alovisi, F. & Chiquette, A.-M. (2014). Mémoire sur le projet de Loi 10, Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales [PDF]. Repéré à <http://www.aper.qc.ca/docs/MSSS/M%C3%89MOIRE%20APER%20-%20PROJET%20DE%20LOI%2010%20VF.pdf>

Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données* (5<sup>ème</sup> édition, pp. 337-360). Québec, Canada : Presse de l'Université du Québec.

Serre, D. (2010). Les assistantes sociales face à leur mandat de surveillance des familles. *Déviance et société*, 34, 149-162.

Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 9, 9-18.

Tessier, V. (2018). *Prévalence et facteurs de risque les plus fortement associés à la présence de stress traumatique secondaire chez les intervenant(e)s psychosociaux sociaux en protection de la jeunesse* (Mémoire de maîtrise inédit). Université Laval à Québec, QC.

Tremblay, G. (2015). *Fondements sociopolitiques du service social*. Québec, Canada : Les Presses de l'Université Laval.

Trudel, L., Simard, C. & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? *Recherches qualitatives*, 5, 38-45.

Van Hook, M. P. & Rothenberg, M. (2009). Quality of life and compassion satisfaction/fatigue and burnout in child welfare workers : a study of the child welfare workers in community based care organizations in Central Florida. *Social work and Christianity*, 36, 36-54.

Villeneuve, J.-P. & Beaudoin, A. (1993). Le cadre de travail et l'épuisement professionnel des intervenant(e)s psychosociaux sociaux en Gaspésie. *Service social*, 42, 83-101.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3, 243-272.

Wouango, J. & Turcotte, D. (2014). Configurations institutionnelles de la protection de l'enfance : regards croisés de l'Afrique, de l'Europe et de l'Amérique du Nord. *Enfances, Familles, Générations*, 21, 237-259.

Zacharyas, C. (2019). Pour une saine résilience en culture de performance, de faire à être. Dans C. Jourdan-Ionescu, S. Ionescu, É. Kimessoukié-Omolomo & F. Julien-Gauthier (Éds.), *Résilience et culture, culture de la résilience* (pp. 727-734). Québec, QC : CRIRES.

Zanotti, C. & Thibodeau, D.S. (2016). *Tenir l'épuisement professionnel à distance*. Montréal, QC : Québec-Livres.

Zautra, A.J., Hall, J.S. & Murray, K.E. (2010). Resilience : A new definition of health or people and communities. Dans J. W. Reich, A. J. Zautra & J.S Hall (Éds.), *Handbook of adult resilience* (pp. 3-29). New York : Guilford.

Zawieja, P. & Guarnieri, F. (2015). Épuisement professionnel : principales approches conceptuelles, cliniques et psychométriques. Dans P. Zawieja & F. Guarnieri (Éds), *L'épuisement professionnel : diagnostic, analyse, prévention* (2<sup>ème</sup> éd., pp. 144-164). Paris, France : Armand Colin.

## Annexe A



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7  
[www.uqo.ca/ethique](http://www.uqo.ca/ethique)  
Comité d'éthique de la recherche

## **Formulaire de consentement**

### ***L'épuisement professionnel en protection de la jeunesse : une posture préventive issue du discours des intervenantes***

**Nom de la personne effectuant la recherche :** Justine Guillot, étudiante à la maîtrise en travail social.

**Directrice de recherche :** Josée Grenier, professeure de travail social à l'Université du Québec en Outaouais.

**Codirectrice de recherche :** Manon Chamberland, professeure au département des fondements et pratiques en éducation à l'Université Laval.

Nous sollicitons par la présente votre participation au projet de recherche en titre, qui vise à documenter et à mieux comprendre le phénomène de l'épuisement professionnel chez les intervenants en protection de la jeunesse. Celle-ci a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'UQO. Les objectifs de ce projet sont notamment d'étayer les connaissances en matière d'épuisement professionnel, plus particulièrement en contexte de protection de la jeunesse et de documenter la réalité de travail de ses intervenants. Notre démarche de recherche permettra également de proposer des pistes de solutions et des initiatives préventives qui correspondent aux besoins et aux attentes des intervenants en protection de la jeunesse et de sensibiliser les instances décisionnelles à la réalité de travail des intervenants à partir de leurs perceptions, et aux initiatives préventives qu'ils soulèvent.

