

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES ASPECTS SOCIAUX ET ORGANISATIONNELS DU MAL-ÊTRE AU
TRAVAIL CHEZ LES INTERVENANTS EN ORGANISME
COMMUNAUTAIRE : QUELLES MARGES DE MANŒUVRE ?

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN TRAVAIL SOCIAL

PAR

BEATRIZ EUGENIA OLAYA GOMEZ

AVRIL 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

À la mémoire de mon père...

REMERCIEMENTS

Mes remerciements les plus profonds à ma directrice de mémoire, Anne-Marie Piché, ce projet de mémoire n'aurait pas été possible sans sa direction. Je remercie sa présence, sa disponibilité, ses corrections rigoureuses et intéressantes, le fait de lire mes textes écrits dans une deuxième langue. Sa vision large et riche du travail social m'a permis la remise en question des aprioris, favorisant l'aventure de penser. Je me sens très privilégiée d'avoir eu son accompagnement. Mil gracias por todo Anne-Marie!

Je remercie aussi infiniment :

Marie Ducharme, ma conseillère aux Services Conseils, pour avoir cru en moi, pour voir toujours des possibilités, pour sa présence, sensibilité, capacité d'écoute, et connaissance profonde de l'être humain.

Philippe Ducharme, mon tuteur du Bureau de l'inclusion et de la réussite étudiante (BIRÉ), pour avoir cru en moi, pour être tout un pédagogue : constant et bienveillant; pour illuminer la route.

Les participants de la recherche : sept intervenants sociaux (cinq femmes, deux hommes) ouvrant dans des organismes communautaires à Montréal. Ils m'ont permis établir le contact avec le monde du terrain. Merci pour le temps accordé, et pour répondre à mes questions avec grande générosité.

Ma chère famille qui, de loin, m'a toujours apporté son soutien: ma mère, mes tantes, mon frère, ma sœur, mes deux petits neveux.

Mes chers amis Hermes, Tom, Luz Gladys, Olga, Diana, Julio, Francisco, Corinne, Fernando.

Ma correctrice du français Suzanne Laurier, qui a corrigé avec tout soin et dévouement mes textes.

Mes professeurs du parcours académique de deuxième cycle et les professeures Marie-Chantal Doucet et Isabelle Ruelland pour m'avoir appris la littérature, les auteurs, les approches du sujet passionnant du travail et de la souffrance au travail en sciences sociales et humaines.

Mes chers collègues de la propédeutique et de maîtrise : Rigaud, James, Annie, Raphaëlle, Isabelle-Anne, Rogena. Et d'autres collègues de l'université : Justine et Victoria

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	11
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE	15
1.1 Le travail social comme métier de la relation d'aide	15
1.2 Les manifestations de la souffrance chez les praticiens de la relation d'aide.....	17
1.3 La particularité du travail social en organisme communautaire	19
1.4 Les signes de souffrance des intervenants en milieu communautaire.....	22
1.5 Facteurs qui dénotent de la souffrance chez les praticiens dans les organismes communautaires	28
1.5.1 Facteurs liés à l'organisation du travail.....	28
1.5.2 Facteurs liés à la vie personnelle et familiale en lien avec la clientèle	30
1.5.3 Facteurs reliés à la clientèle.....	31
1.6 Pertinence sociale et scientifique de la recherche	32
1.7 Questions et objectifs de la recherche.....	34
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE	35
2.1 La nature du travail en organisme communautaire	36
2.1.1 La relation d'aide et le risque de souffrance au travail	37
2.1.2 Le travail et sa relation à la santé mentale.....	38
2.1.3 Les caractéristiques de la relation d'aide et ses transformations.....	39
2.1.4 La relation d'aide réflexive dans le contexte de la modernité.....	42

