

**Comprendre la réalité de l'épuisement professionnel chez les intervenants sociaux œuvrant
dans la région de l'Outaouais**

Par

Nathalie Lessard

Mémoire présenté à
L'École de service social
en vue de l'obtention de la
Maîtrise en service social

Sous la direction de
Karine Croteau

Septembre 2019

REMERCIEMENTS

D'abord, je tiens à remercier sincèrement toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce projet de recherche.

Je désire souligner ma gratitude à ma directrice Karine Croteau pour sa contribution à mon mémoire. Merci pour ta disponibilité, tes encouragements, ta compréhension et ton aide constructive qui ont amené la réussite de ce projet.

Je tiens également à remercier la grande générosité des participant(e)s à cette étude qui ont accepté de prendre du temps pour partager et parler en toute confiance de leurs histoires personnelles et leurs expériences.

Merci à mes « girls » de classe, qui ont été présentes pour me donner du support autant dans les cours qu'à l'autre bout du clavardage. Je vous remercie, Véro C., Vanessa D., et Gabrielle W. pour votre écoute et votre soutien exceptionnel.

Enfin, je remercie profondément l'inestimable présence et support de mes proches depuis le commencement de cette maîtrise. Merci infiniment à mes amies de m'avoir offert écoute et soutien moral, à mon amoureux Sébastien d'avoir été une source réconfortante et sécurisante dans tous mes défis et mes moments de doutes et merci à mes parents, France et François, pour votre amour et votre appui inconditionnel, sachez que rien n'aurait été possible sans l'aide précieuse que vous m'avez offerte.

DÉDICACE

*À toi Simon, mon frère, mon ange gardien,
Tu m'accompagneras dans chaque moment de ma vie,
De mon cœur, jusqu'au tien.*

RÉSUMÉ

Actuellement au Québec, l'exercice de la profession d'intervenante sociale s'inscrit dans un contexte de réformes et de performance qui entraîne des enjeux importants, des tensions et des situations d'épuisement (Grenier, Bouque et St-Amour, 2016). Amenées par la nouvelle gestion publique (NGP), les conditions de travail difficiles fragilisent la pratique sociale des intervenantes qui se retrouvent à vivre les conséquences, et pour certaines d'entre elles, à connaître un arrêt de travail pour épuisement professionnel. Ainsi, la présente étude cherche à mieux comprendre l'expérience de l'épuisement professionnel chez les intervenantes sociales. Plus particulièrement, elle vise à : 1) rendre compte des difficultés vécues par les intervenantes sociales; à 2) comprendre quels sont les facteurs qui contribuent à l'épuisement professionnel; et finalement, à 3) examiner les divers besoins des intervenantes sociales pour prévenir les risques d'épuisement professionnel. Pour atteindre ces objectifs, une méthodologie qualitative a été privilégiée par le biais d'entrevues semi-dirigées avec trois intervenantes et un intervenant ($n = 4$) œuvrant dans la région de l'Outaouais. Comme cadre théorique nous avons opté pour l'approche écosystémique. Cette approche sert à appréhender la situation d'épuisement professionnel vécu par les intervenantes sociales par le biais d'une analyse écosystémique des réalités observées. Autrement dit, à mettre en lumière l'influence et l'interaction de divers systèmes sur la pratique sociale des intervenantes, menant à leur épuisement professionnel. Il ressort essentiellement des résultats que les difficultés vécues et les facteurs reliés à l'épuisement professionnel sont multidimensionnels. Non seulement les intervenantes sociales subissent l'influence des normes organisationnelles dans leur milieu de travail, mais elles font aussi face aux effets pervers des réformes et des croyances sociétales basées sur la performance et la rentabilité. De plus, des difficultés d'ordre professionnel ou personnel peuvent être vécues par les intervenantes sociales, mais elles représentent qu'une infime partie du

problème. Par conséquent, autant dans les milieux communautaires qu'institutionnels, le contexte actuel de la pratique du travail social au Québec génère de l'anxiété chez les intervenantes. Les résultats de la présente étude démontrent des similitudes entre les divers participants au niveau de leurs besoins pour prévenir l'épuisement professionnel. Ces besoins doivent servir de prémisses afin de mieux soutenir les intervenantes sociales dans leur travail et pour réduire les risques d'épuisement.

Mots clés : Nouvelle gestion publique, services sociaux, Québec, intervenantes sociales, performance au travail, épuisement professionnel, enjeux et réalités.

TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	i
DÉDICACE	ii
RÉSUMÉ	iii
TABLES DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX, DES FIGURES ET ANNEXES	viii
LISTE DES ACRONYMES	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE	4
1.1 Les changements organisationnels et la pratique des intervenantes sociales.....	4
1.1.1 La nouvelle gestion publique : de quoi parlons-nous ?	4
1.1.2 Le domaine des services sociaux et la NGP	6
1.1.3 Les fusions du réseau de la santé et des services sociaux : projet de loi 10.....	9
1.2 Retombées des transformations organisationnelles pour les intervenantes sociales	12
1.2.1 Diminution des ressources matérielles et humaines.....	12
1.2.2 Rentabilité et performance en contradiction aux valeurs fondamentales de la profession	16
1.3 Le concept de l'épuisement professionnel	17
1.4 Question et objectifs de recherche.....	22
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE	24
2.1 L'approche écosystémique	24
2.2 Pertinence du cadre écosystémique dans le cadre de cette étude.....	27
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	29
3.1 La méthodologie de recherche qualitative	29
3.2 Stratégie d'échantillonnage et de recrutement	29
3.3 Caractéristiques de l'échantillon	31
3.4 Méthode de collecte de données	32
3.5 Analyse des données.....	33
3.6 Considérations éthiques	34
3.7 Limites de la recherche	35
3.8 Originalité de la recherche.....	36

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	38
4.1 PRISE DE VUE SUR LES PARCOURS DES PARTICIPANTES.....	38
4.1.1 Amélie, une persévérance marquante.....	38
4.1.2 Louis, une oreille attentive, apprécié de son entourage	39
4.1.3 Chloé, intervenante en itinérance et en urgence	40
4.1.4 Sara, une intervenante axée terrain	41
4.2 LE SENS DONNÉ AUX DIFFICULTÉS PAR LES INTERVENANTES SOCIALES.....	41
4.2.1 Défis de la conciliation travail et famille	42
4.2.2 Contexte du réseau : déficit de financement et de ressources humaines	43
4.2.3 Horaire de travail	45
4.2.4 Charge de travail et lourdeur des tâches administratives	46
4.2.5 Pression de performance par la direction et les gestionnaires	50
4.2.6 Difficultés en relation d'aide et face à l'exposition aux problématiques sociales.....	52
4.2.7 Défis d'acceptation de la situation d'épuisement et jugements d'autrui	54
4.2.8 Confrontation avec les valeurs préconisées dans les milieux de pratiques	56
4.3 LA COMPRÉHENSION DES COMPOSANTES DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	57
4.3.1 Représentations des éléments qui ont contribué à l'épuisement professionnel.....	57
4.3.2 Les retombées de l'épuisement professionnel.....	60
4.4 LES BESOINS EXPRIMÉS PAR LES INTERVENANTES SOCIALES POUR PRÉVENIR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.....	64
4.4.1 Augmentation du financement et réorganisation des ressources humaines.....	64
4.4.2 Favoriser l'accessibilité à du support psychologique.....	67
4.4.3 Recevoir du soutien des membres de la gestion	68
CHAPITRE 5 : DISCUSSION.....	70
5.1 Conditions de pratiques : la détresse des intervenantes sociales	70
5.2 Le mot d'ordre : la performance au travail.....	74
5.3 La pratique de la relation d'aide : l'exposition à la souffrance sociale	76
5.4 Les défis du travail-vie personnelle	77
CONCLUSION	79
BIBLIOGRAPHIE.....	83
ANNEXE A.....	88
ANNEXE B.....	89
ANNEXE C.....	91

LISTE DES TABLEAUX, DES FIGURES ET ANNEXES

Figure 1. Schématisation du cadre théorique écosystémique et de l'objet d'étude

Tableau 1. Caractéristiques sociodémographiques des participant(e)s à l'étude

ANNEXE A. Lettre de recrutement

ANNEXE B. Guide d'entretien

ANNEXE C. Certificat éthique d'approbation déontologique

ANNEXE D. Formulaire de consentement

LISTE DES ACRONYMES

CISSS : Centre intégré de santé et des services sociaux

CISSSO : Centre intégré de santé et des services sociaux de l'Outaouais

DPJ : Direction de la protection de la jeunesse

NGP : Nouvelle gestion publique

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

INTRODUCTION

Au sein du marché du travail à l'époque actuelle, les employés doivent répondre à une demande de productivité et de performance qui est en constante augmentation au Québec. Dans tous les secteurs d'emplois, l'épuisement professionnel est devenu une préoccupation réelle et préoccupante affectant un grand nombre de travailleurs. Cette réalité a fait l'objet de beaucoup d'intérêt par la communauté scientifique dans les dernières décennies pour tenter de définir ces enjeux. De manière générale, l'épuisement professionnel est l'aboutissement d'un très haut niveau de stress maintenu trop longtemps et engendré par les exigences du travail (Lloyd, King, et Chenoweth, 2002). Il représente une problématique importante dont les conséquences sont lourdes pour la personne soumise à un rythme de travail effréné. Cette étude s'intéresse plus particulièrement à comprendre la réalité de l'épuisement professionnel et met en lumière « des ravages de ce mal insidieux qui n'affecte pas tout le monde, mais qui guette bon nombre d'intervenants » (Villeneuve et Beaudoin, 1993, p.83).

Actuellement au Québec, c'est au tour des intervenantes¹ sociales de se faire entendre sur la scène médiatique concernant leurs conditions de travail difficiles. Dans leur milieu de pratique, on leur demande désormais de faire plus de travail, malgré la diminution des moyens d'action, tout en étant efficaces et productives. Frappées de plein fouet ces dernières années par les réformes et les transformations organisationnelles des divers milieux de pratiques, les intervenantes se retrouvent confrontées à une réalité professionnelle souvent déséquilibrante. On assiste désormais à un paradoxe, de sorte que les intervenantes sociales formées et chargées d'aider les personnes dans le besoin, et aux prises avec des difficultés sérieuses, vivent à leur tour de profonds inconforts,

¹ Dans le cadre de cette étude, le genre féminin sera employé afin de faciliter la lecture et d'alléger la forme. Aussi, l'échantillon de participantes pour cette recherche est majoritairement représenté par des femmes.

des malaises, et sont à haut risque d'épuisement professionnel. L'exercice de la profession s'inscrivant dans une idéologie de performance et dans un contexte de transformations organisationnelles accentue l'apparition du problème de l'épuisement professionnel. Autrement dit, ces conditions de travail fragilisent l'état de santé des intervenantes sociales et affectent leur bien-être au travail. Malgré ces nombreuses préoccupations, nous constatons que cette réalité vécue par les intervenantes sociales demeure à ce jour bien peu étudiée, en outre, à partir d'une méthodologie qualitative et inductive qui donne un accès direct à la parole et à l'expérience des intervenantes sociales. C'est à partir de ces constats que cette étude s'intéresse à comprendre le phénomène de l'épuisement professionnel chez les intervenantes sociales. Pour ce faire, ce mémoire sera divisé en cinq chapitres.

Le premier chapitre traite de la problématique. Les éléments développés incluent les changements organisationnels et la pratique des intervenantes sociales, les retombées des transformations organisationnelles pour les intervenantes, le concept de l'épuisement, et concluent avec la question et les objectifs de recherche.

Le second chapitre porte sur le cadre d'analyse privilégié; soit l'approche écosystémique et la pertinence de ce cadre pour observer la réalité étudiée.

Le troisième chapitre explicite les aspects méthodologiques utilisés pour réaliser la collecte des données et l'analyse. Nous présentons notamment la méthodologie de recherche qualitative, la stratégie d'échantillonnage et de recrutement, les caractéristiques de l'échantillon, la méthode de collecte de données, l'analyse des données, les considérations éthiques, les limites de la recherche et l'originalité de la recherche.

Le quatrième chapitre fait état des résultats de ce projet de recherche. On y traite notamment du sens donné aux difficultés par les intervenantes sociales, de la compréhension des composantes de l'épuisement professionnel et des besoins exprimés par les intervenantes sociales pour prévenir l'épuisement professionnel.

Enfin, le cinquième chapitre est consacré à une discussion des principaux résultats en fonction des objectifs, de la recension des écrits et du cadre d'analyse dans ce projet de recherche.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

Le premier chapitre de ce mémoire propose un aperçu du contexte organisationnel actuel de la pratique des intervenantes sociales au Québec ainsi que de la problématique de l'épuisement professionnel. Dans ce chapitre, les changements organisationnels et les réformes dans le réseau de la santé et des services sociaux sont abordés afin de mieux comprendre le contexte particulier de pratique des intervenantes sociales. Par la suite, nous allons dégager certaines retombées importantes des transformations organisationnelles susceptibles de contribuer à l'épuisement professionnel des intervenantes sociales. De plus, nous présentons le concept de l'épuisement professionnel afin d'éclaircir ses différentes dimensions et mieux comprendre cette réalité vécue par les intervenantes sociales. Au terme de ce premier chapitre, nous concluons avec notre question de recherche et nos objectifs.

1.1 Les changements organisationnels et la pratique des intervenantes sociales

Dans un premier temps, ce qui suit présente une mise en contexte de l'apparition de la nouvelle gestion publique (NGP). Dans un deuxième temps, nous examinons certains principes de l'approche néolibérale se retrouvant dans l'idéologie de la NGP. Nous traitons aussi plus en détails des objectifs de cette logique managériale et de son influence dans le domaine des services sociaux. Finalement, le projet de loi 10 est présenté afin de contextualiser les fusions du réseau de la santé et des services sociaux qui affectent les conditions de pratiques des intervenantes.

1.1.1 La nouvelle gestion publique : de quoi parlons-nous ?

À partir des années 1980, on assiste à la crise de l'État social, c'est-à-dire, à la crise de l'État protecteur (Bellot, Bresson et Jetté, 2013). Cette forme de gouvernance adoptée par certains États intervient activement au niveau public, dans les domaines sociaux, et économiques, afin d'assurer une protection à ses citoyens. En effet, l'État a le rôle d'agir comme régulateur de

l'activité économique et social. Cependant, dans ce contexte de crise, les systèmes sociaux en déficit, les problématiques socioéconomiques et l'efficacité de la gestion publique des problèmes sociaux se retrouvent questionnés par la population et ses acteurs sociaux (Cassiers et Reman, 2007). D'ailleurs, l'ouvrage de Rosanvallon (1981) met en lumière les insuffisances majeures de l'intervention publique de l'État à faciliter la croissance économique et à assurer la sécurité sociale (cité dans Breton, 1983). Cette crise de l'État représente une rupture importante avec la croissance et le progrès social antérieur. En fait, la mise en place de formes de gestions radicales instaurées par l'État social pour répondre aux besoins des citoyens pendant ces années de croissance ont fait émergée plusieurs inégalités sociales, notamment une montée du chômage, de la précarité du travail, de nouvelles formes de pauvreté et d'exclusion sociale (Bresson, 2010). Que l'on soit en Amérique ou en Europe, les acteurs sociaux et les professionnelles en travail social sont d'avis que ces années de crise ont été une occasion pour s'adapter aux nouvelles difficultés et problématiques sociales induites par des formes de gestion d'austérité mises en place par l'État (Bellot *et al*, 2013). Dans ce contexte, un tournant néolibéral et la nouvelle gestion publique (NGP) sont venus influencer plusieurs secteurs de la vie sociale et économique à travers les Amériques et au sein de l'État québécois afin de restaurer l'équilibre économique et social (Bellot *et al*, 2013). Désormais, on retrouve plusieurs pratiques liées à la NGP au sein de l'État québécois.

La NGP est une conception organisationnelle différente du travail s'inspirant de l'approche néolibérale (Larivière, 2005; Bellot *et al*, 2013). Cette doctrine économique et politique est une critique de l'État-providence, c'est-à-dire, qu'elle soutient qu'une société qui est gouvernée par les interventions de l'État court à sa perte économique et sociale (Hardy, 2014). Dans ce contexte, au Québec les politiques néolibérales mises de l'avant par les gouvernements viennent modifier le rapport de l'État au marché (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013). Le néolibéralisme soumet

l'intervention étatique à des critères d'évaluation qui invoquent d'abord l'efficacité économique (Clark, 2002; Depelteau *et al*, 2013). Il devient alors légitime de vérifier l'efficacité sociale de la dépense publique. Cette efficacité est animée par la recherche de profit et la libre compétition afin de favoriser le développement économique. Dès lors, l'État ne doit pas intervenir dans l'économie et dans le domaine social, mais doit plutôt favoriser la libre concurrence et opter pour une politique de laisser-faire (Hardy, 2014). L'approche néolibérale repose sur l'argument que l'État et ses interventions minent l'efficacité du marché, voire qu'elles sont des obstacles au développement économique et social (Bourque et Leruste, 2010; Clark, 2002). Les politiques néolibérales amènent des transformations du marché québécois en favorisant la concurrence des instances publiques et privées et en privatisant certains services et organisations publics. En d'autres mots, la nouvelle gestion publique suit une influence néolibérale qui préconise une approche centrée sur la performance et l'efficacité économique et sociale. Ses concepts-clés se résument à l'efficacité, l'accessibilité et la centralisation (Proulx, 2017). Ainsi, depuis une vingtaine d'années au Québec, la NGP a influencé l'univers administratif du système de santé et de services sociaux (Larivière, 2005).

1.1.2 Le domaine des services sociaux et la NGP

Avec ce modèle de gestion inspiré de la science administrative, on tente de redresser les services publics, de réduire les listes d'attentes trop longues, une administration trop lente et son manque de cohérence (Grenier, Bourque et St-Amour, 2016). La NGP étant considérée comme la solution à ces problèmes a eu une influence significative sur le secteur des services publics. En s'inspirant des services privés et d'une idéologie dérivée des théories libérales, cette méthode de gestion se centre sur une préoccupation financière de l'État et vise principalement la réduction des

coûts du système et la performance (Bellot *et al*, 2013). Comme le citent Jetté et Goyette (2010, p.27) :

[e]n santé et services sociaux, l'univers épistémologique de ces nouvelles formes de management se conjugue au surplus avec celui du « evidence-based model » ou des « best practices » qui tente de rationaliser le choix et l'application des modes d'intervention sur la base de recherches empiriques ayant fait l'objet de tests cliniques (et donc d'évaluation) dans le cadre de protocoles scientifiques déterminés. [...] La popularité de ces nouvelles formes de gestion du social découle du postulat qu'en mettant en œuvre les modèles d'intervention ayant fait l'objet d'une vérification empirique (données probantes), les pratiques deviendront plus efficaces et permettront un meilleur contrôle des coûts.

Cette conception de la bureaucratie met l'accent sur la définition des objectifs à atteindre et sur le pouvoir de mettre en place des outils pour contrôler les résultats à partir de la pratique des professionnels. La bureaucratie peut analyser les indicateurs de performance et devenir un outil de contrôle de la pratique des professionnels (Boismenu, 2006). On assiste donc à la *managérialisation* des services publics en mettant de l'avant l'importance des techniques économiques pour atteindre des objectifs politiques et normatifs dans l'organisation de la santé et des services sociaux (Grenier *et al*, 2016; Jetté et Goyette, 2010). Cette conception managériale met de l'avant que les services publics et privés sont similaires puisque les services sont offerts à des clientes. Ainsi, on se retrouve avec un système aux fondements gestionnaires s'inspirant directement des entreprises privées. Les professionnels du milieu de la santé et des services sociaux doivent travailler au maximum de leur capacité et rendement en donnant des services efficaces et en réduisant les coûts du système. Dans le système, les évaluations de performance se retrouvent basées sur des données quantitatives au détriment de la qualité des services donnés (Bellot *et al*, 2013). Malgré l'instauration de cette méthode de gestion importée du milieu des affaires privées pour l'atteinte de résultats d'efficacité mesurables, on constate que c'est plutôt l'inverse qui se produit. En fait, les conditions de travail des professionnels se dégradent et se détériorent, car on

leur demande d'être efficaces et productifs avec moins de ressources à leurs dispositions (de Gaulejac, 2010). On note que cette méthode de gestion amène plusieurs effets pervers. Elle :

[...] produit une pression psychologique intense sur les travailleurs. Bon nombre de sociologues, en particulier chez les cliniciens, ont analysé ce phénomène que l'on a vu se développer d'abord dans les entreprises privées puis dans les entreprises publiques et qui apparaît aujourd'hui dans le secteur non marchand comme les hôpitaux, les administrations, les collectivités locales, les institutions éducatives ou sociales. Dans ce contexte, la question de la santé mentale au travail devient prégnante. La plainte lancinante sur la souffrance, la multiplication des symptômes dépressifs, le sentiment généralisé de harcèlement, l'hyperactivité, l'épuisement professionnel et le développement de suicides sur le lieu de travail sont autant de symptômes d'un malaise profond (de Gaulejac, 2010, p. 84-85).

Plus précisément dans les services sociaux, l'efficacité statistique est au cœur de l'action minant du coup les conditions de travail et la pratique des intervenantes. Ainsi, les conditions de travail des intervenantes sociales se sont graduellement modifiées et ont eu une pression directe sur leur manière d'exercer leur profession. Ce contexte les a amenées à vivre et ressentir de la « colère, du stress et de l'anxiété » (Grenier *et al*, 2016, p. 14). Depuis quelques années, les critiques et les évaluations de la NGP en travail social se sont multipliées (Bellot *et al*, 2013). On constate une convergence dans les écrits sur la NGP, tous du même avis que cette conceptualisation de la bureaucratie des services sociaux a des répercussions importantes sur le quotidien et la pratique des intervenantes (Auclair, 2016; Bellot *et al*, 2013; Grenier, Bourque et Boucher, 2018; de Gaulejac, 2010; Grenier, Bourque et St-Amour, 2016; Larivière, 2005; Pauzé, 2016; Richard et Laflamme, 2016). À ce jour, ce paradigme managérial a inspiré la plupart des réformes dans le système public et dans le domaine de la santé et des services sociaux au Québec. Comme nous le verrons sous peu, ces réformes et ces transformations organisationnelles ne sont pas sans conséquence sur la santé mentale des intervenantes sociales, et ce, tant dans les milieux institutionnels que dans les milieux communautaires.

Dans la partie suivante, le projet de loi 10 inspiré de la nouvelle gestion publique est présenté afin de baliser à quel point cette réforme a considérablement changé le réseau de la santé et des services sociaux, et par le fait même, les pratiques des intervenantes sociales.

1.1.3 Les fusions du réseau de la santé et des services sociaux : projet de loi 10

Au Québec en 2015, des changements majeurs se sont produits dans le réseau de la santé et des services sociaux afin de réduire les dépenses et d'augmenter l'efficacité. Dans cette foulée, la réforme du projet de loi 10, cette *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux, notamment par l'abolition des agences régionales*, est l'une des plus importantes dans les dernières décennies au sein du le réseau québécois de la santé (Assemblée nationale du Québec, 2015). Encore aujourd'hui, cette Loi a des retombées importantes pour les intervenantes sociales (Grenier *et al*, 2016). Avec les libéraux au pouvoir, cette Loi a été adoptée par le ministre de la santé Gaétan Barrette. Elle a engendré la centralisation des services dans le réseau public de santé et de services sociaux (Lemire Auclair, 2017). L'objet de la Loi 10 est d'accroître l'accès aux services pour la population, de contribuer à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins et d'augmenter l'efficience du réseau (Assemblée nationale du Québec, 2015).

De ce fait, cette réforme propose une fusion des Centres de santé et de services sociaux (CSS), des Centres locaux de santé communautaire (CLSC), centres hospitaliers, centres de réadaptation et Centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD), afin de créer des CISSS (Centre intégré de santé et de services sociaux) ou CIUSSS (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux). Sous la réforme Barrette, le réseau de santé et service sociaux est passé de 182 à 34 établissements (Bourque et Lachapelle, 2018). Ces nouveaux établissements ont une responsabilité territoriale et doivent s'adapter aux besoins de la population locale.

Concrètement, les CISSS veillent à la complémentarité des services sur le territoire donné et opèrent un réseau territorial de services à l'échelle de la région (Bourque et Lachapelle, 2018). Notamment, le réseau territorial de services regroupe des équipes de médecine familiale (GMF) et cliniques médicales, des organismes communautaires, des ressources privées, etc. Comme le mentionne Lemire Auclair, « tous ces acteurs dans le réseau de la santé et des services sociaux sont considérés comme des partenaires et alliés afin d'atteindre les objectifs de maintien ou d'amélioration de la santé de la population » (2017, p.7).