Votre participation à ce projet de recherche consiste à nous accorder de 60 à 90 minutes de votre temps afin de répondre à une quinzaine de questions sur vos perceptions quant à l'épuisement professionnel dans votre contexte de pratique. L'entrevue sera enregistrée et se déroulera à l'endroit de votre choix.



La confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province du Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais<sup>12</sup>. Tant les données recueillies que les résultats de la recherche ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre anonymat sera entre autres assuré en vous identifiant à l'aide d'un code (par exemple : répondant 1). Sachez que les données recueillies dans le cadre de cette démarche de recherche ne seront utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent formulaire de consentement. Des extraits de votre entrevue pourront être utilisés dans le rapport final ou à des fins de publications scientifiques (orales ou écrites), à condition qu'il soit impossible d'identifier qui que ce soit. À cet effet, l'ensemble des données sera anonymisé.

Les résultats seront diffusés dans un mémoire de maîtrise, étape finale de la présente démarche de recherche. Les données recueillies seront conservées sur un ordinateur personnel au domicile de l'étudiante réalisant la recherche. Pour des raisons de confidentialité, les données informatiques seront sécurisées à l'aide d'un code d'accès sur l'ordinateur et le fichier contenant les données de recherche. Les seules personnes qui y auront accès sont *Justine Guillot (étudiante-chercheuse)*, *Josée Grenier (directrice de recherche)* et *Manon Chamberland (codirectrice de recherche)*. Au terme de la recherche, la liste associant les codes et les noms des participants, ainsi que les formulaires de consentement seront déchiquetés. Les enregistrements et leur retranscription seront conservés sur un disque dur protégé par un mot de passe. Ces enregistrements et leur verbatim seront détruits 5 ans après la fin du projet.

Lors de cette entrevue de nature qualitative, certains souvenirs douloureux pourraient être évoqués et faire référence à une période de vie plus difficile et éprouvante. La chercheuse s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires afin de réduire les risques. Ces derniers renvoient entre autre à la possibilité de revivre du stress, de la tristesse ou encore des frustrations reliées aux événements en lien avec l'épuisement professionnel.

---

<sup>12</sup> Notamment à des fins de contrôle, et de vérifications, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'Université du Québec en Outaouais, conformément au *Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications*.

La chercheuse, qui détient également des habiletés en relation d'aide, sera attentive à ce qui se déroule durant l'entretien et offrira, au besoin, de prendre une pause, d'arrêter l'entretien et de rappeler qu'il est possible de se retirer en tout temps de la recherche. Si cela s'avère être le cas, les données seront détruites. La chercheuse s'assurera que les participants terminent l'entretien dans de bonnes dispositions et des références à un organisme de soutien pourront être offertes advenant le cas que des participants ressentent un inconfort suite à l'entrevue. À cet effet, votre participation à cette étude est entièrement volontaire. Comme mentionné plus haut, vous serez donc libre de participer ou non, et de vous retirer à tout moment (avant le début de l'entretien ou après l'avoir débuté, et ce, sans avoir à justifier leur décision). Les données recueillies auprès des participants n'ayant pas complété les entrevues seront détruites. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de l'épuisement professionnel en contexte de protection de la jeunesse sont les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec *Justine Guillot (étudiante-chercheuse)*, *Josée Grenier (directrice de recherche)* ou *Manon Chamberland (codirectrice de recherche)*. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, veuillez communiquer avec André Durivage, président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais.

<b>Justine Guillot,</b> étudiante chercheuse	197, rue Jean-de-Brébeuf St-Jérôme (Québec) J7Y 0C1 <a href="mailto:guij21@uqo.ca">guij21@uqo.ca</a>	(450) 516-XXXX
<b>Josée Grenier,</b> directrice de recherche	Université du Québec en Outaouais (Campus St-Jérôme) 5, rue St-Joseph St-Jérôme (Québec) J7Z 0B7 Bureau J-2206 <a href="mailto:josee.grenier@uqo.ca">josee.grenier@uqo.ca</a>	1-800-567-1283 poste 4029
<b>Manon Chamberland,</b> codirectrice de recherche	Université Laval (pavillon des sciences de l'éducation) 2320, rue des Bibliothèques Québec G1V 0A6 Bureau 666 <a href="mailto:manon.chamberland@fse.ulaval.ca">manon.chamberland@fse.ulaval.ca</a>	(418) 656-2131 poste 7766