2.2 Le travail en relation d'aide sous l'emprise de la nouvelle gestion publique	50
2.3 La clinique de l'activité et la notion de métier chez Yves Clot	51
2.4 L'activité, les marges de manœuvre et le pouvoir d'agir.....	55
2.4.1 L'efficacité et le sens dans l'activité	60
2.4.2 La notion d'épreuve.....	63
2.5 Conclusion	65
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	71
3.1 La stratégie générale de recherche	71
3.2 Population à l'étude, critères de sélection et de recrutement	72
3.3 Caractéristiques des participants	74
3.4 La méthode et les instruments de collecte des données	74
3.5 La méthode d'analyse des données : l'analyse thématique.....	78
3.6 Considérations éthiques	80
CHAPITRE IV ANALYSE ET DISCUSSION.....	81
4.1 Aspects organisationnels à la base des contraintes liées au travail des intervenants : Les contraintes du cadre institutionnel	81
4.1.1 Les modèles d'intervention restreignant et limites d'accès au service	82
4.1.2 La tenue des statistiques comme source de stress ou de contrainte	90
4.1.3 Les changements au niveau de la gestion et leurs effets sur les intervenants.....	95
4.1.4 Épuisement : les impacts individuels, relationnels.....	99
4.2 Les contraintes budgétaires des organismes	107
4.3 Les stratégies des intervenants pour faire face à leurs contraintes.....	112
4.3.1 Créer du contexte pour intervenir.....	112
4.3.2 La préservation du lien de confiance.....	119
4.3.3 Milieux d'intervention au Québec.....	123

4.4 Synthèse	129
CONCLUSION	132
ANNEXE A AFFICHE DE RECRUTEMENT	141
ANNEXE B FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT ...	143
ANNEXE C GRILLE D'ENTRETIEN	148
ANNEXE D CERTIFICAT ÉTHIQUE	150
ANNEXE E SCHÉMA DES PRINCIPAUX CONCEPTS-CLÉS DU CADRE THÉORIQUE.....	151
RÉFÉRENCES.....	152

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Le modèle de boucle d'intégration de la théorie et la pratique	47
2.2 Principaux concepts-clés tirés du cadre théorique	70
E.1 Principaux concepts-clés tirés du cadre théorique.....	151

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Liste des participants de l'étude et leurs caractéristiques	74

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACA	Action communautaire autonome
CLSC	Centre local de services communautaires
NGP	Nouvelle gestion publique
OC	Organisme(s) communautaire(s)
OTSTCFQ	Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec
ROC	Regroupement Des Organismes Communautaires De La Région 03
RACOR	le Réseau Alternatif et Communautaire des Organismes en santé mentale de l'île de Montréal
RQ-ACA	Réseau québécois de l'action communautaire autonome
UQAM	Université de Québec à Montréal

RÉSUMÉ

La présente recherche visait à identifier les aspects sociaux et organisationnels qui sont à l'origine des contraintes au travail des intervenants de la relation d'aide, spécifiquement ceux qui travaillent au sein des organismes communautaires (OC). Celle-ci visait également à connaître la façon dont ils peuvent être affectés par ces contraintes au niveau professionnel et personnel, ainsi que les actions qu'ils mettent en place dans leur travail de tous les jours afin d'y faire face. Une démarche de recherche qualitative et exploratoire nous a permis de rencontrer sept intervenants par le moyen d'entrevues semi-structurées. Nos analyses thématiques ont indiqué la présence de nombreuses contraintes dans les milieux communautaires et du point de vue de nos participants. Ces derniers ont nommé la présence de modèles d'intervention organisationnels qui sont souvent traversés par des composantes idéologiques prônant davantage l'individualisation et la responsabilisation des individus quant aux problèmes sociaux, ce qui entre en confrontation avec leurs valeurs professionnelles et communautaires. Une autre source de contrainte qui fût nommée est la restriction de l'accès aux services à des catégories d'usagers, limitant leur capacité à les aider. Nos participants ont aussi discuté des impacts de nouvelles formes de gestion inspirées de la « nouvelle gestion publique », mises en œuvre au sein de leurs organismes lors de l'entrée en partenariat avec le gouvernement provincial. Le sous-financement des OC y apparaît comme un enjeu majeur qui a des répercussions sur le manque de personnel, la surcharge de travail et le manque de temps. Ces derniers éléments de contrainte finissent par affecter la santé mentale des intervenants. Les signes de stress et l'épuisement professionnel émergent comme des conséquences du mal être au travail chez ces derniers. Enfin, les professionnels rencontrés ont partagé les actions et stratégies qu'ils utilisent dans leurs espaces de travail afin de créer une marge de manœuvre leur permettant réaliser une pratique en concordance avec leurs valeurs professionnelles et personnelles. Nous proposons des pistes de réflexion sur les phénomènes qui affectent les conditions de travail des intervenants en OC, au sens d'amorcer une prise en charge plus collective de ces problématiques.