Cette réorganisation structurelle a transformé le contexte de travail des intervenantes sociales et les pratiques des professionnelles du réseau de la santé et des services sociaux (Grenier *et al*, 2018; Grenier *et al*, 2016). Certains sont même d'avis que cette réforme sera plus ou moins concluante dans l'objectif d'efficience du système (Coalition solidarité santé, 2014). Cette réorganisation entraîne une énorme pression sur l'appareil bureaucratique et les intervenantes sociales se retrouvent accaparées par les nombreuses tâches de gestion et ne sont plus en mesure de répondre de manière optimale aux demandes et aux besoins de la population (Contandriopoulos, Perroux, Brousselle et Breton, 2014, Proulx, 2017). Cette fusion administrative exerce par ailleurs une influence et une pression intenses sur les intervenantes du réseau et ce contexte de transformation soulève, comme le nomment Grenier et al. (2018, p. 4), un « inconfort significatif ». Par conséquent, les intervenantes doivent s'adapter à tous ces changements complexes dans le réseau de la santé et de services sociaux pouvant affecter le développement professionnel et la pratique en travail social. Depuis l'adoption de cette Loi, on entend plusieurs contestations. Notamment, selon Grenier et al., (2018, p.5) « on assiste à de nombreuses sorties médiatiques de syndicats, de professionnels de la santé et des services sociaux, de chercheurs et de journalistes pour dénoncer ses impacts négatifs sur les plans structurel, organisationnel, professionnel, voire

relationnel ». Ainsi, la Loi 10 et la NGP ont accentué les principes de performance et la vitesse des processus de production. Dans cette logique de performance, les intervenantes se retrouvent confrontées à des mesures de contrôles augmentant le stress, le mal-être au travail et le risque d'épuisement professionnel (Grenier *et al.*, 2018). Richard et al. (2005) mentionnent aussi que les fusions d'établissements et les réorganisations administratives portent une atteinte considérable au climat de travail harmonieux, à la motivation, aux relations professionnelles, à la répartition du pouvoir, aux méthodes de travail, etc. À cet effet, le fonctionnement interne est influencé négativement par les changements organisationnels qui peuvent entraîner une insécurité d'emploi et menacer l'estime de soi et le bien-être des intervenantes. Lors de chaque réforme, les intervenantes doivent s'adapter et rechercher de nouveaux repères institutionnels, professionnels, relationnels et interprofessionnels (Grenier *et al.*, 2016). Tel que cités par Grenier et al. (2016) examinant des effets la Loi 10 sur les intervenants (2016) :

[...] on peut dire que les intervenants vivent et ressentent de la colère, du stress et de l'anxiété. La situation crée de la démobilisation, de l'absentéisme au travail, de l'isolement, un repli sur soi et le souhait de la retraite précoce. Les intervenants adoptent différentes stratégies au travail pour composer avec le contexte en transformation. À titre d'exemple, on peut noter le développement d'une certaine rigidité envers le travail : certains font ce qu'on leur demande, ni plus ni moins, alors que d'autres tentent de contourner les nouvelles contraintes pour mieux servir l'utilisateur. Certains vivent difficilement ces transformations pour différents motifs et sont fragilisés par la mutation du monde dans lequel ils se trouvent, faisant l'expérience d'une souffrance réelle au travail (p.14).

Nous l'avons constaté, ces transformations dans l'organisation de la pratique sociale ont amené un déséquilibre résultant en l'épuisement professionnel pour certaines intervenantes sociales. En ce sens, la partie suivante aborde l'impact de ces transformations et réformes du réseau de la santé et des services sociaux afin mieux de comprendre l'expérience de l'épuisement professionnel des intervenantes sociales.

1.2 Retombées des transformations organisationnelles pour les intervenantes sociales

Cette section met en évidence les diverses réalités avec lesquelles les intervenantes sociales doivent composer, il sera possible dans cette section de mieux comprendre comment l'épuisement professionnel est vécu par les personnes qui exercent la profession de relation d'aide. Ce qui suit se déploie en deux temps. D'abord, nous examinons l'objet de diminution des ressources matérielles et humaines. Ensuite, nous discutons de la rentabilité et performance qui entre en contradiction aux valeurs fondamentales de la profession.

1.2.1 Diminution des ressources matérielles et humaines

Avec les fusions des établissements, les services offerts à la population se retrouvent désormais diminués (Lemire Auclair, 2017). Ces fusions servant à homogénéiser et à standardiser les services dans le réseau de la santé et des services sociaux ont affecté la pratique des intervenantes sociales, dans l'obligation de satisfaire à ces nouvelles orientations et de refuser certains services aux usagers. De plus, dans ce contexte de transformations, on note également une pénurie de personnel, car des postes ont fait l'objet de coupures aux fins de rentabilité économiquement pour le réseau. Par conséquent, les intervenantes sociales vivent les effets du manque de ressources humaines. Dans ce contexte de restructuration et de surcharge de travail, les facteurs organisationnels affectent aussi les gestionnaires, qui ne sont plus en mesure de créer et d'instaurer un climat de travail stable pour leurs employés. Ainsi, avec les constants changements dans le système, bon nombre de gestionnaires n'arrivent plus à s'adapter à la réalité des intervenantes et à offrir du soutien clinique pour prévenir les risques d'épuisement professionnel (Larivière, 2010; Lemire Auclair, 2017).

Par ailleurs, les nombreuses restructurations structurelles provoquent aussi des changements au niveau des équipes de travail. Autrement dit, certaines professionnelles dans le

domaine des services sociaux font face à des pertes d'emplois. Les intervenantes doivent alors conjuguer avec un manque de personnel et les listes d'attentes qui sont à la hausse. Les intervenantes doivent répondre à de multiples demandes et à la complexité des dossiers, ce qui provoque une surcharge de travail chez plusieurs d'entre elles. C'est ce qui se produit actuellement au sein de la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ) au Québec. Guylaine Ouimet, la présidente de l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ), évoque clairement dans les médias le fait que les intervenantes crient à l'aide et qu'elles sont aux prises avec des problèmes fondamentaux dans leur pratique professionnelle. À la suite de la mort d'une jeune fille de sept ans qui était prise en charge par la DPJ, plusieurs difficultés concernant les intervenantes ont été identifiées. À cet égard, Madame Ouimet indique qu'on « ne peut passer sous le silence les effets pervers des coupes budgétaires qui ont été faites depuis 10 ans et la dernière réorganisation a fait très mal aux services sociaux et en santé mentale » (Radio-Canada, 2019). Dans le système de protection de la jeunesse, les intervenantes doivent se débattre avec une explosion des signalements, des délais d'attente pour évaluation, une surcharge de travail, une lourdeur administrative, et une pénurie de personnel. Ces problèmes ne représentent qu'un seul exemple des réalités vécues par les intervenantes en protection de la jeunesse qui mènent bon nombre d'entre elles à vivre de la détresse en milieu de travail.

Dans un même ordre d'idées, on observe par ailleurs une réduction des ressources matérielles et humaines dans les milieux communautaires. Ils ne font malheureusement pas exception à la règle. Les intervenantes ressentent également les effets de ces restructurations et des nouveaux modèles de gestion axés sur la performance. Il importe de noter que les organismes communautaires sont reconnus par le Ministère de la Famille comme des partenaires autonomes à part entière du système de santé et de services sociaux. Ces organismes répondent à plusieurs

besoins dans la communauté, offrent du soutien et des services d'aide, exercent la défense des droits des citoyens, se consacrent à promouvoir le développement social et l'amélioration des conditions de vie, etc. (Gouvernement du Québec, 2019). Dans le rapport de recherche de Depelteau, Fortier et Hébert (2013), un sondage a été mené auprès de 700 organismes communautaires au Québec afin de mieux comprendre les effets des transformations organisationnels liés à une logique industrielle sur le financement des milieux communautaires. Les intervenantes œuvrant dans divers organismes communautaires ont eu l'occasion d'exposer leurs points de vue et leurs perceptions sur certaines difficultés concernant leurs pratiques et sur les enjeux du financement. La revue de littérature de Depelteau et al. (2013) révèle que le modèle de la NGP oriente les actions et la mission des organismes communautaires vers l'atteinte de résultats mesurables et d'une gestion efficace.

Du rapport de recherche de Depelteau *et al.* (2013) il émerge que les organismes communautaires et leurs intervenantes ressentent la pression constante d'instaurer de nouvelles pratiques de gestion pour atteindre des objectifs d'efficacité et de productivité. Les mesures des résultats de pratiques à l'aide d'indicateurs probants, l'intégration de ces évaluations dans leur évaluation et reddition de comptes, et la complexification de leurs rapports financiers, sont des exigences que les organismes communautaires doivent désormais respecter. De plus, l'intégration de nouveaux programmes dans les organismes doit répondre à des objectifs mesurables. Par conséquent, la plupart des programmes mis en place sont « ciblés et stratégiques » et visent une action et une population précise au détriment de la réalité et des problématiques vécues par la communauté (Depelteau *et al.*, 2013). Les intervenants des milieux communautaires se retrouvent donc avant toute chose à répondre aux exigences des bailleurs de fonds afin de conserver leur financement, ce qui augmente considérablement les redditions de comptes dans les tâches de ces

derniers. En conformité avec ces nouvelles pratiques, et face aux coupures budgétaires dans le réseau de santé et de services sociaux, les organismes communautaires signalent également devoir consacrer plus de temps à remplir des demandes de financement et à se soumettre à des procédures de surveillance (Depelteau, 2013). En effet, les intervenantes font beaucoup d'heures supplémentaires afin de composer avec les retombées des exigences en place, notamment pour remplir les documents afin d'assurer le financement et la pérennité de l'organisme. Ces heures supplémentaires et le stress accumulés sont décrits comme des facteurs d'épuisement psychologique et moral (Depelteau *et al.*, 2013, p. 35). De plus, comme les médias ont pu en faire la lecture récemment au Québec, les intervenants des organismes communautaires dénoncent leurs conditions de travail précaires et leur état d'épuisement professionnel auxquels nombreux d'entre eux sont confrontés (Le Devoir, 2018; Le journal de Québec, 2018; Radio-Canada, 2018; TVA nouvelles, 2018). Une cinquantaine d'organismes se sont regroupés pour dénoncer et signer une pétition quant à leurs conditions de travail de plus en plus difficiles. Ils évoquent leurs salaires peu élevés, le budget limité, le manque de ressources financières, l'augmentation des redditions de comptes, la dénaturation de la mission des organismes communautaires, etc. Par conséquent, l'épuisement professionnel et la précarité vécus au quotidien par les travailleurs et les intervenantes communautaires sont insoutenables et mettent leur santé mentale à risque. En somme, l'intégration de pratiques issues de la NGP et les transformations organisationnelles poussent les organismes communautaires à subir de nombreuses pressions qui affectent le mieux-être des intervenantes. Dans la partie suivante, il dès lors pertinent de s'interroger sur la question de rentabilité et de performance qui entre en contradiction avec les valeurs de la profession d'intervenantes sociales amenant un inconfort important dans leur pratique.

1.2.2 Rentabilité et performance en contradiction aux valeurs fondamentales de la profession

Désormais, les divers milieux de travail demandent aux intervenantes sociales de rendre des comptes sur les résultats produits dans le cadre de leur profession (Bellot *et al.*, 2013). Par exemple, les évaluations du travail des intervenantes sont faites à l'aide de statistiques, de méthodes quantitatives et de critères de performance rigides. Certains auteurs les définissent par des protocoles de technicité réduisant considérablement la flexibilité et l'autonomie de l'intervenante sociale (Chaudat et Muller, 2011; Pauzé, 2016). Ces réformes dans le système ont contribué à dénaturer la pratique de l'intervention sociale et à créer un inconfort significatif chez les intervenantes (Auclair, 2016; Grenier *et al.*, 2018). Affectant la santé mentale de ces dernières, et engendrant du stress psychologique sévère, les logiques de rentabilité et de productivité de cette gouvernance issue du monde des affaires entrent en contradiction avec la pratique de relation d'aide en travail social. Les indicateurs de performance ne sont pas adaptés à la réalité des travailleurs sociaux. Ainsi, les professionnelles en travail social se retrouvent instrumentalisées par cette gestion qui leur fait perdre le sens de leurs actions, jusqu'au sens de leur existence, et même jusqu'à la dégradation de l'amour du métier (de Gaulejac, 2010).

Notamment, les intervenantes sociales doivent s'adapter aux contraintes administratives et aux nouvelles façons de procéder qui dérogent de leurs valeurs professionnelles, éthiques et déontologiques. (Grenier *et al.*, 2018; Richard, 2016; Richard et Laflamme, 2016). Comme Auclair (2016) est d'avis, cette réalité est vécue comme une dissonance comprise comme l'écart entre deux définitions d'une conception du travail. Par exemple, les représentations que les intervenantes sociales ont de leurs valeurs et de leurs devoirs de profession, par opposition aux attentes des employeurs, créent une tension interne chez ces dernières (Auclair, 2016). Malgré les impératifs de mettre un temps nécessaire pour créer un lien de confiance significatif avec les populations

desservies et les individus en relation d'aide, un cadre administratif plus contraignant est imposé pour respecter les critères de performance et pour réduire les coûts dans le système. Il ressort de la recherche que les intervenantes sociales connaissent un degré élevé d'ambiguïté et de conflit de rôles (Lloyd, King et Chenoweth, 2002). Dès lors, elles sont donc à risque de vivre de la souffrance, du stress, de l'épuisement professionnel, la dépression, etc. (Grenier *et al.*, 2018; Richard et Laflamme, 2016; Pauzé, 2016).

Enfin, il fût porté clairement à l'attention que le modèle de gestion axé sur la rentabilité et la performance n'est pas sans conséquence et sans effets collatéraux. Il soulève des enjeux fondamentaux pour la profession en intervention sociale. Pour bien comprendre les divers enjeux vécus par les intervenantes sociales, il faut mieux s'attarder à la définition singulière de ce concept d'épuisement professionnel, car il est central à la présente étude. C'est ce que nous explicitons dans la section suivante.

1.3 Le concept de l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel, communément appelé « burnout », est un phénomène de plus en plus étudié au sein de la recherche scientifique, et plus particulièrement du domaine du travail social. Avec les années, les études ne semblent pas en venir à un consensus au sujet des facteurs qui sont à l'origine du problème. D'une part, un pan de la littérature consultée met en évidence le rôle que jouent les caractéristiques personnelles dans le développement de l'épuisement professionnel, et d'autre part, des travaux pointent plutôt les conditions exigeantes, soient l'environnement de travail et organisationnel qui semblent en causes. Comme nous l'examinons ci-dessous, la définition de ce concept est vaste et plurielle et relève de l'attention que les auteurs accordent aux divers facteurs liés à l'épuisement professionnel. Ce qui suit présente une recension des écrits sur le concept de l'épuisement professionnel vécu par les intervenantes sociales afin de

mieux faire état des connaissances sur le sujet. Nous y précisons également sur quelle définition cette étude s'appuie plus particulièrement en relation avec la réalité étudiée.

D'abord, à notre connaissance, le premier à tenter d'élaborer une nouvelle définition du concept de l'épuisement professionnel est le psychanalyste Freudenberger (1974), et ce, pour décrire une détérioration de l'état physique, émotif et psychologique provoqué par l'engagement dans le travail. En s'inscrivant dans un contexte de travail, Kane (2009) rapporte que ce terme était utilisé par Freudenberger pour définir comment les individus se sentaient lorsqu'ils semblaient submergés par des émotions d'irritabilité, de colère, d'incapacité à faire face à des tensions, et qu'ils présentaient une perte d'énergie significative. Dans sa définition de l'épuisement professionnel, Freudenberger (1974) soutient que l'individu se crée une image et des attentes idéalisées du travail demandé et s'engage corps et âme dans celui-ci, mais souvent, ses attentes ne sont pas rencontrées et l'épuisement a tendance à se manifester de manière graduelle. L'épuisement est donc décrit à partir de caractéristiques personnelles, notamment à partir d'une question d'attitude et d'adaptation.

À la suite de recherches empiriques afin d'établir la rigueur et la validité du concept de l'épuisement professionnel au sein de la communauté scientifique, Maslach et Jackson (1981) ont proposé une nouvelle définition centrée davantage sur les émotions :

Un épuisement émotionnel se produit fréquemment chez les personnes qui travaillent de quelque manière que ce soit. Un aspect clé du syndrome de l'épuisement professionnel est l'augmentation des sentiments d'épuisement émotionnel et de fatigue. [...] Un autre aspect est le développement d'attitudes et de sentiments négatifs et cyniques à l'égard de ses clients. Ces réactions négatives à l'égard des clients peuvent être liées à l'expérience de l'épuisement émotionnel. [...] Un autre aspect de l'épuisement professionnel est la tendance à s'évaluer de manière négative, en particulier en ce qui concerne le travail avec les clients. Les travailleurs se sentent insatisfaits d'eux-mêmes et insatisfaits de leurs réalisations au travail (Traduction libre, p.99).

À partir de trois dimensions spécifiques, soit émotionnel, déshumanisation et de perte d'accomplissement, cette définition de l'épuisement professionnel permet de décrire comment une intervenante en fait l'expérience dans son milieu de travail. La première dimension, celle de l'épuisement émotionnel, est un sentiment ressenti par l'intervenante, soit celui d'être épuisé par le contact avec les personnes (Maslach et Jackson, 1981). Dans cette situation, l'intervenante n'a plus les ressources personnelles pour réagir aux multiples stressors en milieu du travail et ressent un grand vide d'énergie (Maslach et Goldberg, 1998). La charge de travail et les tâches demandées par l'emploi deviennent alors insurmontables. Dès lors, la surcharge de travail et les conflits face à l'emploi peuvent être des facteurs aggravants la fatigue et l'épuisement de l'intervenante. En ce qui concerne la seconde dimension; soit celle de la déshumanisation de la relation d'aide, elle se traduit, toujours selon Maslach et al. (1996), par un sentiment de détachement à l'égard des autres. On assiste à une modification des attitudes qui correspond à un moyen de défense psychologique, notamment par l'indifférence face à la personne desservie, son équipe ou l'organisation (Maslach, Jackson et Leiter, 1996). Selon cette dimension, l'intervenante hésite à établir des liens avec les usagers de services afin de se protéger de sa propre vulnérabilité et détresse (Maslach, 1993). Quant à la troisième dimension, la perte d'accomplissement de soi au travail, elle est une modification des attitudes de l'intervenante envers elle-même (Maslach, 1993). Elle vit un sentiment de négativité concernant ses compétences professionnelles et sa productivité au travail. Par conséquent, l'intervenante ne se sent plus en mesure d'assumer ses responsabilités, elle vit une démotivation et une dépression centrée sur la profession (Maslach *et al.*, 1996). Cette perception négative de la personne envers elle-même est accentuée par un manque de soutien et un manque d'opportunité de se développer personnellement au travail (Maslach, 1998).

Cette conception de l'épuisement professionnel par Maslach et Jackson (1981) a été reprise maintes fois dans la recherche pour mieux comprendre l'état de cette réalité. Cette définition s'avère pertinente aux fins de cette étude puisqu'elle fait référence aux difficultés inhérentes aux domaines des services sociaux et à la profession de la relation d'aide. À cet égard, dans l'exploration des recherches portant sur l'épuisement professionnel et la relation d'aide, on constate que les professionnels dans le domaine de l'intervention humaine auprès des individus et des familles ont souvent un engagement émotionnel soutenu avec les acteurs dans le besoin et se retrouvent beaucoup plus à risque d'épuisement professionnel (Barbier, 2004; Delbrouck, 2008; Edey Gamassou et Moisson-Duthoit, 2012; Loriol, 2013; Richard et Mbonimpa, 2013). Les intervenantes sociales sont affectées par les personnes qu'elles accompagnent et sont confrontées à une charge émotionnelle parfois intense. Ainsi, comme cité par Ravon (2009) qui s'intéresse à la question d'usure professionnelle, « lorsque l'intervenant n'arrive plus à contenir ces affects, il risque un excès d'empathie ou, au contraire, de ne plus reconnaître ni supporter les valeurs et les comportements des usagers et de leurs familles » (p.11). Dans ce contexte, les intervenantes sociales se retrouvent donc en position de vulnérabilité et à risque accru d'épuisement professionnel.

Par ailleurs, un pan de la recherche consultée converge plutôt vers une théorie systémique pour décrire l'épuisement professionnel. Tel que cité par Duquette, Kerouac et Beudet (1990), et repris par Villeneuve et Beaudoin (1993) dans leurs recherches, l'épuisement professionnel résulte selon eux de l'interdépendance de facteurs relatifs au personnel, à la clientèle et à l'organisation du milieu de pratique. En ce sens, l'émergence de l'épuisement professionnel est davantage reliée aux aspects de l'environnement de travail, c'est-à-dire aux interactions avec le personnel, l'organisation et la clientèle. Par exemple, en étant en constante interaction avec les collègues de

travail, une clientèle aux prises avec des problématiques sociales multiples et des facteurs organisationnels, l'intervenante se retrouve dans un milieu au sein duquel elle est à risque de développer un épuisement professionnel. Cette conception de l'épuisement professionnel permet de prendre en compte le dynamisme entre l'intervenante et les diverses variables de son environnement social (Duquette, Kerouac et Beaudet, 1990). D'ailleurs, Maslach (2003) a ajouté une explication sociale au concept de l'épuisement professionnel. Elle souligne qu'il représente un état qui inclue les trois dimensions exposées par Maslach et Jackson (1981), et qui résulte d'une exposition prolongée au stress et aux facteurs environnementaux du travail (Kane, 2009). D'après Maslach (2003), il faut prendre en considération la complexité de l'environnement de travail et des facteurs de risques existants, tout en analysant son impact différentiel sur les personnes.

Dans la même veine, l'étude de McCulloch et O'Brien (1986) traite spécifiquement de l'épuisement professionnel et de l'environnement organisationnel du travail. Les auteurs mettent en évidence la relation entre certains aspects de la structure organisationnelle et l'épuisement professionnel. Cette étude met en lumière que l'épuisement professionnel, ressenti notamment par les intervenantes d'un département de services jeunesse et communautaires, est lié aux conditions de travail plutôt qu'aux compositions psychologiques et personnelles. En ce sens, les intervenantes se retrouvent affectées par les contraintes organisationnelles et sociétales. Pour McCulloch et O'Brien (1986), les conditions organisationnelles dictent le cadre de travail avec lequel les intervenantes doivent composer et pratiquer leur profession. Selon ces auteurs, il y a donc une étroite relation entre les facteurs associés au cadre de travail et l'épuisement professionnel. Dans cette perspective, l'aspect de l'environnement du travail devient alors important dans la compréhension du concept de l'épuisement professionnel. Ainsi, l'expérience de l'épuisement professionnel est davantage associée à une dimension organisationnelle et émane du milieu et de

son cadre normatif et structurel. Par exemple, la surcharge de travail est considérée comme un élément stressant qui provient directement de l'organisation de travail, et non pas de l'intervenante. Celle-ci permet de sortir d'un discours individualisant et pathologisant du problème de l'épuisement.

En définitive, dans le cadre de la présente étude, notre intention n'est pas de nous limiter à une seule définition de l'épuisement professionnel, mais bien de considérer divers éléments qu'amènent les auteurs dans les recherches consultées. De manière plus spécifique, cette étude s'appuie sur une définition plus systémique et plurifactorielle de l'épuisement professionnel vécu par les intervenantes sociales qui rejoint davantage les facteurs organisationnels et les conditions de travail, tel que mis en lumière par Duquette, Kerouac et Beudet (1990), Villeneuve et Beaudoin (1993), et McCulloch et O'Brien (1986). Toutefois, nous trouvons aussi important de nous référer à la définition de Maslach et Jackson (1981) et de Freudenberg (1982) pour comprendre l'état d'épuisement des intervenantes sociales et tenir compte d'un certain nombre de caractéristiques individuelles liées à son apparition. Au terme de cet état des connaissances, nous présentons la question et les objectifs de ce projet de recherche.

1.4 Question et objectifs de recherche

À la lumière des constats qui émergent de notre problématique et des enjeux liés à l'épuisement professionnel des intervenantes sociales dans divers milieux de pratique, il apparaît que peu d'études se sont intéressées à entendre la voix des principales concernées et ce qu'elles avaient à dire sur le sujet. En effet, on semble en connaître bien peu sur la réalité de ces intervenantes sociales qui ont vécu de l'épuisement et leurs voix demeurent peu entendues au sein de la recherche. L'étude proposée s'appuiera sur les travaux de recherches existants, en se concentrant sur les expériences vécues de l'épuisement professionnel chez les intervenantes

sociales, pour permettre l'avancement des connaissances sur ce sujet et une meilleure compréhension de ce phénomène complexe. Cela dit, il existe peu d'études empiriques qui abordent plus spécifiquement la réalité de l'épuisement professionnel des intervenantes sociales au Québec à partir de leurs propres perspectives. Ainsi, la pertinence de ce projet de recherche se situe dans le fait qu'il vise à combler cette lacune en abordant une problématique sociale actuellement préoccupante au Québec.