<b>André Durivage,</b> présent du comité d'éthique de recherche, Université du Québec en Outaouais	Université du Québec en Outaouais (Campus Alexandre-Taché) 283, boulevard Alexandre-Taché Gatineau (Québec) J9A 1L8 Bureau A-2226 <a href="mailto:andre.durivage@uqo.ca">andre.durivage@uqo.ca</a>	819-595-3900 poste 1781
--	--	----------------------------

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous être libre de vous retirer en tout temps du projet de recherche sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement du projet de recherche. En conséquence, vous ne devrez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. Le formulaire signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

**Consentement à participer au projet de recherche :**

Participant: \_\_\_\_\_ Signature : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Chercheur : \_\_\_\_\_ Signature : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## Annexe B

Gatineau le 1 octobre 2018

Madame Justine Guillot  
Étudiante  
Département de travail social  
Université du Québec en Outaouais

cc: Josée Grenier  
Professeure  
Département de travail social

Manon Chamberland  
Professeure  
Département des sciences de l'éducation

**Projet #: 2980**

Je tiens d'abord à vous remercier des précisions et des modifications que vous avez apportées suite à nos commentaires. Après l'examen de l'ensemble de la documentation reçue, je constate que votre projet rencontre les normes éthiques établies par l'UQO.

J'aimerais vous rappeler que pour assurer la conformité de votre certificat éthique pendant toute la durée de votre projet, vous avez la responsabilité de produire un « Rapport de suivi continu » chaque année en vertu de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains, ci-après « la Politique ». Dans l'éventualité où ce rapport de suivi continu ne serait pas déposé 60 jours après la date où celui-ci aurait dû être déposé, le CER pourrait retirer son approbation éthique. Pour plus d'information, je vous invite à consulter le site internet de l'éthique (<http://uqo.ca/ethique>). Vous devez aussi soumettre au CER toute modification au protocole de recherche pour validation avant la mise en œuvre de ces modifications.

C'est donc avec plaisir que je joins le certificat d'approbation éthique qui est valide pour la durée du projet, à compter de sa date d'émission. La durée prévue du projet est :

**Durée du projet: 1 an**

Afin de vous conformer à la Politique, votre "Rapport de suivi continu" doit être transmis au CER le ou avant le:

**1 octobre 2019**

**Un avis vous sera transmis par le secrétariat du CER 30 jours avant cette date.**

Je demeure à votre disposition pour toute information supplémentaire et vous souhaite bon succès dans la réalisation de cette étude.

Le président du Comité d'éthique de la recherche  
André Durivage





Case postale 1250, succursale HULL  
Gatineau (Québec) J8X 3X7  
www.uqo.ca

Notre référence: 2980

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche a examiné le projet de recherche intitulé :

**Projet:** L'épuisement professionnel en protection de la jeunesse: une posture préventive issue du discours des intervenants.  
**Soumis par:** Justine Guillot  
Étudiante  
Département de travail social  
Université du Québec en Outaouais  
**Financement:** Non

Le Comité a conclu que la recherche proposée respecte les principes directeurs de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Outaouais.

Ce certificat est valable jusqu'au: 1 octobre 2019

Le président du Comité d'éthique de la recherche  
André Durivage

Date d'émission: 1 octobre 2018

## Annexe C

**\*\* Participants et participantes recherché(e)s \*\***

Je débute ma collecte de données dans le cadre de mon projet de recherche à la maîtrise. Je suis à la recherche d'intervenants et d'intervenantes travaillant en contexte de protection de la jeunesse depuis un minimum de trois ans, et qui souhaiteraient participer sur une base volontaire.

La contribution à cette recherche implique une entrevue individuelle (  l'endroit de votre choix) d'environ 60 à 90 minutes qui porte sur vos perceptions face à l'épuisement professionnel. Pour plus d'informations, consultez l'appel à participation ci-joint.

Merci à l'avance et passez le mot!



## Annexe D



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7  
[www.uqo.ca/ethique](http://www.uqo.ca/ethique)  
Comité d'éthique de la recherche

## Appel à la participation

### **Recherche des intervenantes sociales exerçant en protection de la jeunesse dans le but de participer à une recherche universitaire**

**Titre de la recherche : *L'épuisement professionnel en protection de la jeunesse : une posture préventive issue du discours des intervenantes.***

**Objectif :** L'objectif principal de cette recherche est de documenter et de mieux comprendre les perceptions des intervenantes en protection de la jeunesse face à l'épuisement professionnel. Cette recherche propose ainsi de répondre à la question suivante : En contexte de protection de la jeunesse, quel sens les intervenantes se font-elles l'épuisement professionnel et quelle compréhension ont-elles des facteurs de risque et de protection ?

**Nom de l'étudiante-chercheuse :** Justine Guillot, étudiante à la maîtrise en travail social, sous la direction de Josée Grenier, professeure département de travail social de l'Université du Québec en Outaouais, ainsi que Manon Chamberland, professeure au département des fondements et pratiques en éducation de l'Université Laval.

**Description des volontaires recherchés :** Nous sommes à la recherche d'intervenants sociaux et d'intervenantes sociales travaillant actuellement en contexte de protection de la jeunesse, et ce, depuis au moins trois ans, et qui souhaitent réfléchir et rendre compte de leurs réalités de travail, vers un objectif de sensibilisation aux conditions de pratiques actuelles.

**Participation :** Si vous souhaitez contribuer à cette recherche sur une base volontaire, votre participation prendra forme par un entretien semi-dirigé individuel d'une durée d'environ 60 à 90 minutes, qui sera organisé autour de questions-thèmes sur vos perceptions de l'épuisement professionnel, les facteurs de risque et de protection, les pistes de solutions et les caractéristiques du contexte organisationnel. Les règles habituelles d'anonymat et de confidentialité seront appliquées. Les entretiens individuels auront lieu dans un endroit à votre convenance. Idéalement, la collecte de données débutera à l'automne 2018 et s'échelonnera jusqu'au printemps 2019.

**Personne à contacter :** Justine Guillot (450) 516-XXXX ou [guij21@uqo.ca](mailto:guij21@uqo.ca)

En participant à cette recherche, vous contribuerez à l'enrichissement des connaissances et à une réflexion nécessaire sur les conditions de pratiques. Votre collaboration nous est précieuse.

## Annexe E

## **Cultures organisationnelles**

Les informations contenues ci-contre sont tirées de l'article suivant : Dextras-Gauthier, J. & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles*, 71, 156-187.

### **Culture groupale :**

La première culture organisationnelle fait référence à un environnement de travail empreint de coopération entre les professionnels et un sentiment de cohésion au sein de l'équipe. Ses valeurs centrales sont le soutien social et l'apprentissage. Les échanges relationnels sont grandement favorisés au sein de ce type d'environnement de travail, tout comme l'autonomie décisionnelle, la coopération ainsi que le travail d'équipe.

### **Culture développementale :**

La seconde culture organisationnelle s'associe à un contexte créatif et dynamique, où l'autonomie et l'initiative sont favorisées. La valeur clé est notamment la flexibilité dans l'exercice des tâches. Le contrôle informel et la participation des employés y sont encouragés. Ce type d'environnement de travail offre un pouvoir partagé entre les membres de l'équipe et des standards d'amélioration continue élevés afin d'amener l'organisation plus loin. L'autonomie et la créativité y occupent une place centrale.

### **Culture hiérarchique :**

La troisième culture organisationnelle fait référence à un fonctionnement par protocoles et procédures formelles. Ses valeurs centrales sont la formalisation et le contrôle. La définition des rôles et des tâches y étant très claire, les employés sont amenés à vivre une plus grande stabilité et sécurité d'emploi, sans toutefois leur offrir un grand nombre de défis professionnels. Les possibilités d'avancement au sein de l'organisation sont partie intégrante de ce type d'environnement de travail.

### **Culture rationnelle :**

La quatrième et dernière culture organisationnelle met l'emphase sur la performance et l'atteinte des résultats, créant un espace de travail anxiogène pour les

professionnels. Les valeurs clés sont les résultats, la production, la performance et l'atteinte d'objectifs organisationnels. La pression et la compétition entre les employés sont, par le fait même, grandement présentes. Un environnement de ce type favorise des pratiques individualistes où le soutien social entre employés est parfois inexistant.

## Annexe F

## Guide d'entretien

Question de recherche : Comment les intervenantes sociales en protection de la jeunesse perçoivent-elles l'épuisement professionnel, quel sens lui donnent-elles, et comment définissent-elles les facteurs de risque et de protection inhérents à la pratique professionnelle ?