Plus précisément, ce mémoire a pour objectif d'examiner l'expérience singulière à partir des perspectives et de la parole des intervenantes sociales ayant vécu un épisode d'épuisement professionnel. Notre question de recherche vise à comprendre comment l'épuisement professionnel est vécu par les intervenantes sociales ? Afin de répondre à cette question, nous avons élaboré trois objectifs précis. D'abord, il s'agit : 1) d'explorer les difficultés vécues par les intervenantes sociales; ensuite, de 2) comprendre quels sont les facteurs qui contribuent à l'épuisement professionnel; et finalement, 3) d'examiner les divers besoins des intervenantes sociales pour prévenir les risques d'épuisement professionnel.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE

Ce deuxième chapitre aborde le cadre théorique retenu pour guider notre recherche. Nous avons choisi de nous appuyer sur l'approche écosystémique, ou écologique, développée par Bronfenbrenner (1979), et repris par Bouchard (1987). Nous tenterons d'appréhender la réalité d'épuisement professionnel vécu par les intervenantes sociales par le biais d'une analyse écosystémique des réalités observées. Dans la présente section, nous discutons des concepts et des spécificités de cette approche théorique. Ultimement, la pertinence de l'utilisation de ce cadre théorique à cette recherche sera explicitée.

2.1 L'approche écosystémique

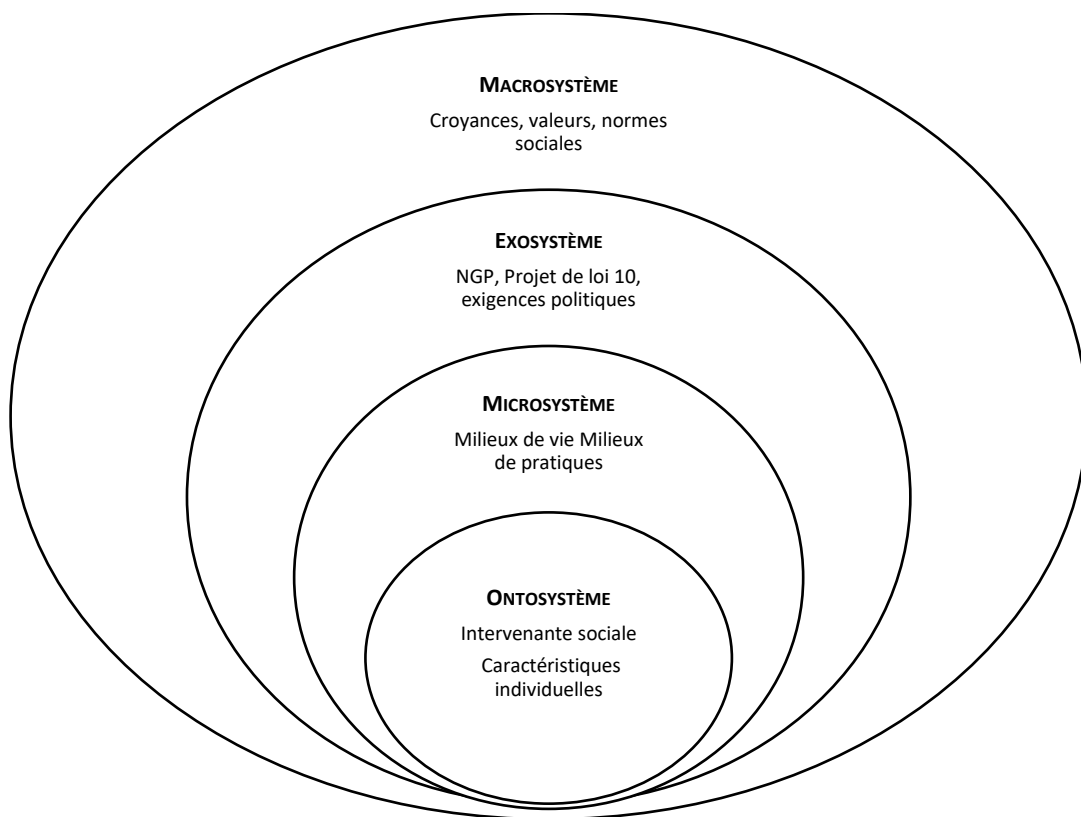
Le psychologue Urie Bronfenbrenner est reconnu pour avoir développé la théorie de l'écologie du développement humain. En 1979, Bronfenbrenner a publié son livre *The Ecology of Human development* qui explicite l'intégralité de sa théorie écologique et dans cet ouvrage, on y retrouve cette définition qui fait la clarté sur son idéologie systémique du développement des individus :

L'écologie du développement humain implique l'étude scientifique de l'accommodation mutuelle entre un être humain qui est actif et se développe et les changements de propriétés des divers environnements dans lesquels la personne vit, étant donné que ce processus est influencé par les relations entre ces environnements et les contextes qui les englobent » (Traduction libre, Bronfenbrenner, 1979, p. 21)

Il accorde une place importante à l'influence de l'environnement sur la situation des groupes et des individus. C'est à partir de son modèle écosystémique ou écologique qu'il est possible de mettre en lumière les différents environnements emboîtés qui interagissent entre eux et qui influencent le développement de la personne. En fait, Bronfenbrenner (1979) décrit l'environnement comme diverses couches systémiques imbriquées les unes dans les autres, où se

produisent de multiples interactions qui influencent le quotidien voire, des intervenantes sociales dont il est question dans cette étude. Ces environnements peuvent se transformer, se modifier et affecter le développement professionnel des intervenantes sociales (Rosa et Tudge, 2013). Afin d'illustrer davantage ce modèle écosystémique, les divers environnements sont représentés comme une série de systèmes emboîtés les uns dans les autres, à la manière de poupées russes. À partir de ce cadre théorique, voici la manière dont nous l'appliquons à notre étude à travers la lentille permettant de poser notre regard sur l'objet de recherche. Le schéma ci-dessous illustre la juxtaposition de ces divers systèmes :

Figure 1. Schématisation du cadre théorique écosystémique et de l'objet d'étude



Comme il est possible de l'observer sur ce schéma, les intervenantes sociales, notre population à l'étude, se retrouvent au centre du modèle écosystémique et leurs pratiques sociales sont influencées par divers systèmes qui les entourent. Ces écosystèmes peuvent avoir une incidence

sur leur quotidien et leurs pratiques sociales. Comme l'indique Bouchard (1987), Absil, Vandoorne et Demarteau (2012), l'approche écologique repose sur une notion fondamentale : l'interaction et l'interdépendance entre les systèmes. En effet, au regard de cette étude, nous considérons que l'intervenante sociale est influencée par l'interaction avec les personnes, les milieux et les contextes dans lesquels sa pratique s'inscrit. Ainsi, selon Bouchard (1987), les conduites et les comportements que l'on peut observer chez les intervenantes sociales sont le produit de l'interaction entre les personnes qui les émettent et l'environnement. Les interactions entre l'intervenante et ses systèmes se font à plusieurs niveaux à la fois. Non seulement les intervenantes sociales se retrouvent en interaction réciproque avec d'autres systèmes, mais elles sont aussi un système dynamique elles-mêmes qui peut influencer les systèmes qui l'entourent.

Dans ce cadre théorique, on divise ces environnements en différents types de systèmes : ontosystème, microsystème, exosystème, macrosystème (Bouchard, 1987). D'abord, l'ontosystème se définit par l'ensemble des caractéristiques individuelles de notre population à l'étude, autant physiologique que psychologique, notamment; ses états civils, compétences, habiletés ou déficits (Bouchard, 1987). On réfère ici en l'occurrence au niveau de scolarité, au revenu, au mode de vie, au niveau d'anxiété, au nombre d'enfants, etc. Ce système est en interrelation avec tous les autres systèmes qui l'englobent. Pour ce qui est du microsystème, il représente les lieux physiques où l'intervenante vit quotidiennement et construit ses rapports sociaux. Dans ces lieux, l'intervenante exerce ses activités, ses rôles et ses interactions, notamment dans son milieu de vie (domicile) ou dans le marché du travail (milieux de pratiques institutionnels ou communautaires). Ce système entretient une relation immédiate avec la personne. Ensuite, l'exosystème se caractérise comme des lieux non fréquentés, mais qui influencent et touchent les activités de l'intervenante concernée, ou son rôle dans les microsystèmes (Bouchard, 1987,

Bronfenbrenner, 1979). Cela implique par exemple, le régime politique, les systèmes économiques, les institutions sociales et culturelles. Pour l'intervenante, l'exosystème peut représenter les politiques sociales, le ministère et le réseau de la santé et des services sociaux, le code de déontologie, etc. L'exosystème représente tous les systèmes extérieurs à l'intervenante qui l'influencent indirectement (Bronfenbrenner, 1979). Enfin, en ce qui a trait au macrosystème, celui-ci rassemble les fondements et systèmes institutionnels d'une culture, tels que les systèmes économiques, sociaux, éducatifs, juridiques et politiques (Rosa et Tudge, 2013). En fait, ils représentent l'ensemble des croyances, des valeurs, des normes et des idéologies d'une société dans laquelle l'intervenante est socialisée. Le macrosystème englobe donc l'ensemble des autres systèmes (ontosystème, microsystème et exosystème) et influence l'intervenante de manière consciente ou inconsciente (Bronfenbrenner, 1979).

En somme, l'approche écosystémique réfère à la complexité des interactions entre une multitude de niveaux ou d'environnements systémiques (Bouchard, 1987). Avec ces systèmes qui s'influencent les uns les autres, en dialogique et de manière dynamique, les intervenantes impliquées dans cette étude se retrouvent donc à vivre des expériences uniques et diversifiées dans leur pratique quotidienne qui peuvent amener graduellement certaines d'entre elles à vivre de l'épuisement professionnel.

2.2 Pertinence du cadre écosystémique dans le cadre de cette étude

Ce mémoire s'inscrit dans ce cadre théorique afin de rendre compte de l'influence de diverses dimensions systémiques (normes, valeurs sociales, milieux de vie, conditions de travail, etc.) qui ont amené les intervenantes sociales à vivre un arrêt de travail lié à l'épuisement professionnel. Nous croyons que le modèle écosystémique permet de mieux comprendre la complexité des difficultés et des facteurs pluriels associés au développement de l'épuisement

professionnel mettant en cause la personne, ses relations, et son environnement de travail. Cette lentille d'analyse permet d'éviter de centrer notre regard sur une seule dimension de la vie des intervenantes sociales pour comprendre leur situation d'épuisement professionnel. Cela nous permet d'avoir une vision plus globale du phénomène étudié puisque l'approche écosystémique tient compte à la fois des univers sociaux, communautaires, familiaux et individuels (Bouchard, 1987) dans une perspective d'ensemble. De ce fait, en choisissant ce cadre théorique, on priorise un cadre d'analyse qui vise à comprendre les interactions entre les systèmes pour appréhender leurs effets sur les intervenantes sociales, plutôt que de poser le regard sur les caractéristiques personnelles de ces dernières pour rendre compte de leurs difficultés.

Nous croyons que l'approche écosystémique est le cadre le mieux adapté pour orienter l'analyse de cette recherche afin d'amener les intervenantes sociales à partager leur expérience de l'épuisement professionnel, tout en prenant en considération les diverses causes et facteurs ayant conduit à l'arrêt de travail. Il importe pour cette recherche de donner une place importante à la perception qu'accordent les intervenantes sociales à leur situation d'épuisement professionnel. En ce sens, le cadre d'analyse écosystémique nous permet de tenir compte du discours des actrices sociales pour approfondir notre compréhension d'une situation ou d'un phénomène spécifiques propre à un contexte donné (Mongeau, 2008). Il nous donnera l'occasion de souligner les diverses perspectives de la réalité et des phénomènes sociaux observés sous l'angle des intervenantes concernées; une réalité qui diffère souvent de nos propres postures de départ en tant que chercheur (Poupart et Lalonde, 1998). Nous accordons une importance à la réalité des intervenantes et nous avons la volonté d'entendre leur parole et leurs expériences.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre de mémoire présente les principaux aspects méthodologiques de notre recherche visant à mieux comprendre la réalité de l'épuisement professionnel chez les intervenantes sociales. D'abord, la méthodologie qualitative sera présentée de manière à démontrer sa pertinence pour répondre à l'objectif de cette recherche. Ensuite, nous présenterons la stratégie d'échantillonnage et de recrutement, les caractéristiques de l'échantillon, la méthode de collecte de données, et la démarche d'analyse des données. Nous allons conclure avec les considérations éthiques, les limites de la recherche et son originalité.

3.1 La méthodologie de recherche qualitative

Dans le cadre de ce projet de mémoire, nous avons privilégié une méthodologie qualitative qui consiste en une approche interprétative afin de mieux comprendre les significations de certains phénomènes sociaux ou d'une situation à travers les expériences des acteurs et leurs contextes sociaux (Demony, 2016; Palmer et Bolderston, 2006). La démarche qualitative s'inscrit davantage dans le champ des sciences sociales puisqu'elle tente de rendre compte de la réalité sociale et elle s'intéresse à l'expérience humaine (Turcotte, 2000). Pour cette étude, cette approche méthodologique nous est apparue la plus appropriée car elle permet de « privilégier le point de vue des acteurs sociaux dans l'appréhension des réalités sociales » et d'obtenir une compréhension détaillée de la réalité de l'épuisement professionnel telle qu'elle est vécue par les intervenantes sociales concernées (Mayer et Deslauriers, 2000, p.159; Poisson, 1991).

3.2 Stratégie d'échantillonnage et de recrutement

Pour cette étude, la méthode d'échantillonnage utilisée est non probabiliste. En effet, dans les sciences sociales en général, et dans le domaine du travail social en particulier, on doit souvent avoir recours à la méthode non probabiliste, surtout lorsque la démarche d'analyse privilégiée est

de type qualitatif (Mayer *et al.*, 2000). Dit autrement, la constitution de l'échantillon n'est donc pas basée sur la théorie des probabilités, mais plutôt sur une sélection volontaire des participants selon certains critères prédéterminés. Cette méthode non probabiliste se présente comme la meilleure option puisque dans cette étude, on cible des caractéristiques particulières dans le but de répondre à notre question et objectifs de recherche. Les participantes sont délibérément sélectionnées en fonction de leur représentativité par rapport à l'objet de recherche (Mongeau, 2008). De plus, dans une démarche qualitative, les échantillons sont regroupés en deux catégories : l'échantillonnage par cas unique ou par cas multiples (Pires, 1997). Dans le cadre de cette étude, l'échantillonnage par cas multiples et homogénéisation a été retenu. Un groupe de participants relativement homogène a été constitué d'intervenantes sociales afin de connaître leur expérience spécifique par rapport à l'épuisement professionnel. Cette homogénéisation est aussi en lien avec la volonté de diversification interne; soit différentes variables générales et particulières au groupe et à la réalité étudiée : âge, années d'expérience pratique, lieux de travail et domaine d'intervention, etc. (Pires, 1997).

Pour cette étude, l'échantillon par homogénéisation a été constitué par la méthode « boule de neige » (Pires, 1997). La chercheuse a d'abord fait parvenir par courriel la lettre de recrutement à différents collègues de travail œuvrant dans le milieu du service social et ces personnes ressources ont à leur tour diffusé la lettre à des intervenantes susceptibles de participer à l'étude (Annexe A). Des organismes communautaires de la région de l'Outaouais ont également reçu un courriel concernant le projet de recherche ainsi qu'une lettre de recrutement aux fins de diffusion dans leurs réseaux d'employés, dans leurs comités et leurs organismes membres. Il s'agit notamment du Centre d'Animation Familiale de Gatineau, Les Enfants de l'Espoir de Hull, le Centre de pédiatrie sociale, la Table régionale des organismes communautaires autonomes de

l'Outaouais, la Table ronde des organismes volontaires d'éducation populaire de l'Outaouais, etc. Dans la lettre de recrutement, les coordonnées de la chercheuse principale ont été inscrites. Si une personne désirait participer à la recherche, elle était en mesure de contacter directement la chercheuse par courriel. Cela dit, la demande de prise de contact avec les participantes s'est effectuée par courriel.

3.3 Caractéristiques de l'échantillon

Pour participer à ce projet d'étude, les personnes intéressées devaient répondre aux critères suivants : être un/une intervenant(e) social(e), avoir connu un épisode d'arrêt de travail pour épuisement professionnel au cours des 5 dernières années, travailler dans la région de l'Outaouais, accepter de participer sur une base volontaire et être à l'aise de réaliser des entrevues en français. Pour ce projet, nous avons recruté 3 participantes et un participant. Ces derniers constituent notre échantillon d'analyse. Le tableau suivant présente les principales informations sociodémographiques de ces participant(e)s.

Tableau : Caractéristiques sociodémographiques des participant(e)s à l'étude

Noms fictifs	Sexe	Âge	Lieu de naissance	Scolarité	Lieux de travail pendant l'épuisement	Domaine d'intervention	Années d'expérience	Revenu Moyen	Nombre d'enfants
Amélie	F	37	Québec	Maîtrise en travail social	Communautaire	Pauvreté	4	22 000	1
Louis	M	32	Québec	Baccalauréat en sciences sociales	Institutionnel	Jeunesse	8	90 000	0
Chloé	F	29	Québec	Diplôme d'études collégiales en service correctionnel et certificat en toxicomanie	Communautaire	Pauvreté et itinérance	2	24 000	0
Sara	F	37	Québec	Baccalauréat en travail social	Institutionnel	Santé mentale	12	90 000	2

3.4 Méthode de collecte de données

Des entrevues individuelles ont été effectuées pour recueillir les données. L'entrevue est une façon de recueillir le témoignage des participants pour mieux comprendre l'expérience humaine dans tous ses aspects et sa complexité (Forget et Paillé, 2012). Il existe trois modèles d'entrevues individuelles : l'entrevue non structurée, l'entrevue semi-structurée et l'entrevue structurée. En lien avec la démarche privilégiée, l'entretien semi-directif a été choisi et consiste en :

une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé (Savoie-Zajc, 2009, p.340).

Ce modèle d'entrevue correspond à notre objet de recherche puisque l'on cherche à explorer et approfondir notre compréhension du vécu et des expériences subjectives des intervenantes sociales ayant connu un épisode d'épuisement professionnel. Cette technique de collecte de données permet une mise en lumière du sens que les personnes donnent à leurs expériences individuelles et nous donne la possibilité de développer de nouvelles sensibilités ainsi qu'une compréhension nuancée et approfondie du phénomène étudié (Mayer et Deslauriers, 2000). En effet, l'entretien semi-directif implique qu'un schéma et des questions ont été prédéterminées afin de répondre aux objectifs de recherche, mais demeurent toutefois souples et flexibles dans l'entrevue (Savoie-Zajc, 2009). Les entretiens de cette recherche ont été menés à l'aide d'un guide comportant des questions ouvertes touchant des thèmes précis (Annexe B). Ce modèle d'entrevue a tout de même permis à la chercheuse et à l'interviewé d'avoir une certaine liberté, c'est-à-dire de s'écarter parfois des questions et des thématiques abordées, surtout pour faire place à ce que les participantes considéraient important de partager (Brinkmann, 2013; Palmer et Bolderston, 2006). Avec cet

échange narratif et ce degré de souplesse, nous avons directement accédé à l'expérience humaine des intervenantes sociales (Quivy et Van Campenhoudt, 2011; Savoie-Zajc, 2009).

Il a été convenu avec les participants que les entrevues étaient enregistrées sur bande audio et retranscrites ensuite sous forme de verbatims aux fins d'analyse. Ces derniers ont été rencontrés pour une durée approximative de 60 à 90 minutes. En ce qui a trait au lieu de l'entrevue, nous avons proposé divers endroits aux participants, notamment un local réservé à l'Université d'Ottawa, une salle à la bibliothèque Guy-Sanche de Gatineau, à leur domicile, etc. Ces lieux ont été proposés puisqu'ils respectaient la confidentialité des participantes et facilitaient l'enregistrement audio sans bruits ambiants. Par la suite, ils ont eu la liberté de choisir le moment et l'endroit aux fins de réalisation des entretiens.

3.5 Analyse des données

Cette étude privilégie la méthode d'analyse de contenu thématique « qui consiste à classer et codifier les données recueillies dans différentes catégories et sous-catégories » (Mayer et Deslauriers, 2000, p.161). Pour une première étape, la chercheuse principale a complété les transcriptions intégrales des entrevues dans un document Word. Ces données narratives ont fait l'objet de plusieurs lectures par la chercheuse principale afin de se familiariser avec celles-ci et d'identifier les idées ressortissantes (Turcotte, 2000). Pour cette analyse, des codes ont été attribués aux champs thématiques qui émergent des verbatims pour faciliter le repérage et la mise en commun de données compréhensives (Whittaker, 2012). À partir de ces divers codes, nous avons effectué un regroupement de tous les thèmes pertinents et émergents en lien avec les objectifs du projet de recherche (Paillé et Mucchielli, 2012; Shelton et Smith, 2015). L'analyse de contenu thématique permet d'accéder aux spécificités de l'expérience des intervenantes sociales, mais permet aussi à la chercheuse d'élaborer un cadre d'interprétation autour de cette expérience. Afin

de garder le sens que les participantes souhaitent donner à leurs propos, les paragraphes ont été utilisés comme unité de sens dans l'analyse des données. Ainsi, l'analyse thématique permet d'identifier, de comprendre, d'analyser et de faire ressortir des thèmes principaux à partir des propos des participantes pour rendre compte de leur vécu (Paillé et Mucchielli, 2012). Les analyses recueillies ont été regroupées en thèmes et en sous-thèmes suite à plusieurs lectures du contenu des verbatim.

3.6 Considérations éthiques

Dans un premier temps, nous avons effectué une demande d'approbation éthique au Comité d'éthique de la recherche (CÉR - S-02-19-2559) en sciences sociales et humanités de l'Université d'Ottawa. Le Comité éthique de l'Université d'Ottawa nous a fait parvenir un certificat éthique confirmant l'approbation du projet (Annexe C). Avant chaque entrevue, les participantes devaient prendre connaissance des modalités de la recherche présentées dans le formulaire de consentement (Annexe D). Un formulaire de consentement leur était remis afin de prendre à nouveau connaissance des objectifs de la recherche et de la rencontre. Le formulaire de consentement a également été signé par les participantes concernant leur accord de l'enregistrement audio sur un dictaphone. Afin d'obtenir des clarifications, les participantes étaient invitées à poser des questions avant l'entrevue. Par la suite, celles qui désiraient participer signaient le formulaire de consentement libre et éclairé. Il a été mentionné aux participantes qu'elles avaient l'entière liberté de se retirer à tout moment de l'étude sans aucune justification et sans préjudice.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche sont demeurés strictement confidentiels. En aucun temps, les noms des participantes, ou quelconques données nominatives permettant de les identifier n'ont été utilisés. Le dossier concernant ces informations a été identifié uniquement par un pseudonyme. Les fichiers audios et tous les autres documents

ont été gardés en lieu sûr et verrouillés sous clés. Les fichiers audios des enregistrements et les transcriptions d'entrevue ont été conservés dans l'ordinateur personnel de la chercheuse, lequel est muni d'un mot de passe. De plus, les données mêmes ont été protégées d'un mot de passe et seule la chercheuse en a possession. Les seules personnes qui ont eu accès à la véritable identité des participantes sont la chercheuse principale et sa directrice de mémoire. À la fin de ce projet de recherche, l'ensemble des documents (papier, électronique sur clé USB, audio) seront placés sous clé dans le bureau de la directrice de mémoire pendant une période de cinq (5) ans et seront détruits par la suite.

3.7 Limites de la recherche

Cette recherche comporte certaines limites. D'abord, la taille de l'échantillon est intentionnellement gardée petite pour assurer la faisabilité du projet et aux fins de complétion de l'étude. Nous avons limité la taille de notre échantillon à 4 participants. Dès lors, avec un nombre restreint, les données recueillies sont difficilement généralisables puisqu'elles sont le reflet d'expériences uniques. En fait, les résultats d'analyse ne prétendent pas représenter la réalité de toutes les intervenantes sociales ayant vécu un épuisement professionnel. En plus, il faut prendre en compte que cette recherche est soumise à l'analyse de la chercheuse, à un temps et un contexte précis, qui rendent la généralisation impossible. En revanche, la démarche de recherche qualitative privilégiée tend vers une logique compréhensive des phénomènes qui ne vise en aucun cas la généralisation ou la saturation des données.

Une seconde limite de cette recherche concerne les risques et les inconvénients auxquels s'exposent les participantes. En ce sens, le fait de partager son expérience de vie peut amener certaines participantes de l'étude à éprouver un malaise émotionnel. Elles vont parler de situations potentiellement difficiles qu'elles ont vécues au cours de leur vie en lien avec leur épuisement

professionnel. Au moment de conduire les entrevues, il est possible que les participantes aient ressenti un inconfort à partager leurs émotions difficiles et négatives à la chercheuse. De ce fait, l'épuisement professionnel est un sujet délicat et émotif, les participantes ont eu la liberté de modifier ou d'omettre de partager des informations, leurs pensées ou leurs opinions à la chercheuse au sujet de leur épuisement professionnel pour protéger leurs intérêts ou par crainte de se retrouver en conflit avec leur organisation de travail. Ce pourquoi nous avons tenté de réduire ces retombées négatives potentielles en mentionnant aux participants et en inscrivant dans le formulaire de consentement que la recherche est menée de façon indépendante de leur organisation et que leur anonymat sera conservé en tout temps. Cet anonymat inclut leur identité et lieu de travail.

La dernière limite concerne la région démographique de recrutement. Pour des raisons de faisabilité du projet, nous avons effectué notre recrutement seulement dans la région de l'Outaouais. Dès lors, cette recherche n'a pas tenté de sonder l'expérience des intervenantes ayant vécu un arrêt de travail pour épuisement professionnel œuvrant dans le reste du Québec ou en Ontario. Nous aurions pu élargir notre terrain de recherche à la grandeur du Québec afin de mieux comprendre le phénomène de l'épuisement professionnel actuel chez les intervenantes sociales. Cependant, par souci de faisabilité, notamment pour planifier des moments de rencontres pour réaliser les entretiens et pour prévenir des problèmes d'enregistrements sur bandes audio en utilisant des méthodes de rencontres virtuelles (Skype, WhatsApp, Facebook, etc.), nous avons privilégié la région de l'Outaouais comme région démographique de recrutement pour ce projet de recherche.

3.8 Originalité de la recherche

L'originalité de cette recherche repose sur le fait que, dans le contexte actuel de restructurations dans le réseau de la santé et des services sociaux, teintés par des moyens de

rentabilité et de performance, elle peut apporter de nouvelles connaissances sur une réalité importante vécue par les intervenantes sociales. Avec la médicalisation du social, nous avons tendance à nous intéresser au statut pathologique et au comportement individuel qui sont reliés aux difficultés vécues, dont l'épuisement (Collin et Suissa, 2007). Toutefois, cette étude vise à faire une lecture différente de cette problématique en considérant les changements organisationnels et leurs effets sur les conditions de pratiques sociales des intervenantes sociales de la région de l'Outaouais. Ce projet permettra de contribuer, nous le souhaitons, à enrichir les connaissances pratiques et scientifiques sur le phénomène de l'épuisement professionnel des intervenantes sociales. Enfin, un dernier aspect original de l'étude relève du fait que la réalité de l'épuisement professionnel est sans doute vécue par d'autres intervenantes sociales, et en lisant ce projet de recherche, cela pourrait réduire certains préjugés. Autrement dit, les connaissances produites peuvent permettre d'éclairer d'autres intervenantes qui vivent ces mêmes réalités et de diminuer les jugements potentiels.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce quatrième chapitre, les principaux résultats analysés à partir des verbatims sont exposés. Tout d'abord, nous présentons une prise de vue sur le parcours des participantes afin de personnaliser cette recherche et de donner au lecteur un aperçu des parcours des intervenantes rencontrées. Les propos des participantes ont été utilisés pour rédiger leur portrait et pour respecter leur parcours singulier et unique. Par la suite, nous discutons des résultats d'analyses en trois temps. D'abord, nous traitons du sens donné aux difficultés par les intervenantes sociales. Dans la deuxième partie, nous abordons les composantes de l'épuisement professionnel. Enfin, nous explicitons les besoins exprimés par les intervenantes sociales afin de prévenir l'épuisement professionnel.

4.1 PRISE DE VUE SUR LES PARCOURS DES PARTICIPANTES

4.1.1 Amélie, une persévérance marquante

Nous avons rencontré Amélie, âgée de 37 ans qui a travaillé pendant presque 5 ans comme intervenante dans un organisme communautaire. Durant l'entretien, Amélie nous a partagé qu'elle a « toujours su qu'elle voulait être dans le domaine de la relation d'aide ». Avant d'entreprendre ses études universitaires, elle a fait un DEC en Art, elle a voyagé et elle a eu une fille. Par la suite, Amélie a envisagé un retour aux études à l'université en travail social. Après avoir travaillé dans une librairie pendant un certain temps et en faisant des recherches par rapport au travail social, elle a senti que « ça tout de suite cliqué ». Elle précise que c'était le moment pour elle d'aider les autres. Dans son projet de travailleuse sociale en devenir, elle désirait travailler avec les personnes et les familles immigrantes ainsi qu'avec les mères monoparentales. Toutefois, elle désirait être plus outillée pour œuvrer dans ces domaines d'interventions. Ses stages universitaires l'ont amené à découvrir d'autres intérêts, notamment pour la problématique de la pauvreté et ses conséquences.

L'expérience d'Amélie se situe au niveau du milieu communautaire et de l'intervention de quartier. Amélie a travaillé afin d'améliorer les conditions de vie des citoyens du quartier par l'implication citoyenne. Comme elle exprime son intérêt pour la profession : « je peux dire qu'en travaillant là je pense que j'ai touché à ce qui se rapproche le plus pure du travail social comme on nous l'enseignait ». À partir de sa deuxième année de travail, Amélie exprime que son épuisement s'est installé de manière sournoise. Elle a été en arrêt de travail pendant 6 mois avec un retour progressif de 3 mois. Après un moment de réflexion durant son épuisement professionnel et pendant son retour progressif dans le milieu communautaire, elle a décidé de laisser l'intervention terrain et d'entreprendre ses études supérieures. Elle a obtenu sa maîtrise en travail social et elle poursuit actuellement ces études au doctorat en travail social.

4.1.2 Louis, une oreille attentive, apprécié de son entourage

Âgé de 32 ans, Louis est intervenant dans deux milieux jeunesse institutionnels. Durant l'entretien, Louis a exprimé que son parcours de vie l'a amené à faire cette profession d'aide. Ayant grandi dans un quartier défavorisé où il y a beaucoup d'injustices et de difficultés, Louis a noté que les personnes venaient se confier à lui. Il se sentait à l'aise d'offrir une écoute active : « j'ai réalisé que beaucoup de gens venaient me parler, me raconter leurs choses et leur « bébites », en même temps moi je ne courais pas après eux autres ». De même, son ami lui a parlé du programme de technique en travail social, ce qui l'a amené à étudier dans ce domaine. Louis a poursuivi ses études universitaires en débutant par le baccalauréat en travail social. Par contre, en lien avec certains événements personnels, il a dû changer son cheminement scolaire. Il est donc allé chercher des équivalences de crédits pour terminer avec un baccalauréat général : « je me suis dit que c'est mieux que rien. Ça m'ouvre quand même des portes aussi ». Dans son parcours professionnel et scolaire, Louis a travaillé dans plusieurs milieux communautaires comme

intervenant et comme coordonnateur, plus précisément les organismes en soutien aux jeunes, en soutien intellectuel et en intervention d'urgence. Louis a toujours travaillé avec les jeunes présentant des difficultés sociales. Au moment de l'entrevue, Louis était en arrêt de travail pour épuisement professionnel dans ses deux milieux de travail depuis 6 mois. Il se concentre sur son rétablissement.

4.1.3 Chloé, intervenante en itinérance et en urgence

Cette femme de 29 ans que nous avons rencontrée est intervenante dans un organisme communautaire dont l'objectif est d'aider la population itinérante et en situation de pauvreté. Chloé a un diplôme d'études collégiales en service correctionnel et un certificat en toxicomanie. Durant l'entretien, elle exprime son désir de travailler avec les personnes aux prises avec problèmes de dépendances et de se diriger prochainement vers les milieux institutionnels. Elle a commencé à travailler comme intervenante dans le milieu communautaire afin de gagner de l'expérience, ce choix était plutôt un « tremplin » au départ. Maintenant, Chloé exprime qu'elle a « une nouvelle perspective » de ces milieux d'aide. Elle travaille depuis 2 ans avec une clientèle en situation d'itinérance qui a besoin de soutien d'urgence. Son rôle est de subvenir aux besoins immédiats de ces personnes et si elles sont en détresse psychologique, elle doit « les accueillir dans le non-jugement et le respect ». Dans un moment plus difficile de sa vie, Chloé a été en arrêt de travail pour épuisement professionnel durant 7 mois. Après celui-ci, elle a réalisé qu'un travail temps-plein dans ce milieu communautaire n'était plus pour elle. Tout de même, elle veut garder un lien, car elle est : « tombé en amour avec le milieu, malgré tout le négatif que cela a pu apporter ». Elle est présentement en processus d'employabilité en milieu institutionnel afin d'aller vers l'intervention en dépendance et toxicomanie.

4.1.4 Sara, une intervenante axée terrain

Sara est âgée de 37 ans, elle habite avec son conjoint et elle a deux enfants. Lors de notre rencontre avec Sara, elle nous a confié que son professeur de français lui avait parlé du domaine de l'intervention sociale et il lui avait suggéré d'essayer un stage bénévole dans un milieu communautaire. Sara a fait un stage bénévole dans un organisme qui vient en aide aux femmes et elle a beaucoup apprécié son expérience. Finissant son diplôme d'études collégiales en sciences humaines, elle a poursuivi ses études universitaires en travail social. Sara exprime avoir fait plusieurs milieux d'aide avec la jeunesse et à l'époque elle désirait travailler avec les jeunes, notamment en protection de la jeunesse. À la suite d'un stage en santé mentale avec les enfants et les familles, elle est restée dans cet univers depuis maintenant 12 ans. Sara a fait de l'animation de groupe, mais son intérêt était plutôt d'être une intervenante sur le terrain et de travailler directement avec les personnes et les familles, « c'est ce que j'aime ». Depuis 12 ans, Sara œuvre comme travailleuse sociale avec une clientèle adulte aux prises avec des problèmes de santé mentale. Lorsque nous lui avons demandé ce qui l'a amené à choisir le milieu d'intervention en santé mentale elle a affirmé : « vouloir aider les gens à ce qu'ils soient mieux, qu'ils fonctionnent mieux au quotidien et qu'ils aient une bonne qualité de vie. C'est ça mon but premier avec eux quand je me présente, je leur explique quel va être mon rôle avec eux, qu'ils soient bien et qu'ils ne manquent pas de rien ». Il y a quelques années, Sara a été en arrêt de travail pour épuisement professionnel pendant 4 mois. Elle est ensuite retournée sur le marché du travail. Sara poursuit présentement en intervention en santé mentale.

4.2 LE SENS DONNÉ AUX DIFFICULTÉS PAR LES INTERVENANTES SOCIALES

Suite aux analyses thématiques que nous avons effectuées à partir des entretiens semi-directifs avec trois intervenantes et un intervenant, huit grands thèmes ont émergé. Ces thèmes

sont les défis de la conciliation travail et famille, le contexte actuel et ces déficits, l'horaire de travail, la charge de travail et la lourdeur des tâches administratives, la pression de performance par les gestionnaires, les difficultés en relation d'aide et face à l'exposition aux problématiques sociales, le défi d'acceptation de la situation d'épuisement et les jugements d'autrui et la confrontation avec les valeurs préconisées dans les milieux de pratiques. Ils seront présentés et discutés de manière plus approfondie dans la prochaine section à l'aide de citations.

4.2.1 Défis de la conciliation travail et famille

Parmi les intervenantes rencontrées, deux d'entre elles mentionnent qu'il n'est pas évident de concilier les responsabilités familiales et professionnelles. Amélie souligne d'abord qu'il a été difficile de continuer à se surpasser au travail tout en veillant aux soins de sa fille :

Quand tu as une responsabilité, quand tu es maman, ce n'est pas juste toi, elle va à l'école puis je voyais que je n'arrivais pas à lui donner le soutien, je le faisais, mais ça me tirais tout mon jus, je me dis elle n'a pas fini l'école, elle n'a pas fini de grandir, elle n'a pas fini d'être. [...] Dans notre société ce n'est pas ça qu'on est, ce n'est pas toute des personnes seules, mais c'est ça qui nous demande de faire, alors qu'on a d'autres... pour beaucoup on est parents, pour beaucoup la femme la charge mentale c'est tellement une réalité là on a beau dire qu'on sépare les tâches, mais reste qu'il y a une charge mentale qui est là. J'ai vu beaucoup, beaucoup d'amies filles et parents tomber. Tes journées n'ont pas juste 24 heures, on dirait qu'elles n'arrêtent jamais (Amélie).

De son côté, Sara avoue que les heures de travail ne se limitent pas seulement en étant physiquement sur les lieux de travail, mais ils se poursuivent lorsqu'elle est à la maison avec les enfants. En fait, en ayant deux enfants, elle exprime être à plusieurs endroits pour les accompagner dans leurs loisirs et pour les soutenir dans leur cheminement scolaire. Elle évoque que la conciliation travail et famille n'est guère aisée :

C'est de concilier travail et famille qui ne sont pas évidents non plus. Je sais qu'il y a peut-être des papas à d'autres places qui aident plus, mais moi j'ai un chum avec sa carrière qui part très tôt le matin, 5h00 et 6h00 il n'était pas là pour m'aider le

matin et le soir aussi il arrive dans les 7h00, son souper l'attend et j'ai tout fait, boîtes à lunch, les devoirs, tout. Ça ne changera pas ça. [...] Un jour ils vont moins dépendre de moi. C'est la même chose quand je m'inscris à des formations, ça finit à 4h30 et moi je finis à 3h30 d'habitude, les formations sont à Gatineau, donc je sauve le trafic et je me permets, mais je dis à la formatrice que je ne peux pas finir à 4h30, je vais finir à 4h00 c'est le plus tard que je peux, je suis déjà à Gatineau et je vais prendre mes petits avant que ça ferme. Je m'organise tout le temps de même. Je n'ai pas juste moi (Sara).

4.2.2 Contexte du réseau : déficit de financement et de ressources humaines

Les deux intervenantes communautaires rencontrées pour cette recherche font part que le financement pour les organismes communautaires est peu existant et difficile à trouver. D'abord, Amélie exprime qu'il est de plus en plus complexe de trouver du financement à long terme pour les organismes communautaires, ainsi l'organisme se doit d'accepter du financement par projet. Par contre, le financement par projet augmente la charge de travail des intervenantes sociales qui sont déjà en déficit de ressources humaines. La situation suivante illustre bien le manque de financement qui amène son lot de difficultés :

[...] c'est vraiment une réalité, une coordonnatrice d'organisme communautaire comme le mien, tu fais une partie d'intervention, mais elle n'en faisait jamais et je te dirais qu'elle est à peu près 80 % en dehors du bureau à être dans des rencontres pour les comités de subventions. [...] Elle n'est pas là, elle est toujours à la recherche de financement, donc on soustrait une ressource humaine, on est en déficit de ressource humaine, fait que nous on « rush », les intervenants qui sommes là, puis même si elle arrivait à trouver du financement récurrent c'est quand même précaire, ce n'est pas des contrats, c'est par projet. Justement c'est pour qu'on survive, elle nous donnait un projet et on est comme : Ça ne répond pas à notre mission là, excuse je nous vois pas faire ça. Je suis comme : Ça je crois pas en ce projet-là, je ne crois pas que ça répond à notre mission, je ne crois pas que les citoyens et citoyennes vont comme embarquer et j'en ai déjà 15 000 projets ! Ce n'est vraiment pas sorcier, injecter de l'argent ça va régler la majorité des problèmes (Amélie).

Aussi, les propos de Chloé se rallient à ceux d'Amélie, notamment le manque de financement de son organisme communautaire est considéré comme une difficulté. Elle ajoute que le sous-financement d'un organisme amène un manque de fonds pour engager du personnel de soutien

nécessaire à un bon fonctionnement des activités et aux interventions avec les usagers. Non seulement les usagers présentent des problématiques sociales multiples, mais peu d'employés sont disponibles pour gérer l'afflux des demandes d'aide et d'accompagnement :

Au communautaire, on s'entend qu'ils n'ont pas les fonds nécessaires pour subvenir aux besoins de la clientèle et des employés. [...] D'après moi, il manque des gens du côté des ressources humaines. Ensuite, on est deux intervenants par quart de travail et nouvellement deux intervenants de nuit et c'est pour 55 personnes. En moyenne on a 55 usagers tout le temps. L'hiver c'est de gérer aussi les visiteurs. Par visiteur, je veux dire que c'est les gens qui ne couchent pas là, mais qu'ils ont froid et qu'ils veulent rentrer. Déjà à la base, deux intervenantes pour plus que 50 personnes c'est beaucoup. Ce sont des gens qui ont besoin des choses tout de suite. Beaucoup, beaucoup de gestion de crise, je dirais 40 à 50 % de mon quart de travail est de gérer des batailles, des détresses psychologiques, des gens en « overdose », des arrêts cardiaques et des trucs comme ça. Ça, c'est déjà beaucoup pour quelqu'un. [...] Les difficultés principales, c'est qu'on est deux intervenantes pour subvenir aux besoins immédiats de 50 personnes. Donc ça pour moi, c'était intense. La gestion de crise, les policiers, je peux dire que je ne me sens pas personnellement supporté par la majorité des policiers, même au 811, on appelle pour de l'information, des ressources, des ci et des ça (Chloé).

Sara a vécu une expérience semblable, mais plutôt en lien avec les coupures et les restructurations dans son milieu institutionnel, soit dans le CISSSO il y a quelques années. En fait, les propos de cette intervenante illustrent que les coupures dans le personnel de soutien social amènent des difficultés au niveau de la gestion de nombreux dossiers, une situation qu'elle considère comme épuisante :

Qu'est-ce qui n'avait pas aidé juste avant cet épuisement, j'étais déjà à bout de quand Barrette a fait des coupures puis on sait que les travailleurs sociaux on coûte cher, c'est nous autres qui coûte le plus cher dans l'équipe, ils avaient coupé 3 à 4 postes de TS dans ma petite équipe. Moi qui est la plus ancienne depuis le début et qui ai absorbé le "caseload" des autres, j'étais rendu en haut de 100 dossiers qui n'a pas de bon sens, je courais comme « une poule pas de tête », vraiment partout. Au bout de 6 mois que j'ai « toughé » ça, j'ai demandé : faites de quoi, engage quelqu'un d'autre, ça n'a plus de bon sens sinon je m'en vais en maladie. [...] Ça a pris du temps, mais pendant un bout de temps moi j'ai absorbé les dossiers de tout le monde et je me suis brûlée juste là (Sara).

Au reflet des propos de Sara, on constate que les coupures et le peu de professionnels pour intervenir dans les dossiers sociaux affectent la qualité de ses conditions de travail. Elle se sent donc submergée par les tâches qu'on lui demande d'accomplir à la suite des transformations dans le CISSSO.

4.2.3 Horaire de travail

Un troisième thème central émane des analyses. Deux des intervenantes interviewées mentionnent que les horaires dans leur milieu de travail peuvent être exténuants. En effet, l'une des intervenantes exprime que son horaire de travail ne permet pas beaucoup de repos puisqu'elle dépasse souvent le nombre d'heures habituelles. Les intervenantes se retrouvent alors à faire des heures supplémentaires chaque semaine :

Je me dis dans une organisation comme on pourrait peut-être avoir une intervenante : OK aujourd'hui c'est toi l'intervenante qui va prendre toutes les crises à mettons, fait qu'on te bloque pas pour aucune activité. Puis l'autre semaine c'est l'autre intervenante, alors que nous on faisait tout, tout et tout. Des fois on avait des grosses semaines... c'était tout le temps des grosses semaines puis une fois par mois pour aller chercher les gens qui n'étaient pas là la semaine on faisait un déjeuner communautaire, donc tu travaillais 6 jours. Le déjeuner communautaire c'est une des activités les plus demandante à faire et à préparer. Donc tu as tes 5 jours, tu arrives le samedi, moi j'étais brûlée, tu as juste le dimanche et tu reviens le lundi. Moi je mettais mes limites là-dessus puis même quand j'ai été engagée j'avais dit : moi les soirs et les fins de semaine ça va être difficile, je suis toute seule avec ma fille. Je faisais des déjeuners communautaires, on avait des fêtes de Noël, des fêtes d'Halloween et tout ça. C'est le fait que tu as des méchantes grosses semaines et tu as juste une journée pour te remettre et le lundi tu repars dans le même genre de semaine, tu arrives avec une accumulation de 70 et 80 heures (Amélie).

Tout comme Amélie, Louis évoque similairement que son horaire de travail atypique, de soir et parfois de nuit, ne lui permet pas de penser à d'autre aspect que son travail et ses interventions. En fait, cet intervenant affirme que l'horaire de travail qu'il considère difficile l'amène à repenser son

intérêt pour sa profession au sein de son milieu de travail. On constate donc un sentiment de dégradation des conditions de travail de cet intervenant :

Quand je travaillais juste au centre, je me disais beaucoup : Je sors du centre et je ne veux pas en entendre parler. Sauf qu'en travaillant deux "jobs" temps plein, je suis toujours dans mon emploi. J'arrive chez moi et il est 12h30, 1h00, je me couche et je me réveille à 6h30, 7h00 et je repars travailler, je suis toujours là-dedans, donc c'était plus difficile. [...] À force d'en parler, on dirait qu'il y a pleins de facteurs, je prends mes horaires par exemple, pourquoi je travaille encore dans le domaine ou dans une "job", je ne veux pas généraliser, où je m'écœure... L'un des facteurs que je trouve pesants au centre c'est de finir à minuit et commencer tôt le lendemain matin. Ça me purge, ça m'écœure dans ma "job", ça m'a amené à remettre plein de choses en question (Louis).

4.2.4 Charge de travail et lourdeur des tâches administratives

À l'unanimité, les quatre intervenantes semblent affirmer qu'elles font l'expérience d'une grande surcharge de travail, notamment en ce qui concerne les tâches administratives. Comme Louis l'indique dans ce qui suit, toutes les interventions doivent être inscrites et répertoriées, ce qui ajoute une charge de travail importante :

[...] si le jeune fait une crise, il faut que tu entres tel code. [...] si le jeune fugue il faut que tu entres tel code, en fait il faut tout entrer. Nous à la base on entrait juste nos notes de fin de soirée, maintenant en entrant tout... À la base il faut le rentrer, mais moi ça m'a été montré par un plus vieux, mais lui il ne le faisait pas et nous il faut s'adapter. Ma supérieure, ma coordonnatrice dit : Là vous ne comprenez pas que si vous ne rentrez pas ça, on n'aurait pas de subvention, plus que vous en rentrez plus que ça me donne des "stats", plus qu'on a des "stats", plus qu'on va être subventionné. [...] Combien d'interventions que tu as faites. Il faut rentrer les appels avec les partenaires et les parents. Si le jeune fugue, si le jeune a eu une maîtrise physique, le nombre de temps que ç'a duré, la fugue le nombre de temps que ça duré aussi, s'il part 20 minutes il faut que tu le fasses, s'il part 3 jours il faut que tu le fasses aussi (Louis).

Également, Sara partage ses difficultés vécues concernant la lourdeur des redditions de comptes. En effet, elle évoque qu'une bonne partie de son travail est de remplir des papiers et d'entrer ses statistiques d'intervention, rendant encore plus grande sa charge de travail. Non seulement elle

doit prendre du temps pour faire ses interventions, mais une partie de son travail se retrouve seulement consacré à remplir des notes, des évaluations ou des statistiques :

AH ! La paperasse, crois-moi... je mets à jour tout le temps ma liste de client, les numéros de téléphone, s'ils ont des régimes de protection, je suis tout le temps en train de travailler dans ces paperasses là. Pour la classification, il faut toujours les remettre à jour, je suis toujours en train de les « checker » et d'aller m'asseoir pour les faire, c'est ça quand tu es la ressource, tu as passé une heure par client à faire ça et dans le bureau tu dois aller dans le système informatique pour les rentrer, c'est beaucoup de temps de paperasse et de gestion, tout le temps. Je n'amène pas un "laptop" parce que le logiciel n'est pas accessible, il faut remplir nos feuilles de kilométrage pour qu'ils me remboursent. Donc, c'est ça, beaucoup de paperasses. [...] Je passe bien plus de temps, au moins 80% du temps dans la paperasse et 20% de temps sur le terrain avec des clients. Facilement. [...] Moi tout est écrit tout le temps, j'essaie de me retrouver dans tout ce que je fais et j'essaie de l'écrire pour aller la « stater » et pour faire ma note, je ne me rappellerai jamais de tout ce que j'ai fait sinon (intervenante montre son agenda de la semaine qui déborde de tâches à faire). [...] Si je perds ça (agenda), je suis foutu, toute ma "job" et personnelle aussi. C'est mes semaines, quand je les coche c'est parce que ça été fait, il faut que j'aïlle la « stater » et la noter (Sara).

Une troisième intervenante renforce les propos de Sara. Chloé mentionne que l'ouverture et la tenue de dossier s'ajoutent à son rôle. Elle se retrouve à répondre aux nombreux besoins des usagers en situation précaire et à devoir prendre des notes ou écrire des rapports, ce qui demande un temps considérable dans son travail :

Je commençais à trouver ça lourd, je commençais à trouver ça pesant. On avait beaucoup de tâches et de soir, justement comme j'ai dit tantôt, les gens sont plus en situation de consommation. Il y en a qui sont hyper fragiles, comme les psychoses... donc, être deux personnes pour essayer de gérer tout ça et il y en a là-dedans qui veulent prendre une douche, ont besoin de savon, ont besoin du linge, ont besoin de ci, ont besoin de ça, et disent : j'ai faim. Aussi on a des tâches, pas administratives, mais il faut remplir un journal de bord, remplir des trucs. Les gens ont chacun un dossier donc c'est beaucoup. Si quelqu'un arrive de nouveau il faut faire son accueil et on ne veut pas faire son accueil en 5 minutes parce que la personne c'est peut-être sa première fois qu'elle vit une situation comme cela et on veut bien faire la chose, mais tu prends une intervenante qui prend 45 minutes avec une nouvelle personne et l'autre est toute seule (Chloé).