Parlez-moi de votre parcours socioprofessionnel, en commençant par votre formation.

- Études collégiales ou universitaires ;
- Nombre d'années de pratique en protection de la jeunesse ;
- Situation familiale ;
- Nombre d'arrêts de maladie.

### **Objectif spécifique 1 : Étayer les connaissances en matière d'épuisement professionnel, plus particulièrement en contexte de protection de la jeunesse**

Questions	Sous-questions
<ul style="list-style-type: none"><li>• Parlez-moi de la définition que vous vous faites de l'épuisement professionnel dans le contexte de votre pratique.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que savez-vous des symptômes ou des comportements indicateurs de l'épuisement professionnel et comment se manifestent-ils ?</li><li>• Que pouvez-vous dire de l'épuisement professionnel et de votre milieu de travail ?</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parlez-moi des facteurs de risque que vous identifiez dans le processus d'épuisement professionnel au sein de votre pratique.</li> <li>• Parlez-moi des facteurs de protection face à l'épuisement professionnel dans votre pratique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parmi les facteurs de risque, pouvez-vous distinguer ceux qui relèvent de l'organisation et ceux qui relèvent de l'individu ?</li> <li>• Parlez-moi de vos facteurs de risque personnels.</li> <li>• Si vous êtes déjà partis en arrêt de maladie pour épuisement professionnel, quel en a été l'élément déclencheur ?</li> <li>• Si vous n'êtes jamais partis en arrêt de maladie pour épuisement professionnel, quelles stratégies utilisez-vous ?</li> </ul>
<b>Objectif spécifique 2 : Documenter la réalité de travail des intervenantes en protection de la jeunesse</b>	
<b>Questions</b>	<b>Sous-questions</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelle façon les modes de gestion et les pratiques organisationnelles de votre milieu de pratique ont pu exercer une influence dans votre pratique ?</li> <li>• À l'aide du document remis au sujet des cultures organisationnelles, parlez-moi des éléments qui caractérisent la culture organisationnelle dans laquelle vous pratiquez actuellement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelle manière ce contexte influence-t-il le sens que vous donnez à votre pratique ?</li> <li>• Quelle culture organisationnelle caractérise votre environnement de travail depuis les dernières années ? Pouvez-vous donner des exemples ?</li> <li>• Comment définissez-vous votre rapport à l'autorité (votre gestionnaire) ?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Face aux exigences du milieu, quelles ont été les adaptations nécessaires pour satisfaire les demandes organisationnelles ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelle manière ce rapport influence-t-il votre travail de façon positive ou négative ?</li> </ul>
<b>Objectif spécifique 3 : Sensibiliser les instances décisionnelles à la réalité des intervenantes et aux pistes préventives qu'ils soulèvent, à partir de leurs perceptions</b>	
<p style="text-align: center;">Questions</p>	<p style="text-align: center;">Sous-questions</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parlez-moi des impacts, tant positifs que négatifs, ressentis par les intervenant(e)s, suite à la fusion des Centres intégrés de santé et de services sociaux en 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment voyez-vous l'avenir des conditions de travail en contexte de protection de la jeunesse suite à la fusion?</li> </ul>
<b>Objectif spécifique 4 : Amener des pistes de prévention qui correspondent aux besoins et aux attentes des intervenantes</b>	
<p style="text-align: center;">Questions</p>	<p style="text-align: center;">Sous-questions</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parlez-moi des pistes de solution que l'établissement, les gestionnaires ou les employés peuvent mettre en place face à l'épuisement professionnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parmi ces solutions, pouvez-vous identifier celles qui relèvent de l'organisation et celles qui relèvent de l'individu ?</li> <li>• Qu'est-ce qui pourrait être aidant d'après vous ?</li> </ul>
<b>Conclusion de l'entrevue</b>	

- En terminant, souhaitez-vous aborder un sujet qui vous semble important, mais que nous n'avons pas eu l'occasion d'évoquer ?
- Aussi, parlez-moi de votre expérience durant notre entrevue. Qu'en retenez-vous? Souhaitez-vous formuler un commentaire suite à votre expérience?

Je souhaite vous remercier profondément pour votre participation à ce projet de recherche. Les résultats vous seront transmis au terme du processus.