L'une des intervenantes partage également son expérience concernant sa charge de travail, plus spécifiquement concernant la gestion de la charge de travail et des interventions. Par exemple, Sara dit se sentir souvent débordée dans son travail puisqu'elle doit gérer les appels, les clients et leurs familles :

Beaucoup de demandes, manque de temps, manque de ressources, de la surcharge. Il y a beaucoup de demandes qui viennent de tout bord et de tout côté. Les hôpitaux t'appellent, les collègues, la gestionnaire, les clients, leurs familles, ça va loin, on est demandé souvent. Partout tout le temps, sur mon cellulaire, mon ordinateur et les courriels, le téléphone de bureau, partout. J'ai des agendas assez débordés, un manque de temps. [...] La charge de travail, déjà là oui on a moins de dossier, mais il y en a tellement à faire autour que j'ai l'impression qu'il faudrait encore alléger ça (Sara).

Tout comme Sara, Amélie sent que la charge de travail est beaucoup trop lourde pour une seule personne. La situation suivante illustre bien comment la surcharge de travail est ressentie par cette intervenante. Elle sent qu'elle n'a pas de bonnes conditions de travail, ce qui l'amène à vivre un inconfort de surcharge durant ses interventions :

La charge de travail était énorme. L'intervention de quartier ce qui est vraiment particulier c'est que tu travailles avec toutes les populations possibles et toutes les problématiques possibles, ce n'est pas juste un centre de femmes ou un centre de toxicomanie, donc on fait de tout, tout, tout, donc tu dois développer une expertise dans tout. [...] Puis il n'était pas rare pour moi d'être la seule à gérer 8 personnes de 8 heures le matin à 4 heures, mais quand on parle de 8 personnes là-dedans, j'ai une personne qui a un trouble de santé mentale, j'en ai une qui est gravement atteinte de la schizophrénie, j'en ai un autre qui est autiste, j'en ai une qui a une déficience puis j'en ai un autre qui a un handicap physique et j'en ai une là-dedans qui est très âgée. C'est parce que c'est vraiment varié, comme donnez-moi un "helper" quelque chose, puis je veux dire on fait une grosse recette et la personne qui a une déficience soudainement elle vit une crise, elle a vu quelque chose et ça lui rappelle un souvenir bien moi j'interviens avec elle, mais je ne peux pas laisser la gang... C'était comme trop... je trouve que tout ce rapport au manque de financement, donc au manque de ressources humaines puis les gens, les finissants sont peu séduits et séduites par le communautaire à cause des salaires (Amélie).

Enfin, Amélie, Louis et Sara évoquent une conséquence importante de cette surcharge de travail. Comme ils le partagent, la charge de travail exigeante demandée par leurs milieux de travail a un effet sur leur relation avec les personnes aidées. En fait, ils notent ne pas avoir assez de temps durant leur travail pour établir une relation de confiance et pour prendre le temps de bien connaître les besoins des usagers. Un sentiment qui vient créer des tensions et des insatisfactions. C'est ce qu'évoque Amélie dans ce qui suit :

Puis quelque chose qui use, c'est que tu as tout le temps un sentiment d'inachevé avec les personnes que tu accompagnes parce que tu n'as pas le temps de le faire au complet. Tu n'as pas les ressources, tu n'as pas les moyens et tu laisses souvent des personnes dans des situations... On travaille avec l'humain, ce n'est pas avec des pièces d'autos. [...] Quelqu'un qui veut changer des choses dans sa vie, ça ne se fait pas du jour au lendemain et à chacun son rythme. Quelqu'un qui a un problème de consommation par exemple, ce n'est pas parce qu'on sait que ça va prendre 10 jours que ça va arriver (Amélie).

Un second intervenant ajoute qu'il y a une perte de la relation de confiance avec les jeunes et une perte de qualité dans les interventions. Louis exprime que la priorité est donnée aux mesures techniques et qu'il y a un manque de temps accordé dans son travail pour établir une relation de soutien avec les jeunes dans le besoin :

Je te dirais que soit il y a moins d'interventions de qualité, il y a plus de recherche d'informations. Je te donne un exemple, tu as lu dans le rapport d'avant que le jeune a consommé, tu veux savoir ce qu'il a consommé, tu vas t'asseoir : Qu'est-ce que tu as consommé la veille tu vas l'écrire. Je pense que le lien de confiance est moins là (Louis).

Une dernière intervenante est aussi d'avis que le manque de temps se répercute sur la relation de qualité avec ses clients. Sara se retrouve tiraillée entre les tâches administratives et le temps pour établir une bonne relation de confiance. En fait, elle a le sentiment d'avoir à se dépêcher dans ses interventions et même à minimiser les rapports avec les clients afin de satisfaire aux demandes de rendement dans son travail :

Avant j'avais le temps de prendre un café avec les clients, mais je n'ai plus le temps de ça, socialiser avec eux, c'est tout de suite : go, go, go, qu'est-ce que tu t'attends de moi aujourd'hui, OK il n'y a pas de demande. Elle dit : Oui, mais je veux juste jaser, je m'ennuie et je t'aime bien toi. Je le sais et j'aimerais ça aller prendre un café avec toi pour qu'on jase, mais je n'aie plus le temps, j'ai trop de choses qui m'attendent dans le bureau. C'est trop de paperasse, oublie ça (Sara).

4.2.5 Pression de performance par la direction et les gestionnaires

Parmi les difficultés mentionnées par les intervenantes, Amélie partage que les exigences de la direction découlent sur les attentes qu'elle a envers son travail. Dès lors, la logique de performance de sa patronne est ressentie par cette intervenante qui doit à son tour répondre aux demandes élevées dans son travail. Cette pression et ces exigences l'affectent dans sa pratique :

Elle, dans son profil c'est une genre de "workaholic", c'est dur... tu dois mettre tes propres limites de un parce qu'il n'y en a pas avec elle, il n'y avait pas de limites et elle le voyait plus ou moins dans le fond. [...] Oui parce que ma patronne il n'est pas rare qu'elle fait du 50 heures semaine, il n'est pas rare qu'elle va répondre à tous ses courriels pendant ses vacances... Quand l'employeur ne met pas de limite... puis en même temps que je pense que c'est symptomatique de l'état du réseau communautaire en ce moment, si tu veux survivre honnêtement tu n'as comme pas le choix puis elle, elle nous renvoie ça parce qu'il y a un manque de ressource humaine, parce qu'il y a un manque de financement, fait que c'est sûr qu'on se retrouve à faire du travail pour plusieurs là. Tu ne dures pas longtemps là-dedans. C'est un compresseur (Amélie).

Pour Sara, elle juge de son côté qu'elle n'est pas écoutée lorsqu'elle exprime ses besoins pour bien exécuter son travail. Désirant exprimer son sentiment de surcharge de travail et de fatigue, elle ne se sent pas entendue par ses gestionnaires, ce qui crée des tensions importantes. Elle exprime qu'elle ressent un manque de reconnaissance de son travail et elle se sent dans l'obligation de répondre à des exigences de performance :

Je n'ai pas été entendu, je l'ai nommé : Je suis à bout, je suis fatigué, ça n'a plus de bon sens. [...] Elle faisait faire des choses que ça n'avait même pas de bon sens, ce n'est même pas notre mandat, ce n'est même pas notre rôle. À un moment donné, je me suis dit que ça n'avait pas de bon sens, mais elle nous obligeait quand même à prendre des suivis qui ne nous revenaient pas à nous autres. Rendu là, je n'étais

plus écouté, j'étais à bout, j'avais une « écœurantite ». [...] Je suis tout le temps en train de dire à ma gestionnaire : « Je commence à être fatiguée parce que tu me demandes partout dans les dossiers des éducateurs qui ne peuvent pas faire, mais aussi dans d'autres programmes qui n'ont pas de TS, ils les ont coupés et ils n'en ont jamais remis et là il te demande de nous prêter, mais pendant que je suis tout le temps ailleurs, mon travail à moi n'avance pas puis je n'apprécie pas ça, je ne me sens pas bien là-dedans » (Sara).

Louis avoue pour sa part que la pression de performance de son employeur lui a créé beaucoup d'anxiété puisqu'il doit se surpasser au travail et répondre constamment aux attentes demandées :

[...] Aux alentours du 5 septembre, moi tous les soirs je passe devant ma directrice et je lui dis bonne soirée, je pars et je m'en vais au Centre. [...] Elle est comme : Où tu t'en vas ? Je lui réponds que je m'en vais travailler au centre. Elle me dit : tu ne peux pas, tu as une rencontre avec le comité. Je lui réponds : Je ne peux pas, quand je t'ai rencontré, je t'ai clairement dit que je ne pouvais pas être là le soir. Elle dit : Ben là est-ce que ça va toujours être de même ? Je lui réponds que oui et elle dit : C'est beau vas t'en. Si ça ne fonctionne pas, je lui dis de seulement se trouver quelqu'un d'autre et moi je vais travailler au Centre. Les heures que je faisais c'est des heures que je peux faire au Centre. Moi je pars et veut veut pas je pars anxieux (Louis).

Enfin, Sara exprime aussi sa relation conflictuelle avec les demandes élevées de son milieu de travail. Les pratiques de performance ou d'efficacité exigées par les gestionnaires enlèvent l'aspect humaniste de sa profession et de son travail. Les propos de Sara expriment bien son sentiment concernant cette pression de performance :

Je ne suis pas un robot, ce n'est pas la première fois que je le dis et qu'il faut ralentir le train. Ça n'a juste pas de bon sens, je ne suis pas une machine, je suis désolée et je n'ai pas envie d'être parfaite, donc ne t'attends pas que je suis parfaite, ça ne m'intéresse pas, je trouve ça trop pesant, pour moi tout le monde a le droit à l'erreur, on n'est pas parfait et on n'a pas réponse à tout, même quand les clients me demandent quelque chose et que je n'ai pas la réponse, je vais aller faire une recherche et je te reviendrai quand j'aurai l'information. On ne sait pas tout et ça ne m'intéresse pas de tout savoir non plus, ça je le dis à ma "boss" et à tout le monde. Cette pression-là ne m'intéresse pas et je l'enlève de mes épaules (Sara).

4.2.6 Difficultés en relation d'aide et face à l'exposition aux problématiques sociales

Pour toutes les participantes, leurs rôles en relation d'aide les amènent à vivre diverses difficultés. Justement, en accompagnant des personnes souvent en besoin, les intervenantes sont à l'écoute des histoires ou des problèmes racontés par celles-ci. Amélie évoque que les histoires et les vécus personnels de certaines personnes peuvent venir confronter ses valeurs et ses croyances. La réalité de la relation d'aide peut créer des réactions post-traumatiques à la suite d'une confession ou d'une exposition à une problématique complexe. C'est d'ailleurs ce qu'illustre le passage suivant :

En tant qu'intervenant on vit des choses, on entend des choses, des fois ça nous crée nous-mêmes des petits traumatismes avec les histoires qu'on entend, tu ne te sens pas prêt à entendre ça. [...] Par exemple, moi une de mes plus grandes sensibilités et je n'irai jamais travailler là-dedans se sont les agressions sexuelles envers les enfants, les comportements incestueux, ça je ne suis pas capable, vraiment ça vient trop me blesser, me chercher puis je ne suis aucunement empathique envers les agresseurs, je ne suis pas bonne, il ne faudrait pas que j'aie là-dedans. D'entendre ces histoires, ça me heurte vraiment. Mais quand tu travailles dans un milieu où il y a de tout bien il y a des choses qui vont sortir, tu ne peux pas contrôler tout ce que les gens vont te dire. Des fois ça sort, tu es en train de manger un spaghetti et la personne te sort de quoi. Sans avoir choisi cette problématique, on est quand même confronté à toutes sortes de problématiques puis ça peut nous rentrer dedans. [...] Ces histoires-là sont encore là, ça vient me confirmer que je ne dois pas retourner travailler là (Amélie).

Également, Chloé explique qu'elle crée des liens étroits avec les personnes qu'elle rencontre et qu'elle aide dans le cadre de son travail. Toutefois, pour sa part, elle se retrouve confrontée à des événements traumatiques ponctuels. Elle doit faire face à de nombreux imprévus et à une souffrance humaine et sociale l'amenant à vivre des émotions fortes au travail et dans sa vie personnelle :

[...] on s'entend qu'on crée des liens avec des gens qui n'ont jamais eu de liens de confiance de leur vie, j'avais créé un bon lien avec un monsieur qui était sorti de prison qui est un ancien utilisateur de drogue injectable. J'avais créé un bon lien

avec lui quand il est sorti de prison et il a commencé à se tenir avec quelqu'un qu'on sait qu'il est reconnu pour la vente de médicament, de la vente de drogue et qu'il est un utilisateur de la drogue injectable aussi. Bref, je sais que cette personne là que je m'étais liée de confiance avec il est retombé là-dedans, il a recommencé à utiliser, j'ai vu des signes, il tombait endormi un peu partout, il était amorphe. Dans la semaine, il était censé se renouer de lien avec sa fille, je l'avais aidé beaucoup là-dedans aussi, il a fait une « overdose » au coucher et c'était assez graphique. [...] Après les manœuvres de RCR ou peu importe il était trop tard et la personne avec qui je travaillais avec c'était une jeune femme qui était nouvellement dans l'emploi et elle a comme figée. J'ai dû pas mal tout faire ça moi-même. C'est un de mes amis policiers justement qui est venu avec les enquêteurs, il fallait que je remplisse mon formulaire et il m'a dit : Ça ne va pas là... et je sentais un peu pour la première fois de ma vie que je me sentais vraiment instable dans mon cerveau. Cela a fait un gros déclic dans mon cerveau, je me sentais un peu, je pouvais plus contrôler... c'était bizarre, bref (Chloé).

Un troisième intervenant, Louis, explique qu'il doit faire face à des événements imprévus dans son travail, notamment à des problématiques de violence. En fait, il indique être directement confronté à des problématiques de violence de manière imprévisible. Il partage des exemples d'événements qui se sont produits dans le cadre de son travail d'intervention. Pour cet intervenant, une exposition constante à la problématique de violence amène une anxiété importante qui devient difficile à gérer :

[...] c'est aussi une école très violente où j'ai dû intervenir avec des enfants... un moment donné un enfant est arrivé avec une « carabine à plomb ». J'ai un enfant qui est monté sur ma voiture avec une grosse roche pour dire : Je vais la péter. J'ai un enfant, au début de l'hiver, il a commencé à neiger tôt cette année, qui a lancé un bloc de glace sur la tête d'un autre enfant. L'enfant est tombé sur sans connaissance et il a fallu amener les ambulances. [...] J'ai un enfant de première année qui a « planté » ses ciseaux dans le dos d'une autre petite fille, moi je dois appeler le parent pour lui dire, le père de la petite fille pour lui dire : Il y a un élève qui a planté des ciseaux dans le dos de ta fille, il faut que tu viennes la chercher pour l'amener à l'hôpital. En même temps au Centre, on a eu une émeute, on vit autant de violence et à un moment donné ça devient très pesant de toujours être dans cette dynamique de violence (Louis).

Enfin, similairement, Sara mentionne aussi que la relation d'aide demande beaucoup d'énergie puisque les personnes rencontrées partagent leurs vécus traumatiques lors de rencontres

individuelles. Dans son contexte de travail, les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale demandent un accompagnement rapproché puisqu'ils sont en situation de vulnérabilité. Elle évoque que la relation d'aide exige beaucoup d'écoute et d'adaptation considérant les situations psychologiques, physiques et sociales difficiles :

Pas facile surtout en santé mentale et de gérer les crises, une clientèle qui proteste à mon bureau qui dit : Je m'en vais chez nous, je vais prendre un couteau. On a tout le temps des affaires à gérer que pas tout le monde qui fait de l'anxiété serait capable de faire ça. Je ne suis pas en train de préparer un « trio bigmac ». Je les ai faites ces "jobs" et ce n'est pas la même affaire. On est tout le temps en mode qu'il faut trouver des solutions rapides et réflexions, notre cerveau est toujours en train de se faire aller comme une petite souris dans une roue, tout le temps. [...] Surtout, il ne faut pas que tu le prennes personnel, mais il peut avoir des propos pas tout le temps agréables. Le client des fois il ne sont pas bien, donc il ne le pense pas, mais des fois on peut se faire dire des affaires. Tu entends des affaires d'agressions qu'ils ont vécues et ce n'est pas tout le monde qui a l'écoute ou qui pourrait le prendre (Sara).

4.2.7 Défis d'acceptation de la situation d'épuisement et jugements d'autrui

L'ensemble des intervenantes affirment que le processus d'acceptation de l'épuisement professionnel n'est pas une situation aisée. En fait, elles mentionnent que l'acceptation de l'épuisement professionnel est très difficile même si elles prennent conscience de la fragilité de leur état émotionnel et physique. Voici dans un premier temps comment Amélie traduit sa situation :

Non, non puis tu ne vas pas te l'admettre non plus. Je me rappelle j'allais au travail, je me rendais là puis j'étais devant mon bureau là et j'avais juste envie de me coucher puis de pleurer, dans les derniers moments je l'ai fait, j'étais devant mon bureau et tu sais tu quoi je retourne chez nous, ça ne marche pas là. Il y a une nuit ça m'a vraiment pris, comme là c'était plus fort, je suis rentrée d'urgence à l'hôpital parce que là j'étais comme, j'ai quelque chose au cœur c'est sûr puis finalement ils ont fait tous les tests et ils ont dit : Tout est beau. Il dit : Ce que tu me dis ça ressemble à de l'usure, de l'épuisement. Je suis comme : OK je fais quoi ? Il répond : du yoga, de la relaxation. Je l'aurais faite si c'était si simple. Tout le processus d'accepter que tu vas t'arrêter de travailler, que tu admetts que tu es en "burnout" fait qu'à partir de ce rendez-vous moi j'ai pris rendez-vous avec mon médecin de famille et je lui ai tout raconté et elle dit : OK on te met en arrêt, comme

maintenant. Je ne voulais pas, mais là j'étais comme : OK. [...] Je te dirais que c'est l'un des discours internes qui m'a retardé à prendre conscience de mon "burnout". Je me disais : pourquoi je n'y arrive pas, tout le monde y arrive. [...] Se dire : Je n'y suis pas arrivée comme les autres. C'est dur pour l'orgueil et la fierté c'est correct ça nous amène à être plus humble en bout de ligne, mais sur le coup de prendre conscience de ça, ce n'est vraiment pas facile à admettre (Amélie).

Chloé ajoute que même en étant en contact avec une personne aux prises avec cette réalité, elle a de la difficulté à accepter sa situation d'épuisement professionnel. Pour Chloé, l'acceptation de sa situation d'épuisement est vécue comme une épreuve importante, au point de le vivre comme un échec dans son cadre professionnel. Ainsi, elle exprime avoir continué son travail malgré la fatigue qu'elle vivait :

Je commençais vraiment être fatiguée et mon médecin m'a dit : tu es peut-être en épuisement, c'est peut-être un "burnout". Ma mère était en train d'en vivre un avec son emploi. On dirait que je ne voulais pas me l'avouer, j'avais peur que de me l'avouer était pour m'apporter quelque part de plus profond. J'ai décidé de continuer. [...] Pour moi l'accepter ce n'était pas comme échouer, mais l'accepter c'était... j'avais peur de me laisser aller dans ma fatigue, je ne sais pas... c'est compliqué à expliquer (Chloé).

De la même manière, Louis exprime ressentir un sentiment de solitude et une peur du jugement de ses proches en lien avec son épuisement professionnel, selon lui, difficile pour son orgueil personnel :

C'est un peu ironique, je n'ai pas une tonne d'amis, j'ai juste des amis proches et quand j'ai commencé à expliquer que je suis en arrêt de travail, un peu maladroit, un de mes chums à commencer à m'expliquer que sa blonde aussi est dans la même situation et il me confit plusieurs choses. On dirait que je me sentais moins tout seul. On dirait que dans ma tête à ce moment-là, d'un il y a beaucoup d'orgueil et de deux, on dirait que je voyais ça très loin, je trouvais que j'étais jeune dans ma carrière pour vivre ça (Louis).

Tout comme Louis, Sara partage sa crainte de faire l'objet de jugements par ses collègues de travail concernant son épuisement professionnel et d'entendre des commentaires désobligeants à son égard si elle partage sa situation. C'est ce que nous raconte le passage suivant :

Pour que j'aie eu l'audace de prendre congé, je l'ai fait une fois dans toute ma carrière. Bien souvent, j'y pensais pour me dire : Là je suis à bout, je m'en irais. Mais je me disais ne fais pas ça par la peur d'être jugée, je suis tout le temps restée même si je suis fatiguée. Mais non, il n'est pas facile le milieu comparativement à 10 ans passés, il n'est plus ce qu'il était. Encore plus épuisant dans notre groupe d'âge, surtout pour ceux qui ont des enfants, je ne me repose pas matin et soir. [...] Je n'ai pas peur, mais les fois que j'en ai repensé : OK là je suis écœurée je m'en irais chez nous, c'est le jugement. Je ne me suis pas sentie jugée à mon seul congé de maladie, je ne sens pas qu'il le ferait, mais j'ai tout le temps la crainte... parce que ceux qui le font souvent on entend des commentaires : Ouin, elle est encore en maladie. Des commentaires de même que je n'aime pas entendre (Sara).

4.2.8 Confrontation avec les valeurs préconisées dans les milieux de pratiques

Un intervenant discute des contradictions et des tensions qu'il ressent envers les valeurs ou les pratiques préconisées par son milieu de travail. Pour Louis, il est difficile de s'adapter aux nouvelles réorganisations structurelles et même au niveau de l'approche d'intervention demandée par le CISSSO. Il ressent une contradiction avec l'approche qu'on lui demande d'appliquer avec les jeunes. Il vit un conflit au niveau de ses valeurs d'intervention :

Il y a eu un changement, les Centres ont déménagé, il y a eu une restructuration et moi depuis je suis au Centre je te dirais sur 4 ans, il y a 2 ans je travaillais en milieu ouvert et en milieu ouvert, l'idée là-dedans c'est de prendre les gens et de leur apprendre à vivre dans une maison. [...] La mentalité, en fait l'approche qui ont amené est vraiment différente. Avant par exemple, la plupart de nos jeunes travaillent et souvent le soir ils sont libres, on fait des activités avec eux autres, on va aller patiner, chaque soir ils ont un atelier déjà monté par le CISSSO et nous ce qu'on doit faire s'est lire un cartable puis de donner l'atelier. [...] Chaque jour, tout est écrit et c'est un programme fait sur 12 semaines. Ce qui est difficile pour des personnes comme moi ou des personnes en général est qu'il faut cadrer dans cette philosophie. Un jeune me dit : Monsieur pourquoi on fait ça, c'est stupide. On me demande de le faire. Ce n'est pas dans moi répondre qu'aujourd'hui on voit telle chose puis c'est bénéfique pour vous autres. Je ne sais pas pourquoi on fait ça (Louis).

4.3 LA COMPRÉHENSION DES COMPOSANTES DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Suivant nos analyses thématiques, deux grands thèmes sont apparus reliés à la compréhension des composantes de l'épuisement professionnel. Il s'agit des représentations des éléments qui ont contribué à l'épuisement professionnel et les retombées de l'épuisement professionnel. C'est ce dont nous allons traiter dans cette section d'analyse.

4.3.1 Représentations des éléments qui ont contribué à l'épuisement professionnel

Les quatre intervenantes interviewées pour cette recherche mentionnent que plusieurs facteurs d'ordre parentaux et familiaux, individuels et organisationnels ont contribué à leur épuisement professionnel. Dans un premier temps, deux participantes avouent que leurs responsabilités parentales et familiales et la gestion de leur travail les ont rendus plus vulnérables à vivre un épuisement professionnel. Dans le cas d'Amélie par exemple, il semble que sa situation de monoparentalité ait représenté un défi supplémentaire :

Je pense que ma monoparentalité ma prédisposée à tomber plus vite, mais je pense que dans mon organisation, dans ma routine, je pense que j'aurais pu arriver à travailler un emploi temps plein et m'occuper de ma fille puis arriver, mais c'est sûr qu'une situation de monoparentalité te fragilise aussi. [...] J'étais épuisée et vidée. En plus tu le sais que tu n'as pas fini tant que ta fille n'est pas couchée, quand elle est couchée, tu t'en vas te coucher (Amélie).

Pour Sara, en plus du travail, la charge parentale semble représenter un facteur de contribution important à son épuisement :

C'est sûr que quand tu as des enfants en plus ça amène un épuisement de plus aussi. Mes enfants veulent faire du soccer, moi je suis 3 et 4 fois par semaine depuis 3 semaines au soccer, on arrive à la maison vers 8h30 ou 9h00, donne les bains, ils ne sont pas couchés avant 10h00. Une chance qu'il n'y a plus d'examen. Je ne suis pas écrasée avant 10h00 le soir (Sara).

En lien avec le travail, les intervenantes rencontrées évoquent que des facteurs organisationnels, soit propres à leur milieu du travail, sont venus affecter leur santé mentale et ont amené à l'épuisement professionnel. Certaines explicitent clairement que les conditions de travail précaire ont contribué à leur épuisement professionnel :

La première année ça bien été, mais c'est à partir de la deuxième année comme de façon très sournoise en fait, ça commencé comme à... j'ai commencé à trainer de la patte disons. Ça juste augmenté avec le temps puis dans le fond, avec du recul, je peux vraiment mettre le doigt sur les raisons, bien même à ce moment-là, comme j'adorais ce qu'on faisait, j'adorais mon poste, ça été comme pour moi vraiment difficile de partir de là aussi, mais c'était les conditions de travail à ce moment-là puis j'avais une "boss" en or, mais elle faisait son possible avec les moyens qu'elle avait. Ce qui fait qu'on était tout surchargé dans le fond. [...] C'est une addition de plusieurs choses, ce qui appartient à moi je te dirais que c'est ça. Ce qui appartient au milieu c'est clairement la surcharge de travail (Amélie).

Les propos d'Amélie se rallient à ceux de Chloé en ce qui a trait aux facteurs reliés aux éléments du travail :

Pour les conditions de travail, oui, beaucoup d'usagers pour peu d'intervenants, la surcharge de tâches. Aussi, de travailler de soir, juste les heures de travail, mon poste est de 3h30 à 11h30, tu finis à 11h30 et tu arrives à la maison, la majorité de tes amis sont couchés, ton chum est couché et encore là, comme je te disais tantôt, le détachement quand tu arrives à la maison... qu'est-ce que tu fais ? Je ne peux pas faire du ménage, tu ne peux pas faire de bruit, je vais marcher avec mon chien, c'est difficile, de finir à 11h30 c'est difficile (Chloé).

Il en va de même pour Sara qui évoque que son milieu de travail a grandement contribué à son épuisement professionnel. Comme elle l'indique, elle sent qu'elle doit répondre à des exigences de travail peu réaliste et peu adapté à la réalité de la pratique d'intervention. C'est ce qu'on retrouve dans les propos de Sara concernant le lien entre le travail et son épuisement :

Des irritants, ce n'était même pas réfléchi. Elle aurait pu prendre le temps de se positionner et de s'assurer quelle est la problématique de ce dossier-là, est-ce que ça revient vraiment à notre programme, la nouvelle ne connaissait rien et elle faisait juste « garrocher » de tout bord et de tout côté des affaires de même qui ne faisait aucun sens, toute l'équipe on ventilait, ça avait juste pas de bon sens, moi ça été la

petite goutte qui a fait déborder de... le stigma que j'ai écopé des dossiers de tout le monde quand ils ont coupé. J'avais déjà un épuisement, ça juste fait : OK c'est fini, je prends une pause. [...] Il est tellement épuisant le réseau, dans deux semaines je tombe en vacances et je les compte les journées. Je suis fatiguée, depuis Noël que je n'en ai pas pris (Sara).

De même, Sara mentionne que les demandes de sa gestionnaire sont venues créer une tension importante dans sa pratique et son travail. Par conséquent, elle expose que la relation avec les cadres supérieurs est un élément important qui est venu contribuer à l'épuisement professionnel.

C'est ce que le passage suivant issu de l'entrevue de Sara pointe :

C'est le fait que j'ai nommé que j'étais fatiguée : faites quelque chose, tu m'en donnes trop, je suis épuisée et au lieu qu'elle m'en donne verbalement, elle m'envoie un courriel, voilà tu vas prendre ces 2 dossiers. C'est « accoté au pied du mur », de ne pas se faire entendre, je pense que ça été ça le plus irritant et le fait que je suis partie. De me dire : Tu me fais ça ? Non, ça ne marche plus. En plus, c'était du suivi qui ne nous revenait pas dans notre programme qui aurait dû aller au CLSC ou ailleurs (Sara).

Enfin, une majorité des intervenantes partagent des éléments plus personnels qui ont influencé l'état d'épuisement professionnel. Elles rapportent que certaines de leurs caractéristiques individuelles les ont amenés à vouloir poursuivre l'atteinte de buts personnels, à être trop exigeant envers soi et à trop s'investir émotionnellement dans la relation d'aide. C'est le cas pour Chloé :

Il y a eu une situation par exemple qui a fait le petit déclic côté santé mentale. Je savais que j'étais fatiguée, je savais que j'en avais beaucoup sur mes épaules, mais je voulais continuer. J'avais des buts, je voulais finir mon certificat, je voulais m'acheter une maison. Je n'appellerais pas ça de la pression sociale, c'était vraiment de la pression sur moi-même de moi-même. Je n'ai jamais vraiment lâché, je n'ai jamais... en général je suis vraiment à l'écoute de mes émotions, à l'écoute de mon corps, mais on dirait que pour ça je voulais vraiment continuer, continuer, continuer. J'en avais parlé à mon médecin parce que j'étais fatiguée, j'avais perdu connaissance à un point (Chloé).

Les propos d'Amélie rejoignent également ceux de Chloé alors qu'elle discute de son côté perfectionniste et hypersensible qui ont contribué à son épuisement :

C'est sûr que je pense que j'avais un profil, je l'ai encore d'ailleurs, c'est dur de lutter contre sa nature. Je suis perfectionniste, je suis hypersensible. [...] ce n'est pas pour rien qu'il y a aussi beaucoup d'épuisement professionnel, il y a quand même une sensibilité puis un don de soi qui est sans limites, c'est sûr que ça a contribué, puis on dirait qu'une fois que tu l'apprends, tu as eu ta leçon. J'ai eu ma leçon, mais c'est sûr que j'en faisais plus que supposé parce que je tenais à ce que la personne obtienne à ce dont elle luttait. Ça, je pense que toute personne qui va en relation d'aide, peu importe la profession, doit être consciente de son profil puis de juste faire attention à ça. Je pense qu'il y a un moyen d'être dans le domaine de la relation d'aide et de ne pas faire de "burnout" (Amélie).

De plus, deux intervenantes soulignent un ensemble de facteurs comme un deuil familial et une santé précaire qui semblent prégnants dans la contribution à leur vécu de l'épuisement professionnel. C'est ce que Chloé exprime en lien avec les facteurs qui ont contribué à son épuisement professionnel :

[...] j'ai eu un décès dans ma famille, j'ai été... pas déclaré... en tout cas on a fait des tests, mais je suis tombée malade pendant un certain temps, comme physiquement et j'ai eu décès dans ma famille. On est des êtres humains et on a tous des problèmes, on a des problèmes dans notre vie privée. Quand j'ai commencé à travailler là, je vivais aussi une rupture assez difficile (Chloé).

Dans le cas de Louis, son discours tend davantage vers les problèmes de santé d'une conjointe pour expliquer sa condition d'épuisement professionnel :

La mère à ma blonde est malade puis on s'en occupe beaucoup, mais je ne pense pas que c'est la cause, je pense que ça ajouté des choses. Aussi, ma blonde n'allait pas bien non plus pendant un certain temps, ça aussi c'était difficile (Louis).

4.3.2 Les retombées de l'épuisement professionnel

Certaines intervenantes que nous avons rencontrées expriment des sentiments partagés, positifs et négatifs, face à l'épuisement vécu. Certaines ont vécu réalignement au niveau de leur perspective de carrière, d'autres ont connu des difficultés financières, certains évoquent avoir profité de cette situation pour prendre un temps d'arrêt et se reposer, alors que d'autres précisent avoir développé des mécanismes de gestion des difficultés suivant leur situation d'épuisement.

Comme l'exprime Amélie, elle était en mesure de répondre à ses responsabilités de mère malgré son épuisement, mais elle a vécu une réorientation professionnelle. Elle se dirige désormais vers la recherche et l'enseignement dans le domaine du travail social :

[...] je n'arrivais plus à être une travailleuse sociale. Même encore j'en subis les conséquences, je n'ai pas l'énergie d'avant, je me fatigue hyper rapidement, c'est sûr que ma famille a vu des changements à partir du "burnout". [...] C'est pour ça que je suis retournée aux études, je me suis dit : Le terrain m'a brûlé, le terrain communautaire m'a brûlé et le terrain temps plein m'a brûlé, donc qu'est-ce que je fais ? Si je retourne étudier puis que je vais chercher ma maîtrise, je peux augmenter mes chances d'accéder à des postes plus payants, donc de travailler moins. [...] Je me suis dit maintenant comment je peux faire autrement. En toute honnêteté, ça me manque l'intervention puis je ne dis pas que je n'en ferai jamais, mais pas dans les mêmes conditions. Je ferais peut-être plus de l'intervention individuelle, moi j'ai fait beaucoup d'intervention communautaire, d'intervention de groupe et c'est drainant. Il y a un âge pour ça aussi, je pense. Je crois beaucoup en la profession et je crois beaucoup qu'on peut faire une différence aussi dans notre société, donc je vais le faire à travers la recherche et l'enseignement maintenant (Amélie).

En outre, Chloé mentionne également qu'après son arrêt de travail pour épuisement professionnel, elle a fait le choix de repenser aux horaires de travail et aux milieux de pratiques dans la région afin d'écouter ses propres besoins et de maintenir une bonne santé mentale. Tout de même, elle avoue vouloir rester dans ce domaine puisqu'elle a aimé construire une relation de confiance avec les gens en besoin :

Suite à mon épuisement, j'ai réalisé que travailler temps plein à cet endroit-là, ou peut-être juste dans le milieu, pour moi c'est assez, ça ne se fait plus « ben ben ». Donc je me suis trouvée un autre emploi qui est dans l'institutionnel justement. [...] Mais sinon, je pense peut-être toujours garder un pied là-dedans, je suis tombée en amour avec le milieu, malgré tout le négatif que cela a pu apporter. [...] C'est certain que je regardais pour autre chose, parce que je me suis rendue à l'évidence que ç'a vraiment affecté ma vie, ça m'a vraiment épuisé et tout cela, mais il y avait quand même une petite lueur. Je me disais... je ne sais pas, comme les liens, créé un lien avec une prostituée amérindienne qui n'a jamais eu confiance en personne et que quand elle me voit, peu importe qu'elle soit sur le crack ou comment « gelé » qu'elle est, elle rentre, elle est contente et vient nous jaser quand même. Ces petits côtés positifs là, j'en suis venue à la conclusion que temps plein, ce n'était plus fait

pour moi, mais qu'au pire j'étais pour me mettre sur la liste de rappel et faire quelques "shift" par mois par exemple (Chloé).

Quant à un autre intervenant, il évoque que son épuisement professionnel et son arrêt de travail ont eu des conséquences au niveau financier puisqu'il a eu des complications avec les ressources humaines de son milieu de travail. Ces enjeux financiers sont venus se répercuter dans la relation avec sa conjointe entraînant des conflits dans leur relation. La situation d'épuisement professionnel, lié à la fatigue et à des frustrations, est venue affecter l'harmonie du couple pendant un certain temps :

Il y en a eu surtout au niveau financier, ç'a été difficile parce que je n'ai pas été payé. Ça faisait quand même un stress à moi et ma conjointe, ma blonde plutôt. Ça en est venu pendant un certain moment, j'avais une espèce d'obsession ou je parlais juste de cette situation, ils ne me payent pas et j'étais dans mes papiers à la longueur de la journée. [...] Donc avec ma conjointe il y a eu ça et mon humeur changeait beaucoup aussi. L'enjeu financier était stressant et des projets que j'avais il y a 6, 7 mois et 8 mois passés... Des fois j'avais des « esti » de sauts d'humeurs. Des fois tu ne comprends même pas pourquoi tu n'es pas patient avoir toi-même et tu es encore moins patient envers ta conjointe. Nous on vit ensemble et c'est un peu elle qui écope (Louis).

À l'opposé, une autre intervenante mentionne que son épuisement professionnel lui a permis d'avoir un temps d'arrêt pour se reposer de son rythme professionnel effréné. Elle ne note pas de conséquences négatives pour sa situation. Tout de même, elle affirme que la charge de travail s'accumule pendant son absence, amenant des défis supplémentaires lors du retour au travail :

Non aucunement, justement j'étais encore plus reposée et plus agréable pour tout le monde. Quand j'étais fatiguée, vers les 8h00 je pouvais tomber endormi dans la face à mon chum. Là vu que je suis fatiguée, mais pas à un point de me coucher à 8h00, je serais capable d'écouter un film avec lui s'il voulait. À ma "job" la conséquence, est que l'on n'est pas remplacé en maladie, donc la "job" s'accumule, tu arrives et tu en as un peu plus à faire parce que personne ne t'a remplacé pendant, il y a des urgences à faire traiter (Sara).

Dernièrement, Chloé raconte que lors de son arrêt de travail pour épuisement professionnel, elle discute s'être tournée vers la consommation pour contrôler certaines émotions plus envahissantes.

C'est ce que le passage suivant illustre :

C'est vraiment malheureux à dire parce que justement je suis dans le domaine, avec mon certificat en toxicomanie, ma consommation d'alcool à « jaqué » si on peut dire. J'en étais consciente, il y a ce côté que j'étais consciente que je bois pour certaines émotions, je reconnaissais le pourquoi que je consommais. Je me disais que c'était correct parce que je reconnaissais le pourquoi, je me donnais plus la permission. Ça, c'est le côté moins bon et négatif (Chloé).

La situation s'avère similaire pour Sara. Malgré un retour au travail, elle éprouve encore beaucoup de stress ce qui l'a amené à développer des mécanismes de gestion des difficultés. Tout comme Chloé, Sara semble également s'être tournée vers la consommation pour résoudre ses difficultés professionnelles :

Il y a une affaire que j'ai remarqué et que je réfléchis beaucoup à ça, depuis 2 et 3 mois que je suis fatiguée et de ne pas se sentir entendu par le réseau, je ne veux pas blâmer tout sur le réseau, mais je n'ai jamais eu ça de ma vie de me sentir : J'ai hâte à vendredi et pas que je veux me « péter la face », mais on fait un petit "party" toutes les fins de semaine. Les petits ne manquent pas de rien, ils s'amusent, on joue à des jeux de société, mais je suis rendue dans une consommation. [...] Je suis tellement fatiguée que j'ai besoin de décrocher de ça et mon chum dit : Ben oui on a eu une grosse semaine avec les enfants, la "job" qui n'est pas facile, en tout cas on se « pète la face » chaque vendredi et samedi. Le "weekend" dernier, on pensait prendre une pause, mais non on l'a fait, 11 semaines... que j'ai pris de quoi chaque fin de semaine, sans nommer c'est quoi. En fin de semaine, je me dis : Non pas besoin de ça. [...] Mais parce que j'ai des « écœurantites », je me libère de tout ça. [...] Quand je prends ça, je suis vraiment décrochée. Il ne faudrait pas que ça dure un autre 6 mois de même (Sara).

Ceci conclut le second thème de la compréhension des composantes de l'épuisement professionnel. Ce qui suit présente les besoins évoqués par les intervenantes sociales durant les entretiens afin de prévenir l'épuisement en milieu de travail.

4.4 LES BESOINS EXPRIMÉS PAR LES INTERVENANTES SOCIALES POUR PRÉVENIR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Les intervenantes expriment leurs besoins en ce qui concerne la prévention de l'épuisement professionnel dans leurs milieux de travail. De notre analyse thématique émergent trois grands thèmes centraux. Ces besoins regroupent plus largement l'amélioration des conditions de travail. Parmi celles-ci, on retrouve notamment l'augmentation du financement et la réorganisation des ressources humaines, l'accessibilité au soutien psychologique et recevoir du soutien des cadres supérieurs. Ces différents besoins seront présentés en profondeur dans la prochaine section.

4.4.1 Augmentation du financement et réorganisation des ressources humaines

Ce premier thème révèle que les intervenantes ont un besoin au niveau de changement plus organisationnel, notamment dans l'augmentation du financement et des changements dans leurs ressources humaines. En ce sens, deux intervenantes œuvrant en milieu communautaire rapportent qu'un investissement dans le financement de leurs organismes communautaires est un besoin important pour les aider à accomplir leur travail dans un environnement qui serait propice au bien-être. Amélie évoque à priori l'importance de ce soutien financier :

Si ça doit changer au niveau organisationnel, ça mène tout à la même chose, ça amène tout à l'argent. On va avoir le temps de le faire notre travail puis de bien le faire et de nous préserver notre santé et notre motivation, faites juste nous donner plus de sous pour qu'on soit plus d'intervenants et d'intervenantes. Moi franchement, c'est ça qui a été difficile j'avais des collègues... écoute c'est un milieu extraordinaire, vraiment, mais avec la surcharge... malgré ces limites j'avais une patronne en or, des collègues... ça été unique vraiment, que toutes les valeurs en arrière des interventions qu'on faisait puis les personnes que j'ai accompagnées, je n'ai rien à dire là-dessus, ce n'est pas ça qui a contribué c'est vraiment une surcharge due à un manque de financement (Amélie).

Les propos de Chloé semblent aborder dans un même sens ceux d'Amélie concernant l'ajout de financement dans les milieux communautaires :

À la base, ça serait d'avoir plus de fond ajouté, surtout en soirée, rajouter un intervenant de soir ou un demi-poste d'intervenant de soir. De nuit avant... moi j'ai tout de suite appliqué pour un temps plein parce que quand tu es sur appel tu es obligé de te mettre 2 nuits par mois et moi je refusais complètement parce que c'était un intervenant pour tout le monde. Maintenant, il y a des subventions, il y a eu des investigations et ils ont été obligés de trouver un fond pour ajouter une intervenante de soir, de nuit excuse-moi. Déjà ça, mais de soir entre 4h00 et 11h00 c'est le temps que ça bouge le plus et c'est le temps qu'on aurait besoin de quelqu'un... comme je te disais tantôt, le petit poste de 3h00 faisait une différence majeure. Ça serait la première chose (Chloé).

Ces deux intervenantes ajoutent à leurs propos qu'il devrait y avoir une réorganisation dans les ressources humaines de leurs organismes communautaires, c'est-à-dire dans l'équipe de travail et le nombre d'employés afin d'aider à réduire le stress et la surcharge au travail : Je pense que les choses à changer ça seraient plus dans la... répartir la charge, donc d'avoir plus d'employés, pour avoir moins de travail (Amélie). Tout comme Chloé l'exprime, l'ajout de personnel à l'équipe de travail aiderait pour la répartition des tâches et pour prévenir la surcharge de travail lorsque les usagers ont besoin de services immédiats :

Quand j'ai commencé, il y avait aussi un poste, c'était de 5 à 8, et la personne c'était un comme un intervenant, on l'appelait « l'intervenant de plancher ». Donc lui il était vraiment sur le plancher. C'était les yeux de la salle communautaire, s'il avait des batailles, il pouvait les déceler plus rapidement que nous autres qui sommes dans le bureau et qui voient ça après. Il débarrassait les cadenas, si les gens avaient besoin de chose sur le plancher, au moins on se faisait un peu moins demander. Donc ça l'aidait, mais quand ça a été enlevé. [...] j'avais parlé aussi avec un collègue qui travaille pour le syndicat, il était pour amener l'idée de l'un des deux postes temps plein de soir et de le couper en deux, de faire deux postes de 20 heures. [...] Je pense que ça serait quelque chose qui pourrait aider les gens, il y a des intervenants qui travaillent juste les fins de semaine, qui travaillent une à deux journées semaine. C'est un emploi qui est difficile, je ne veux pas amoindrir le sentiment des autres, mais peu importe ce que quelqu'un va vivre, ça peut l'affecter, mais du temps plein là-bas c'est trop. Tu deviens comme intervenant attiré à quelqu'un, c'est vraiment trop, c'est l'enfer (Chloé).

Dans ses propos, Chloé spécifie qu'un changement d'horaire et une meilleure répartition des heures de travail viendraient créer un meilleur équilibre émotionnel. En ce sens, Louis indique

aussi un besoin au niveau de la stabilité des horaires de travail et du lien d'appartenance à l'équipe afin de prévenir l'épuisement :

Une stabilité je pense que c'est important, une stabilité dans les horaires, une stabilité dans les résidences, je ne travaille jamais à la même résidence non plus, c'est difficile d'avoir la même équipe de travail. Je suis toujours envoyé... je bouche les trous en fait. Ils ont changé les postes durant les deux dernières années, c'est tous des .7 fusionnés, donc tu n'as pas de résidence fixe. Je me promène d'une résidence à l'autre. C'est difficile. J'ai une équipe de travail fixe sur mon quart fixe, mais en dehors de ce quart, ce n'est pas mon équipe. Ce n'est pas vraiment mon équipe, je les vois une fois par semaine. Ça crée une frustration et souvent tu fais juste suivre le bateau parce que tu n'es pas dans l'équipe (Louis).

De plus, Louis indique également que les horaires de travail devraient permettre un temps d'arrêt afin de prendre une pause de l'intervention :

Je pense que ce qui pourrait vraiment aider, par exemple au Centre, on n'a pas de "break". On est supposé avoir des "break"... on n'a pas de moment pour se retirer, comme 15 minutes ou notre temps de dîner on mange avec les jeunes. On est toujours avec eux autres. Les seules qui vont prendre un break c'est ceux qui fument. Ça, c'est comme toléré, mais moi qui veut prendre un 5 minutes ou 10 minutes pour... [...] Je pense que dans des places comme ça, ça devrait être imposé. Je pense que d'avoir notre temps pour manger seul ça serait peut-être même bénéfique. [...] Avec eux tu es toujours en intervention, tu vas lui dire 50 fois que ce qu'il vient de dire ça ne se dit pas, ce qu'il vient de faire ça ne se fait pas, ça se peut que quand tu vas lui dire ça, il va se fâcher. Tant que tu es présent, tu es en intervention (Louis).

Les propos de Sara rejoignent également ceux de Louis en ce qui a trait au sentiment de prendre une pause de l'intervention, et même du milieu de travail. Les sorties planifiées à l'extérieur du travail sont un besoin exprimé pour prendre le temps de socialiser avec les collègues : C'est sûr que quand on va à des 5 à 7, ça fait du bien autre que d'être à la "job" et rire ensemble. On a fait ça une fois au BDT² l'année passée et on se l'ai dit qu'on serait dû, ça ferait du bien (Sara). Relativement à cet extrait, Amélie est aussi d'avis qu'il faut un temps de répit et un temps de

² BDT est un restaurant situé à Gatineau. L'acronyme signifie Brasseurs Du Temps.

pause afin de prendre son souffle et d'accomplir l'entièreté de ses tâches au travail en milieu communautaire :

Le pire c'est que oui, nous les lundis matins c'était fermé pour notre rencontre d'équipe, donc on ne prenait pas personne puis le vendredi c'était fermé. Nous on travaillait, mais moi si j'avais une cuisine collective on ne prenait pas de personne, mais souvent le vendredi, puis ça, c'était vraiment bien le lundi matin et le vendredi c'était notre journée paperasse. Le vendredi on était à l'organisme pour faire toutes les choses qu'on n'a pas le temps de faire. Ça aidait pour vrai (Amélie).

4.4.2 Favoriser l'accessibilité à du support psychologique

Un deuxième thème émane des analyses. Deux intervenantes suggèrent une solution afin de favoriser leur bien-être psychologique. Deux des quatre intervenantes révèlent qu'il y a un manque d'offre et d'accessibilité à des ressources de soutien psychologique dans leur milieu de travail. Elles croient qu'il serait bénéfique pour elles et pour le reste des intervenantes de leurs équipes d'avoir accès plus facilement à de l'aide et du soutien psychologique afin de favoriser un bien-être au travail. C'est le cas du moins pour Amélie :

Recommandation, ça c'est utopique, mais toutes personnes qui travaillent en relation d'aide devraient avoir des séances de relation d'aide payée. Puis c'est juste en institution que tu as des assurances puis je pense que tu as quelques séances, je ne sais pas combien, mais dans le communautaire on devrait en avoir aussi. [...] J'avais zéro assurance. Je n'ai jamais eu de soutien par rapport à ça. Je l'ai eu une fois que je suis tombée en "burnout" puis mon médecin m'a dirigé vers une TS (Amélie).

Chloé semble également du même avis :

La seule affaire qui manquerait c'est que, comme là tu vois, quand il y a eu l'événement, elle m'a dit : Je t'ai offert d'aller voir quelqu'un qui se spécialise dans le deuil et dans les décès. Je ne sais pas où ils auraient trouvé cet argent-là, mais au CISSS, ou pour les policiers, je pense qu'ils ont 5 ou 6 sessions annuelles avec un psychothérapeute de payées. À mon autre emploi à Ottawa, c'est ce qu'ils offrent aussi et j'en ai profité pour rencontrer quelqu'un, mais... même au niveau communautaire ça serait bien d'avoir quelques sessions payées avec un psychothérapeute annuellement parce qu'on en a tous besoin. [...] Comme un service d'aide aux employés. Je comprends qu'on est plus petit, ce n'est pas une

organisation comme le CISSSO, mais il devrait y avoir un petit fond pour les gens qui en ont vraiment besoin (Chloé).

À la lumière des propos de ces deux intervenantes, on comprend qu'il serait nécessaire que les employeurs accordent plus d'importance à offrir des ressources en soutien psychologique à leurs employés afin de prévenir l'épuisement.

4.4.3 Recevoir du soutien des membres de la gestion

Il ressort des analyses que les intervenantes désirent recevoir un soutien plus formel au sein de leur organisation. Ainsi, deux des intervenantes que nous avons rencontrées expriment également que plus de soutien, d'écoute et de disponibilité de leur cadre supérieur, notamment des employeurs ou des gestionnaires, aideraient à créer un environnement de travail où leur bien-être est pris en considération. D'après Louis, il a aimé recevoir du soutien lors d'un moment plus ardu dans son travail :

Je te dirais que quand j'ai vécu des situations difficiles, m'a "boss" m'a appelé : (nom de l'intervenant) j'ai lu tes rapports d'hier, comment tu vas aujourd'hui ? La première fois qu'elle a fait ça, j'ai fait : Allô pourquoi tu m'appelles, je n'aime pas ça. Elle répond : J'ai lu tes rapports d'hier, je voulais savoir comment tu allais ? Elle voulait prendre de mes nouvelles vu que ç'a vraiment brassé. C'est vraiment gentil de prendre de mes nouvelles. J'étais un peu surpris sur le coup parce que c'est rare que les employeurs fassent ça. Je l'avais apprécié, je ne pense pas que c'est tous les employeurs qui feraient ça, je l'avais apprécié (Louis).

Sara évoque pour sa part qu'elle aimerait recevoir une écoute active par ses supérieurs. L'un des besoins pour prévenir un épuisement professionnel serait de trouver des solutions de collaboration entre les diverses instances où l'opinion de chacun est entendu. Les gestionnaires doivent adopter des comportements où les intervenantes ressentent de l'ouverture décisionnelle et une reconnaissance de leur travail :

D'être entendue, d'avoir de la reconnaissance, de me comprendre : Bien oui ça n'a pas de bon sens le nombre de dossiers que tu fais depuis 6 mois, je vais essayer de trouver une solution, vient on va s'asseoir ensemble pour trouver une solution pour

alléger et pour que ça aille mieux. Je serais peut-être restée à l'ouvrage et je ne serais pas partie. Je n'étais pas plus entendue : Tiens, tu vas en prendre d'autres... Ah bien « tabarnouche ». Ils n'ont jamais pris le temps de : Vient, on va s'asseoir ensemble et on va regarder tout ton "caseload" et on va essayer de trouver une solution pour savoir qui pourrait faire ça à ma place parce que ce n'est pas un acte réservé et ça pourrait aller à quelqu'un d'autre. On ne m'a jamais allégé et on ne m'a jamais remis à d'autres et moi je suis toujours en train de dépanner dans leur dossier, ça je le vois tout le temps. [...] Qu'elle adopte des comportements pour ne plus qu'on l'on soit méfiant, avoir confiance et de me sentir entendue, de trouver des moyens pour me sentir moins débordée, avoir de la communication. C'est ça que je trouve qui manque (Sara).

Au final, les trois grands thèmes présentés ont permis d'aborder plus en détail l'expérience des intervenantes sociales en ce qui a trait à leur situation d'épuisement professionnel. D'abord, nous constatons que les intervenantes partagent des difficultés relevant de divers ordres, notamment d'ordre parentaux et familiaux, personnel et organisationnel. Ensuite, on constate que les éléments qui ont contribué au développement de leur épuisement sont intimement liés aux difficultés évoquées dans la section précédente. Parmi les composantes de l'épuisement, les intervenantes ont exprimé des retombées marquantes qui sont venues changer des aspects de leur vie personnelle et professionnelle. Finalement, les résultats montrent que les intervenantes identifient des besoins importants pour les aider à pratiquer leur profession. Nous retenons que les intervenantes sociales ont besoin de changement organisationnel, de support dans leur milieu de travail et d'un sentiment d'accompagnement lorsqu'elles vivent des difficultés. Ce qui suit présente l'état de notre discussion.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Les résultats de notre recherche ont tenté de répondre à cette question : comment l'épuisement professionnel est vécu par les intervenants sociaux ? Les objectifs reliés à cette question sont les suivants : 1) rendre compte des difficultés vécues par les intervenantes sociales; ensuite, mieux 2) comprendre quels sont les facteurs qui contribuent à l'épuisement professionnel; et finalement, 3) examiner les divers besoins des intervenantes sociales pour prévenir les risques d'épuisement professionnel.

Dans le présent chapitre, les principaux éléments de l'analyse thématique sont discutés. Dans cette discussion, notre lunette que constitue notre cadre théorique, soit l'approche écologique ou écosystémique, est utilisée afin d'expliquer le phénomène de l'épuisement professionnel chez les intervenantes sociales.

Dans un premier temps, nous abordons les conditions de pratiques qui sont porteuses de détresse chez les intervenantes sociales. Dans un second temps, nous traitons de la performance en contexte de travail. En troisième temps, nous discutons de la pratique de la relation d'aide et de l'exposition à la souffrance sociale. Enfin, nous terminons sur les défis du travail et de la vie personnelle.

5.1 Conditions de pratiques : la détresse des intervenantes sociales

Avant tout, nous trouvons pertinent de mentionner que les difficultés et les facteurs abordés ci-dessous constituent des éléments d'ordre organisationnels. Parmi les résultats de cette recherche, les difficultés ou les facteurs liés au développement de l'épuisement concernent davantage les aspects liés aux normes organisationnelles et à l'environnement du travail. À partir du modèle écosystémique, ces éléments organisationnels se situent davantage dans le

macrosystème, l'exosystème et le microsystème. Ces systèmes en interaction avec les intervenantes affectent le travail et leurs vécus de l'épuisement professionnel.

Tout d'abord, les résultats de cette recherche montrent que les intervenantes ressentent directement les effets du manque de disponibilités des ressources financières et humaines dans leur milieu de travail. En effet, les données révèlent qu'elles doivent faire plus de travail avec moins de ressources disponibles. À partir des propos des deux intervenantes qui œuvrent dans les milieux communautaires, on constate que le manque de financement affecte l'entièreté de l'équipe de travail. Comme elles l'ont exprimé, la recherche de financement accapare un temps précieux des membres de la gestion ajoutant d'emblée du travail administratif supplémentaire pour les intervenantes sociales. À cet égard, nos résultats correspondent à la recherche de Depelteau *et al.*, (2013) qui révèle que les difficultés financières des organismes se répercutent sur les conditions de travail des employées dans le domaine du communautaire. Les contraintes budgétaires amènent effectivement des défis supplémentaires pour l'organisation des activités et la pratique des intervenantes (Depelteau *et al.*, 2013). Deux des intervenantes rencontrées s'accordent pour dire que le manque de financement est un enjeu important dans leur travail puisque les organismes ne peuvent engager un nombre d'intervenants adéquats pour bien répondre aux besoins des usagers. Dès lors, les intervenantes accumulent du stress et de la fatigue vu le manque de ressources humaines (Depelteau *et al.*, 2013).

De plus, les intervenantes sociales mettent en lumière l'état symptomatique du réseau actuel de santé et des services sociaux. On remarque que la pratique des intervenantes sociales est influencée par les décisions et les changements au niveau de lois et des politiques (exosystème). À la suite des transformations politiques dans le système des services sociaux, l'une des intervenantes évoque son sentiment de détresse et d'inconfort. Il importe de rappeler que la NGP

a mené plusieurs réformes dans le système de santé et de services sociaux ou les mots d'ordre sont : performance et rentabilité. Selon les résultats de notre recherche, on constate que les changements structurels dans le système ne sont pas sans conséquence sur la pratique sociale des intervenantes. Ils influencent considérablement la dégradation des conditions de travail des intervenantes sociales où il y a un manque constant de moyens et de ressources. Ainsi, les intervenantes encore dans le milieu de travail se retrouvent démoralisées par les conditions de travail difficiles, notamment par la surcharge de travail et les horaires de travail épuisants.

D'ailleurs, dans leur environnement de travail (microsystème), il est possible de comprendre que les intervenantes font l'expérience d'une charge de travail trop élevée rendant plus difficile l'exercice de leur profession. À partir des résultats, on peut faire le constat que la surcharge de travail a une influence sur la détresse et l'épuisement vécus par les intervenantes sociales. Notamment, l'une d'entre elles utilise le terme « compresseur » pour expliquer son état d'être dans le réseau actuel. Dans ces propos, elle fait allusion aux pressions et aux demandes élevées qui continuent de l'écraser, c'est-à-dire de la limiter dans ces actions et sa pratique. En ce sens, une majorité d'intervenantes ont affirmé de manière consensuelle que le contexte de reddition de comptes crée une pression non désirée au travail. Elles se sentent dans l'obligation de répondre à des exigences de rentabilité et à une logique administrative prédominante dans leur milieu de travail. À partir des propos des participantes, on remarque qu'elles vivent un sentiment de frustrations puisqu'elles doivent passer plus de temps à remplir des demandes, des évaluations ou des rapports plutôt que de se concentrer sur l'intervention sociale et la relation d'aide auprès des usagers. Un temps précieux doit être consacré à la reddition de comptes contribuant à dénaturer la pratique du travail social. Nos résultats s'inscrivent dans le même sens que la recherche de Grenier, Bourque et St-Amour (2016) qui porte sur les conditions de pratique et la souffrance des

intervenants à la suite des réformes dans le réseau de la santé et des services sociaux. Comme en ont fait état Grenier *et al.*, (2016), les nouvelles pratiques de gestion inspirées de la NGP et présentent dans le réseau des services sociaux veulent rendre optimale l'utilisation des ressources organisationnelles et professionnelles. Nos résultats d'étude sont en concordance avec ceux de Grenier *et al.*, (2016). On constate notamment une pression au travail vécue par la place primordiale accordée à la reddition de comptes. Parmi les participantes interrogées, il semble que ce contexte affecte considérablement leurs pratiques sociales et ait mené certaines d'entre elles à vivre un épuisement professionnel. La surcharge de travail est donc un facteur de risque qui porte atteinte à la santé mentale des intervenantes se retrouvant dépourvue de contrôle sur leurs actions et devant répondre aux exigences de rendement demandées par leurs milieux de travail.

Non seulement nos résultats laissent entrevoir que la santé mentale des intervenantes se retrouve affectée par une charge de travail trop élevée, mais ils démontrent aussi que la relation de soutien avec les personnes aidées se retrouve tout autant affectée et dépersonnalisée. Les intervenantes ont bien souligné que ce contexte amène des difficultés au niveau de la qualité de leur intervention et de la relation d'aide. Certaines d'entre elles ressentent même un sentiment de culpabilité et d'insatisfaction puisqu'elles ne peuvent pas mettre le temps nécessaire dans leurs interventions avec les usagers. En raison de la quantité importante de temps consacré à la reddition de comptes exigés par les normes organisationnelles, les intervenantes disposent de moins de temps pour les usagers pour prendre du recul et avoir un espace réflexif. Elles se retrouvent dans un contexte de travail où elles ressentent un fort sentiment d'impuissance et de tensions en voulant répondre aux normes de performance de leurs organisations, mais aussi à leurs désirs d'offrir des interventions de qualité qui correspondent à leurs valeurs professionnelles. Un profond malaise est alors vécu dans le cadre de leur pratique, qu'elle soit en milieu institutionnel ou communautaire,

et ce malaise, comme l'évoque de Gaulejac et Mercier (2013) cité dans l'éditorial de Lemire Auclair (2016), est vécu comme un effacement de la profession et de la satisfaction de son exercice. Ainsi, certaines intervenantes peuvent vivre une perte de sens au travail ou la qualité des interventions et la relation avec les personnes aidées s'en retrouvent appauvris. À partir des propos des intervenantes, on constate qu'elles se retrouvent à vivre des conflits de valeurs. Ces confrontations de valeurs engendrent une tension importante chez les intervenantes et par conséquent elles vivent de la frustration.

5.2 Le mot d'ordre : la performance au travail

Au reflet des résultats obtenus, il est possible de constater que les intervenantes doivent pratiquer leur profession dans un contexte de performance (macrosystème). Dans les recherches consultées, le thème de la performance est souvent discuté lorsqu'on aborde la question du travail et de ses défis (Bellot, 2013, Boismenu, 2006, de Gaulejac, 2010, Grenier *et al.*, 2018). Un nouvel aspect ressort de nos résultats en ce qui a trait au lien entre la performance et l'état d'être des intervenantes. La norme de performance se montre comme un facteur important dans l'apparition du phénomène d'épuisement professionnel. Effectivement, les intervenantes en ressentent même un sentiment de honte et de culpabilité face à leurs situations d'épuisement professionnel. Les normes de performance se montrent très influentes sur le processus d'acceptation des intervenantes sociales. À cet effet, les propos des intervenantes sur la crainte des préjugés des autres en dévoilent largement sur les croyances et les normes de performance préconisées dans notre société. Par conséquent, on constate que les intervenantes rejettent souvent l'idée d'aller en arrêt de travail pour se reposer puisqu'elle le voit comme un élément d'échec en soi puisqu'elles n'ont pas réussi à offrir un dépassement de soi afin de répondre aux exigences du travail. Malgré cette vulnérabilité engendrée par la société et leurs organisations de travail respectifs, il faut noter que les

intervenantes font preuve de beaucoup de résilience afin de poursuivre leur chemin professionnel dans le domaine de services sociaux.

Dans un même ordre d'idée, on constate que dans leurs milieux de travail les intervenantes sont en relation avec des personnes qui détiennent un pouvoir de décision important sur leur pratique professionnelle. En se basant sur les propos des participantes, elles indiquent que la relation avec les gestionnaires n'est pas toujours aisée. Par exemple, l'une d'entre elles se sent dans l'obligation de répondre aux demandes et aux attentes de sa gestionnaire, ce qui engendre des tensions importantes dans l'équipe. Aussi, une autre intervenante reconnaît que les croyances de la direction, axées sur la performance au travail, sont venues ébranler sa pratique professionnelle. Comme on l'évoque dans la recherche de Bourque et Boucher (2018) sur la pratique des travailleuses sociales dans un contexte de performance, les tensions au sein des équipes à la suite des réformes et des restructurations ne doivent pas être sous-estimées. Les résultats de cette recherche montrent d'ailleurs que les travailleuses sociales se retrouvent dans un climat de tension et de peur de représailles devant la possibilité de ne pas atteindre la performance attendue (Bourque et Boucher, 2018). Ce climat de tension amène un lot de stress puisque les intervenantes ressentent une pression de répondre aux exigences de leurs supérieurs. Elles vivent donc un sentiment de performance constant, et même pour certaines, elles ressentent être l'objet de mesures de contrôle dans leur travail afin d'être efficaces. En fait, elles doivent réagir à des indicateurs mis en place par les cadres supérieurs mesurant la productivité de leurs interventions et non la qualité. Elles doivent s'adapter fréquemment à des changements de tâches dans leur travail. Ces responsabilités sont augmentées, mais leur pouvoir décisionnel au sein de leur organisation demeure limité par ces mesures de rendement. Ainsi, l'environnement de travail actuel engendre beaucoup d'inquiétude et d'anxiété chez les intervenantes, car elles ne disposent pas assez de flexibilité pour

œuvrer et intervenir en accord avec leurs valeurs et leurs croyances, notamment pour opérer des changements et améliorer le bien-être des populations dans un cadre de travail adapté à leur profession. Le sentiment de devoir performer au travail se montre alors très fort chez les intervenantes sociales rencontrées, ce qui, selon nos résultats d'étude, semble mener à l'épuisement professionnel.

5.3 La pratique de la relation d'aide : l'exposition à la souffrance sociale

On ne peut passer sous le silence les situations vécues par les intervenantes sociales rencontrées dans le cadre de leur profession qui sont considérées comme des difficultés et facteurs de risques d'épuisement professionnel. En fait, les participantes de notre étude ont partagé des expériences différentes concernant les défis de la relation d'aide. Par exemple, peu importe le champ de pratique, soit la pauvreté, l'itinérance, la santé mentale ou la jeunesse, dans lequel les intervenantes interviennent, elles sont en contact rapproché avec la souffrance des autres. Ce contact avec le bagage expérientiel de plusieurs usagers amène des demandes émotionnelles élevées et continues, ce qui peut les rendre plus vulnérables. Pour Lloyd, King et Chenoweth (2002), les intervenants sociaux constituent un groupe plutôt homogène au niveau émotionnel, notamment au niveau de la sensibilité aux problèmes des personnes ce qui les rend vulnérables à vivre du stress au travail. Ayant comme mandat premier d'aider à résoudre les problèmes des autres, cela peut conduire à une implication excessive auprès des personnes. Le stress et l'épuisement peuvent devenir le résultat de cette implication émotionnelle ou professionnelle. Selon les constats présentés dans cette étude, les intervenantes se retrouvent prises au dépourvu lors de confession ou d'événements imprévus sur leur milieu travail, tel qu'un décès d'un usager. Ces événements concernent directement la souffrance et la vulnérabilité sociale d'autrui. Pour l'un des intervenants, on remarque que son exposition trop prolongée à la problématique de la violence

l'a amené à ressentir un grand sentiment de fatigue et d'impuissance. De ce fait, cette confrontation quotidienne à des problématiques complexes amène les intervenantes à ressentir des émotions intenses parfois difficiles à gérer, et par le fait même, peut parfois créer un sentiment de fermeture et neutralité dans leurs interventions. À force d'être exposées à ces problématiques sociales, il semble que les intervenantes se retrouvent plus à risque de vivre de l'épuisement professionnel. C'est d'ailleurs ce que soutiennent divers auteurs (Barbier, 2004; Delbrouck, 2008; Edey Gamassou et Moisson-Duthoit, 2012; Loriol, 2013; Richard et Mbonimpa, 2013).

5.4 Les défis du travail-vie personnelle

Nos résultats démontrent que des difficultés sont aussi ressenties par les participantes au niveau personnel (ontosystème). Les intervenantes ont mentionné que divers facteurs individuels, autrement dit des traits de personnalité, des situations familiales ou des choix personnels, ont eu un impact sur le développement de leur épuisement professionnel. Toutefois, on constate dans les propos des intervenantes qu'elles ne considèrent pas ces caractéristiques individuelles comme étant une cause importante dans leur expérience d'épuisement professionnel. Néanmoins, en accord avec notre cadre théorique, nous trouvons pertinent de noter que les intervenantes ont fait part de ces difficultés plus individuelles et personnelles. Les caractéristiques individuelles sont tout de même explicitées et viennent ajouter des difficultés dans certaines situations. De plus, on constate que les deux intervenantes ayant des enfants à leur charge vivent une pression professionnelle supplémentaire puisqu'elles ont des responsabilités parentales importantes. Il est intéressant de constater que l'une d'entre elles discute de la charge mentale que peuvent ressentir les mères au quotidien. Cette charge mentale l'amène à se préoccuper quotidiennement des tâches ménagères, domestiques ou éducatives. À cet effet, en étant un parent, du stress supplémentaire semble être vécu par les intervenantes puisqu'elles doivent répondre aux besoins de leurs enfants,

mais aussi aux exigences de leur travail. En ce sens, le milieu de vie et les conditions familiales de l'intervenante (microsystème) semblent exercer une influence directe sur son devenir professionnel. Il semble donc ardu de concilier travail et famille sans négliger l'une ou l'autre de ses priorités, et même, sans devenir épuisées. Les responsabilités familiales et la charge mentale peuvent donc se présenter comme facteurs contribuant à l'épuisement professionnel.

À la suite de cette discussion sur le phénomène de l'épuisement professionnel chez les intervenantes sociales, ce qui suit conclut avec des recommandations basées sur certains besoins exprimés par les intervenantes sociales dans cette étude. Nous dégageons aussi des retombées pour la pratique du travail social.

CONCLUSION

Dès les années 1980, la nouvelle gestion publique s'est avérée comme étant la nouvelle façon de faire dans les organisations et les entreprises en s'inspirant de la doctrine économique et politique néolibérale. La NGP a été mise en œuvre en réaction aux nombreuses critiques adressées à l'État providence. À ce jour, la NGP a mené plusieurs réformes et transformations, surtout dans le système de santé et services sociaux ces dernières années. Notamment, la Loi 10 adoptée en date de 2015 par le ministre de la santé Gaétan Barrette a amené la centralisation des services dans le réseau public de santé et de services sociaux afin d'améliorer son efficacité. Cette réforme structurelle est venue transformer le contexte et les conditions de travail des intervenantes sociales. Ainsi, les réformes organisationnelles de cette ampleur provoquent des changements importants dans la structure de travail et dans la pratique des intervenantes sociales. Actuellement, les effets pervers de la NGP et des réformes basées sur une idéologie de performance sont ressentis par les intervenantes sociales. À partir de ses effets et de ces retombés, il a été possible de comprendre par la réalisation de cette étude comment les intervenantes sociales font l'expérience de l'épuisement professionnel dans divers milieux de pratiques. Par exemple, avec le manque de ressources humaines et matérielles, la charge trop élevée de travail et de responsabilités, les conditions de travail précaires dans les milieux communautaires, une logique de rentabilité amenant à la perte de sens de la pratique du travail social, certaines intervenantes en subissent les conséquences et se retrouvent en arrêt de travail pour épuisement professionnel.

Plusieurs recherches ont étudié ou documenté les impacts des transformations organisationnelles sur les intervenantes sociales et leurs pratiques, mais elles ne se centrent pas uniquement sur le phénomène de l'épuisement professionnel. Face à l'état actuel du système de santé et services sociaux, aux nombreuses dénonciations dans l'actualité médiatique et aux constats

de certaines lacunes dans la littérature qui traite du sujet, nous avons conçu ce mémoire afin d'éclairer la question du vécu des intervenantes sociales et de l'épuisement professionnel.

À la lumière des résultats de cette recherche, on constate que les intervenantes ressentent encore de la passion envers leur profession, mais elles désirent que des changements organisationnels se produisent dans leurs milieux de pratiques. Comme elles l'ont exprimées de façon unanime, les conditions de travail actuelles ne sont pas optimales pour qu'elles puissent se réaliser professionnellement en tant qu'intervenante. En ce sens, en dévoilant les difficultés rencontrées par les intervenantes et les divers facteurs reliés à l'épuisement professionnel, nous recommandons que les organismes communautaires et les milieux institutionnels prennent conscience des résultats de cette recherche afin de reconnaître l'existence de cette problématique qui touche de plus en plus les intervenantes sociales.

De ce fait, en nous basant sur les besoins exprimés par les intervenantes sociales pour prévenir l'épuisement professionnel, nous constatons que des changements doivent s'opérer au sein même des milieux de travail, c'est-à-dire au niveau de la structure du travail et des normes organisationnelles qui entrent en contradiction avec la pratique du travail social. À cet effet, nous recommandons que des actions collectives soient consolidées pour encourager les possibilités d'accomplissements et pour cesser d'imposer des conditions de travail déshumanisantes qui ont un impact négatif sur les intervenantes sociales et qui dénaturent la profession. Ces actions s'avèrent importantes afin de dénoncer la dégradation de conditions de travail et les effets pervers sur les intervenantes. En référence à l'expérience des intervenantes interviewées dans cette étude, il serait pertinent de mettre sur pied une formation sur l'épuisement professionnel basée sur l'opinion, les propos et le vécu des intervenantes sociales. Les formations seraient adaptées aux lieux de travail communautaires et institutionnels. Les intervenantes sociales doivent se sentir

entendues par les dirigeants ou les gestionnaires dans leur milieu de travail. Sans cette prise en considération, la problématique de l'épuisement chez les intervenantes sociales sera grandissante dans cette profession pourtant essentielle à la société.

Également, au regard des résultats de l'étude, nous recommandons des changements au niveau du soutien offert aux intervenantes sociales dans leur travail. À cet effet, l'organisation pour laquelle les intervenantes œuvrent devrait instaurer des mesures de soutien plus accessibles afin qu'elles se sentent soutenues dans leur réalité. Par exemple, les milieux de travail devraient faciliter l'accès à du soutien psychologique afin que les intervenantes puissent partager leur vécu et leur expérience si elles en ressentent le besoin. De plus, l'épuisement professionnel est généralement perçu comme étant un problème d'ordre personnel, prenant sa source dans les caractéristiques individuelles de l'intervenante. Toutefois, nous recommandons que les milieux de travail revoient leur manière de concevoir l'épuisement professionnel en adoptant une vision plus systémique et multidimensionnelle de ce phénomène qui permettant une plus grande prévention.

Pour les recherches futures, il serait intéressant de réaliser une étude sur l'épuisement professionnel à l'échelle du Québec afin de mieux connaître la situation actuelle dans le système de santé et de services sociaux. Il serait également pertinent de faire une étude comme celle-ci, mais en ciblant un milieu de travail plus spécifique, par exemple les milieux communautaires ou les milieux institutionnels. Cela permettrait de poursuivre une réflexion plus critique sur les enjeux structurels, sociaux et politiques propre à ce milieu de travail. Aussi, il serait intéressant de réaliser une étude semblable en Ontario, dans un contexte de santé et services sociaux sociopolitiques différents, qui connaît d'ailleurs plusieurs bouleversements actuellement, afin de documenter la problématique de l'épuisement professionnel et de faire ressortir les ressemblances et différences avec le Québec.

En terminant, les connaissances issues de ce mémoire pourront être utiles pour aiguiller les praticiens eux-mêmes afin de les sensibiliser aux risques de leur profession et aux vulnérabilités auxquelles ils s'exposent. Les résultats de l'étude pourront aussi améliorer la compréhension de cette problématique, et ultimement, mener à la sensibilisation des membres de la haute direction face à cette situation afin d'entamer des changements significatifs dans les conditions de travail. Il faut s'assurer que la pratique du travail social demeure une activité porteuse de richesses et de satisfaction pour les intervenantes sociales, qu'elle ne soit pas seulement porteuse de détresses.

BIBLIOGRAPHIE

- Absil, G., Vandoorne, C., et Demarteau, M. (2012). Bronfenbrenner, écologie du développement humain. Réflexion et action pour la promotion de la santé. 19 p.
- Assemblée nationale du Québec. (2015). Projet de loi n° 10. Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales. s.l.: Éditeur officiel du Québec.
- Auclair, É. L. (2016). Réduire la dissonance: le défi des travailleuses sociales en milieu institutionnel, *Intervention*, 144, 5-8.
- Barbier, D. (2004). Le syndrome d'épuisement professionnel du soignant. *La Presse Médicale*, 33(6).
- Bellot, C., Bresson, M., et Jetté, C. (2013). *Le travail social et la nouvelle gestion publique*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Boismenu, G. (2006). Réinvestissement dans l'État social au Canada et instrumentalisation de la nouvelle gestion publique, dans J. Jenson, Bérengère M-P. et E. Remacle (sou la dir.), *La citoyenneté dans tous ses états* (pp. 215-24), Presses de l'Université de Montréal.
- Bouchard, C. (1987). Intervenir à partir de l'approche écologique : au centre, l'intervenante, *Service social*, 36(2-3), 454-477.
- Bourque, D., et Lachapelle, R. (2018). Les ravages de la réforme Barrette. *Relations*, (798), 20-21.
- Bourque, M., et Leruste, G. (2010). La transformation des idées sur la privatisation du système de santé québécois depuis 1970 : Le passage à un nouveau référentiel sectoriel ?. *Politique et Sociétés*, 29(2), 105-129.
- Bresson, M. (2010). *Le précaire et le militant*, Sarrebruck (Allemagne), Éditions universitaires européennes.
- Breton, G. (1983). Compte rendu de [Pierre Rosanvallon, La crise de l'État-providence, Paris, Seuil, 1981, 183 p.] *Politique*, (3), 160-163
- Brinkmann, S. (2013). Introduction to Qualitative Interviewing. Dans *Qualitative Interviewing* (p. 1-50). New York: Oxford University Press.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development : Experiments by nature and design*, Cambridge, MA : University Press.
- Cassiers, I. et Reman, P. (2007). Ambivalences de l'État-providence: À l'horizon d'un État social actif. *Informations sociales*, 142(6), 18-24.
- Chaudat, P., et R. Muller (sous la dir.) (2011). *Les nouvelles organisations du travail : entre souffrance et performance*, Paris : L'Harmattan, 278p
- Clark, D. (2002). Neoliberalism and Public Service Reform : Canada in Comparative Perspective. *Canadian Journal of Political Science*, 35(4), 771-793.

- Coalition solidarité santé. (2014). Mémoire sur le Projet de Loi 10 modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales. Montréal: Repéré à http://www.cssante.com/sites/www.cssante.com/files/pl10_memoire_coalitionssolidaritesante.pdf.
- Collin, J. et Suissa, A. J. (2007). Les multiples facettes de la médicalisation du social. *Nouvelles pratiques sociales*, 19 (2), 25-33.
- Contandriopoulos, D., Perroux, M., Brousselle, A., et Breton, M. (2014). Analyse logique des effets prévisibles du projet de loi n 10 et des avenues d'intervention souhaitables. Mémoire sur le projet de Loi n 10, 22 p.
- de Gaulejac, V. (2010). La NGP : Nouvelle gestion paradoxante. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 83-98.
- Delbrouck, M. (2008). 3. Un burn-out spécifique du soignant: Tentative d'éclairage au niveau psychanalytique. Dans M. Delbrouck, *Le burn-out du soignant: Le syndrome d'épuisement professionnel* (pp. 43-67). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Demony, A. (2016). La recherche qualitative : introduction à la méthodologie de l'entretien. *Kinésithérapie Revue*, 16(180), 32-37.
- Depelteau, J. (2013). Enjeux liés au financement et à la gouvernance des organismes communautaires québécois. Institut de recherche et d'informations socio-économiques. Montréal, Québec.
- Depelteau, J., Fortier, F. et Hébert, G. (2013). Les organismes communautaires au Québec Financement et évolution des pratiques. Institut de recherche et d'informations socio-économiques. Montréal, Québec.
- Duquette, A., Kérouac, S. et Beaudet, L. (1990). Facteurs reliés à l'épuisement professionnel du personnel infirmier : un examen critique d'études empiriques. Rapport présenté au Conseil québécois de la recherche sociale, Université de Montréal.
- Edey Gamassou, C., et Moisson-Duthoit, V. (2012). Le travail des professionnels de la relation d'aide : jongler avec des gratifications et des souffrances. *Gestion*, 37(2), 65-71.
- Forget, M-H. et Paillé, P. (2012). L'entretien de recherche centré sur le vécu. *Sur le journalisme*, 1(1), 72-83.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165
- Gouvernement du Québec. (2019). Partenaires du système, repéré à : [..\..\Site internet\Organismes communautaires - Partenaires du système - Santé et Services sociaux.html](http://www.gouv.qc.ca/Portals/0/Site%20internet/Organismes%20communautaires%20-%20Partenaires%20du%20syst%C3%A8me%20-%20Sant%C3%A9%20et%20Services%20sociaux.html)
- Grenier, J., Bourque, M., et Boucher, Y. (2018). Défis pour les travailleuses sociales : participer au renouvellement des pratiques sociales dans un contexte de performance au travail. *Intervention*, 147, 3-14.
- Grenier, J., Bourque M., et St-Amour N. (2016). La souffrance psychique au travail : une affaire de gestion?, *Intervention*, 144, 10-20.

- Hardy, J. (2014). État social et néolibéralisme. Dans J. Hardy, *La marchandisation du travail social: La marchandisation du travail social* (pp. 5-36).
- Jetté, C., et Goyette, M. (2010). Pratiques sociales et pratiques managériales : des convergences possibles ?. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 25-34.
- Kane, S. (2009). *Épuisement professionnel : facteurs facilitant et entravant le retour au travail*. (mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal, Québec, Canada
- Larivière, C. (2005). Les risques de la nouvelle gestion publique pour l'intervention sociale. *Interaction communautaire*, 70, 13-16.
- Larivière, C. (2010). L'impact de la restructuration du réseau sur la pratique professionnelle. Montréal: Comité de la pratique en Centre de santé et de services sociaux de l'OTSTCFQ. 35p.
- Le Devoir. (2018). Des travailleurs communautaires épuisés mentalement. Repéré à : [..\Site internet\Des travailleurs communautaires épuisés mentalement Le Devoir.html](http://www.ledevoir.com/societe/1447147/des-travailleurs-communautaires-epuisés-mentalement)
- Le journal de Québec. (2018). Des organismes communautaires dénoncent l'épuisement et la précarité des travailleurs. Repéré à : [..\Site internet\Des organismes communautaires dénoncent l'épuisement et la précarité des travailleurs JDQ.html](http://www.journaldequebec.com/actualites/1447147/des-organismes-communautaires-dénoncent-l'épuisement-et-la-précarité-des-travailleurs)
- Lemire Auclair, É. (2017). La détresse psychologique chez les travailleurs sociaux du réseau de la santé et des services sociaux. Les points d'équilibre, 1-14.
- Lloyd, C., King, R., et Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255-265.
- Loriol, M. (2013). Travail émotionnel et soins infirmiers. *Santé Mentale*, Acte Presse, 60-63.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. Dans Schaufeli, W. B., Maslach, C., et Marek, T. (Eds.), (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (2003). New directions in research intervention. *American psychological society*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., et Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout : new perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C., et Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behaviour*, 2(2), 99-114.
- Maslach, C., Jackson, S. E., et Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mayer, R., et Deslauriers, J.-P. (2000). Quelques éléments d'analyse qualitative. L'analyse de contenu, l'analyse ancrée, l'induction analytique et le récit de vie. Dans Mayer, R. et coll. (dir.), *Méthodes de recherche en intervention sociale* (p. 159-189). Montréal: Chenelière éducation.

- Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jaques, M.-C., Turcotte, D., et collaborateur (2000). Méthodes de recherche en intervention sociale. Boucherville (Québec): Gaétan Morin Éditeur Ltée.
- McCulloch, A. et O'Brien, L. (1986) The organizational determinants of worker burnout. *Children and Youth Services Review*, 8(2), 175-190.
- Mongeau, J. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté Jeans & côté Tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Palmer, C. et Bolderston, A. (2006). A brief introduction to qualitative analysis. *The Canadian Journal of Medical Radiation Technology*, 37(1), 16-19.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 231-314). Paris: Armand Colin.
- Parazelli, M., et Ruelland, I. (2017). Autorité et gestion de l'intervention sociale. Entre servitude et acte pouvoir, Québec : PUQ.
- 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 de services sociaux au Québec. *Intervention*, 144, 21-27.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : Essai théorique et méthodologique. Dans *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-169). Boucherville : Gaétan Morin.
- Poisson, Y. (1991). *La recherche qualitative en éducation*. Sillery: Presses de l'Université du Québec.
- Poupart, J. et Lalonde, M. (1998). La méthodologie qualitative et la criminologie au Québec, de 1960 à 1985. Dans Poupart, J. et al. (dir.), *La recherche qualitative : Diversité des champs et des pratiques au Québec* (p. 51-91). Montréal: Gaétan Morin.
- Proulx, É. (2017). *L'adaptation des travailleurs sociaux en contexte de réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux*. (mémoire de maîtrise). Université de Montréal, Québec, Canada.
- Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales (4 éd.). Paris: Dunod. 262p.
- Radio-Canada. (2018). 50 organismes communautaires dénoncent des conditions de travail insoutenables. Repéré à : [..\..\Site internet\50 organismes communautaires dénoncent des conditions de travail insoutenables _ ICI Radio-Canada.ca.html](http://www.radio-canada.ca/actualite/societe/50-organismes-communautaires-de-noncent-des-conditions-de-travail-insoutenables)
- Radio-Canada. (2019). Protection de la jeunesse : les travailleurs sociaux crient à l'aide. Repéré à : [..\..\Site internet\Protection de la jeunesse _ les travailleurs sociaux crient à l'aide _ ICI Radio-Canada.ca.html](http://www.radio-canada.ca/actualite/societe/protection-de-la-jeunesse-les-travailleurs-sociaux-crient-a-l-aide)
- Ravon, B. (2009). Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 152(2), 60-68.

- Richard, S. et Laflamme, S. (2016). La santé psychique des travailleuses sociales du Québec et de l'Ontario, *Intervention*, 144, 55-70.
- Richard, S., et 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(2), 10-24.
- Richard, M.-C., Maltais, D., Bourque, D., Savard, S., Tremblay, M., Bussière, D., Fournier, J. (2005). Enjeux de la configuration des centres de santé et de services sociaux: Recension des écrits. Cahier du Centre d'étude et de recherche en intervention sociale (CÉRIS), 37, 1-66.
- Rosa, E M., et Tudge, J. (2013). Urie Bronfenbrenner's Theory of Human Development: Its Evolution From Ecology to Bioecology. *Journal of Family Theory Review*, 5(4), 243-258.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (p. 337-358). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Shelton, C. et Smith, A. (2015). Qualités de la recherche qualitative. *Canadian Journal of Anesthesia*, 62, 3-7.
- Turcotte, D. (2000). Le processus de recherche sociale, dans Mayer, R. et coll. (dir.), *Méthodes de recherche en intervention sociale* (pp. 39-68). Montréal: Chenelière Éducation.
- TVA nouvelles (2018). Des organismes communautaires dénoncent l'épuisement et la précarité de ses travailleurs. Repéré à : [..\Site internet\Des organismes communautaires dénoncent l'épuisement et la précarité de ses travailleurs TVA Nouvelles.html](#)
- Villeneuve, J., et Beaudoin, A. (1993). Le cadre de travail et l'épuisement professionnel des intervenants sociaux en Gaspésie. *Service social*, 42(2), 83-101.
- Whittaker, A. (2012). *Research Skills for Social Work* (2nd ed.). London: SAGE Publications.

ANNEXE A

LETTRE DE RECRUTEMENT



Titre du projet : Comprendre la réalité de l'épuisement professionnel chez les intervenants sociaux œuvrant dans la région de l'Outaouais

Bonjour,

Dans le cadre de ma maîtrise en service social à l'Université d'Ottawa, je fais une recherche sur la réalité de l'épuisement professionnel chez les intervenants sociaux. Je cherche 4 à 5 personnes à participer à une entrevue d'environ 60 à 90 minutes lors de laquelle vous aurez à répondre à des questions en lien avec votre expérience de l'épuisement professionnel. Pour participer à cette recherche vous devez être : un(e) intervenant(e) social(e), avoir connu un épisode d'arrêt de travail pour épuisement professionnel au cours des 5 dernières années, œuvrer dans la région de l'Outaouais et être à l'aise à effectuer une entrevue en français. Ces entrevues seront enregistrées à des fins de retranscription et seront gardées sous clé.

Cette participation à la recherche est volontaire et non rémunérée. Il n'y aura aucun impact, aucun avantage ou désavantage à accepter ou refuser cette invitation à participer à la recherche. Vous pouvez aussi vous retirer du projet même après avoir accepté l'offre ou durant le déroulement de l'entrevue. L'étude est menée de façon indépendante de l'organisme ou de l'institution au sein duquel vous travaillez.

Si vous souhaitez participer à cette étude, je vous invite à me contacter par courriel. Compte tenu des contraintes de temps et de contenu de ma recherche, je fixerai donc des rencontres avec les quatre à cinq premières personnes qui accepteront cette invitation. Je vous remercie beaucoup de l'intérêt que vous porterez à ce courriel et cette étude.

Nathalie Lessard

Étudiante à la maîtrise à l'École de service social de l'Université d'Ottawa

Courriel : nless005@uottawa.ca

ANNEXE B

GUIDE D'ENTRETIEN

Accueil et présentation de la recherche

- Remerciements au participant.e pour sa participation à la recherche;
- Présentation des objectifs de la recherche;
- Présentation et signature du formulaire de consentement;
- Confidentialité assurée et enregistrement sur support magnétique;
- Pas de bonnes ou de mauvaises réponses;
- On pourra prendre des pauses si vous en ressentez le besoin;

Questions de l'entrevue :

1. Parlez-moi du parcours qui vous a amené à choisir la profession d'intervenant social ?
 - A) Brièvement, racontez-moi vos expériences, parlez-moi de vos clientèles et des milieux de pratiques dans lesquels vous avez oeuvré.
2. Pouvez-vous me raconter, en vos propres mots, votre trajectoire d'épuisement professionnel comme intervenant.e social.e au sein de votre organisation du travail ?
 - A) Combien de temps avez-vous été en arrêt de travail ? Développez.
 - B) Comment décririez-vous ce qu'est l'épuisement professionnel selon votre expérience ?
 - C) Comment avez-vous vécu cet arrêt de travail pour épuisement professionnel (émotions, sentiments) ?
 - D) Quelles ont été les conséquences de cet arrêt de travail pour vous, ou votre famille ?
 - E) Avez-vous reçu du soutien de votre employeur ou de votre réseau social (amis, famille, conjoint.e, etc.) concernant votre épuisement professionnel ? Comment ont-ils accueilli et écouté cette souffrance ?
3. Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans le cadre de votre emploi d'intervenant social ?
 - A) En ce qui concerne votre milieu de travail ?
 - B) En ce qui concerne vos outils de travail (vous-même)? (ou vos propres limites)
 - C) En ce qui concerne la pratique du travail social dans le contexte actuel de restructurations et de coupes budgétaires dans les services de santé et services sociaux ?
4. Quels facteurs ont selon-vous contribué à votre épuisement professionnel ? Pouvez-vous expliquer plus en détail de quelle manière ces facteurs ont contribué à votre épuisement professionnel ?
 - A) Des facteurs personnels ?

- B) Des facteurs interpersonnels ?
 - C) Des facteurs organisationnels (conditions de travail)?
5. Dans le cadre de votre travail, quels sont vos besoins particuliers (ex : en terme de soutien, conditions de travail, collégialité, appui des gestionnaires, reconnaissance de votre expertise, etc.) en tant qu'intervenant.e social.e pour prévenir les risques d'épuisement professionnel) ?
- A) Qu'est-ce qui devrait-être mis en place ou devrait faire l'objet de changement au sein de votre organisation du travail pour assurer le bien-être psychologique des intervenants sociaux au travail ?

Conclusion

1. Aimeriez-vous ajouter un commentaire ou toute autre information ?
2. Formulaire et coordonnées (si questions éventuelles concernant la recherche)
3. Remerciements au participant ou à la participante pour sa collaboration.

ANNEXE C

CERTIFICAT ÉTHIQUE D'APPROBATION DÉONTOLOGIQUE

15/03/2019

Université d'Ottawa

Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche

University of Ottawa

Office of Research Ethics and Integrity

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE | CERTIFICATE OF ETHICS APPROVAL

Numéro du dossier / Ethics File Number

S-02-19-2559

Titre du projet / Project Title

Comprendre la réalité de
l'épuisement professionnel chez
les intervenants sociaux œuvrant
dans la région de l'Outaouais

Type de projet / Project Type

Mémoire de maîtrise / Master's
major research paper

Statut du projet / Project Status

Approuvé / Approved

Date d'approbation (jj/mm/aaaa) / Approval Date (dd/mm/yyyy)

15/03/2019

Date d'expiration (jj/mm/aaaa) / Expiry Date (dd/mm/yyyy)

14/03/2020

Équipe de recherche / Research Team

Chercheur / Researcher

Nathalie LESSARD

Karine CROTEAU

Affiliation

École de service social / School of Social Work

École de service social / School of Social Work

Role

Chercheur Principal / Principal Investigator

Superviseur / Supervisor

ANNEXE D

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet : Comprendre la réalité de l'épuisement professionnel chez les intervenants sociaux œuvrant dans la région de l'Outaouais

La chercheuse responsable du projet est Nathalie Lessard, étudiante à la maîtrise à l'École de service social de l'Université d'Ottawa. Cette recherche est effectuée sous la supervision de Karine Croteau, Ph.D, professeure à l'École de service social de l'Université d'Ottawa.

Vous pouvez rejoindre Nathalie Lessard par téléphone au 819-921-1150 et par courriel au nless005@uottawa.ca ou Karine Croteau par téléphone au 613-562-5800 poste 6397 et par courriel kcroteau@uottawa.ca, pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche.

Invitation à participer : Vous êtes invité à participer au projet de recherche intitulé : Comprendre la réalité de l'épuisement professionnel chez les intervenants sociaux œuvrant dans la région de l'Outaouais. Le projet de recherche est mené par Nathalie Lessard, étudiante à la maîtrise en service social à l'Université d'Ottawa et supervisé par Karine Croteau, professeure à l'École de service social de l'Université d'Ottawa. L'étude est menée indépendamment de l'organisme ou de l'institution au sein duquel vous travaillez.

But de l'étude : Cette étude vise à comprendre l'expérience des intervenants sociaux ayant vécu un épuisement professionnel. Elle comporte trois objectifs. 1) rendre compte des difficultés vécus par les intervenants sociaux 2) comprendre quels sont les facteurs qui contribuent à l'épuisement professionnel 3) examiner les besoins des intervenants sociaux pour prévenir les risques d'épuisement professionnel.

Question de recherche : Comment l'épuisement professionnel est-il vécu par les intervenants sociaux ?

Participation : Les participant(e)s s'engagent à participer à une entrevue individuelle d'une durée d'environ 60 à 90 minutes, lors duquel ils/elles auront à répondre à des questions en lien avec leur expérience de l'épuisement professionnel. L'entrevue sera enregistrée sous format audio à des fins de retranscription.

Risques et inconvénients : Il n'y a aucun risque particulier à participer à ce projet. Il est cependant possible que vous éprouviez de l'inconfort ou un malaise émotionnel lié à la procédure et à certaines questions posées lors des entrevues. Si une telle situation se présente, la chercheuse offrira le choix de prendre une pause, de remettre la séance ou encore de vous retirer de l'étude. Au besoin, nous pouvons vous fournir une liste de ressource pour vous donner du support, si vous le souhaitez.

Tel-aide Outaouais

1-800-367-9699 (ailleurs en
Outaouais)
Gatineau : 819-775-3223
Ottawa : 613-741-6433
<http://telaideoutaouais.ca/>

**Centre intégré de santé et de
services sociaux de l'Outaouais**

Info-Santé/Info-Social
811 ou 1-866-567-4036
<https://cisss-outaouais.gouv.qc.ca/obtenir-un-service/obtenir-des-soins-dans-ma-communaute/811-besoin-aide/>

**Programme d'aide aux employés du
Québec**

418-646-4616
Sans frais : 1-866-327-4616
<http://www.cspq.gouv.qc.ca/services-aux-employes-de-letat/programme-daide-aux-employes/>

Services psychologiques

Ordres des psychologues du Québec
514-738-1223
Sans frais : 1-800-561-1223
<https://www.ordrepsy.qc.ca/nous-joindre>

Avantages et bénéfices : Les participant(es) bénéficieront de cette recherche puisqu'ils/elles auront l'occasion de s'exprimer librement sur leur réalité et leur vécu, notamment sur leurs émotions, leurs difficultés et les facteurs qui contribuent à cet épuisement professionnel. Cette recherche donne une voix aux personnes pouvant s'exprimer librement sur les situations difficiles vécus dans leur vie professionnelle. Aussi, la participation à cette recherche permettra de contribuer à enrichir les connaissances sur le phénomène de l'épuisement professionnel chez les intervenants sociaux.

Confidentialité et anonymat : Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels. Les noms des participantes ne seront pas utilisés. Afin de préserver l'anonymat de chacun(e)s des participant(e)s, il n'y aura pas de descriptifs situationnels et/ou démographiques qui permettront d'identifier les participant(e)s dans la publication du mémoire de recherche. Le dossier concernant ces informations sera identifié uniquement par un pseudonyme. Les fichiers audios seront gardés en lieu sûr, sous clé, et détruits 5 ans après la fin de cette recherche. Les transcriptions seront dénominalisées, protégées d'un mot de passe et toute information permettant de vous identifier sera supprimée. Les seules personnes qui auront accès à la véritable identité des participantes seront la chercheuse et sa directrice de mémoire.

Conservation des données : Les fichiers audios des enregistrements et les transcriptions d'entrevue seront conservés dans l'ordinateur personnel de la chercheuse, lequel est muni d'un mot de passe. De plus, les données mêmes seront protégées d'un mot de passe et seule la chercheuse en aura possession. Les documents papiers seront conservés dans une armoire et/ou un coffre verrouillé à domicile. Ils seront aussi conservés dans un casier verrouillé à l'École de service social, dans l'édifice de la Faculté des sciences sociales. À la fin de ce projet de recherche, l'ensemble des documents (papier, électronique sur clé USB, audio) seront placés sous clé dans le bureau de la directrice de mémoire pendant une période de cinq (5) ans et seront détruits par la suite.

Compensation : Aucun incitatif ou compensation d'ordre monétaire n'est prévu.

Droit de retrait sans préjudice de la participation : Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de

mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant une volonté de votre part de vous retirer de l'étude à la suite de l'entrevue, vos données seront détruites, à moins que vous permettez à la chercheuse de les utiliser.

Surveillance des aspects éthiques : Le comité d'éthique de l'Université d'Ottawa a approuvé les aspects éthiques de ce projet de recherche. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques du projet de recherche, vous pouvez vous adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa, Pavillon Tabaret, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou ethics@uottawa.ca.

Acceptation : Je, _____ (nom en lettres moulées), accepte de participer à cette recherche menée par Nathalie Lessard, étudiante à la maîtrise en service social de l'École de service social à l'Université d'Ottawa, supervisée par Karine Croteau.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec la chercheuse ou sa superviseuse.

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Signature du participant

Date

Je, _____ (nom en lettres moulées), certifie avoir expliqué à la participante les objectifs, les implications du projet de recherche, avoir répondu aux questions qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'elle reste à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrite ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature de la chercheuse

Date