Mots clés : Contraintes du travail, relation d'aide, malaise au travail, travail social, organismes communautaires, organisation du travail

INTRODUCTION

Dans la mesure où les sociétés se transforment, les sources de contraintes au travail et leurs manifestations changent également. Dans nos sociétés contemporaines, le travail peut devenir pour les individus une source de malaise. Cela ne signifie pas qu'elles n'existaient pas dans le passé, mais nous constatons que de nouvelles épreuves (Martuccelli, 2009) façonnent l'expérience du travail dans le monde d'aujourd'hui. Décours (1998) soulignait déjà les difficultés qu'éprouvaient les travailleurs afin d'être à la hauteur des attentes de l'organisation. Ils auront : « des contraintes de temps, de cadence, de formation, d'information, d'apprentissage, de niveau de connaissances et de diplôme, d'expérience, de rapidité d'acquisition intellectuelle et pratique » (Dessort et Torrente, cité dans Dejours, 1998, p. 28).

La façon dont les individus vivent le travail aujourd'hui et le sens qu'ils lui donnent ont changé. L'entrée de l'homme dans la modernité¹ et d'autres événements concomitants; comme le passage du providentialisme au néolibéralisme dans plusieurs pays occidentaux, ont généré un changement profond au niveau des rapports entre les individus et les institutions et entre les institutions elles-mêmes. Dubet (2002) explique le phénomène à partir d'un déclin institutionnel; lequel s'est accéléré dans les trente dernières années. Celui-ci est difficile à saisir et à comprendre et, pour cette raison, très souvent il est désigné comme une crise des valeurs, crise de l'autorité, crise de la

¹ Le monde moderne se définit comme celui de l'égalité entre les hommes, tous également libres. Cette notion d'égalité implique à la fois la lutte de tous contre tous et l'amour de chacun pour tous. L'autre y est perçu simultanément comme le concurrent dont le désir me menace et qui restreint mon espace de puissance et de liberté, et comme mon semblable, mon frère. D'où cette question politique et éthique : au cœur de la modernité, comment vivre ensemble ? Comment instituer, contre les dérives égoïstes, la loi commune ? Comment obtenir que la règle démocratique ait cette sacralité qui fut celle des prêtres et des rois, alors même que cette règle est définie, dans son essence, comme purement contractuelle ? (Akoun, 2021, La modernité contemporaine, 2^e para.)

morale, crise du sens, etc. L’auteur démontre la manière dont le déclin des institutions participe à la modernité elle-même.

Pour sa part, Yves Clot (2006), au moyen de la notion de clinique de l’activité, dévoile les ressorts et les dynamiques propres aux contraintes vécues par les travailleurs. Ses études montrent comment le travail devient source de malaise pour les travailleurs, dès qu’ils ressentent que leur autonomie et leurs marges de manœuvre au travail deviennent de plus en plus limitées. L’organisation du travail est devenue très structurée et prétend tout prévoir, ce qui impose au sujet un type de « formatage » (Lhuillier, 2006) : l’individu sent qu’il est la « roue d’une machine » dans son organisation. C’est pourquoi, d’après Clot (2006) la psychopathologie du travail a une relation directe avec les stratégies de marchandisation qui abiment la santé des travailleurs et les métiers. Lorsque la personne ne pourra plus mettre du sien dans le travail, elle ne trouvera plus de sens dans ce qu’elle fait.

Ces prises de conscience nous ont amenés à explorer la littérature scientifique sur le vécu des intervenants sociaux au Québec, qui réfère depuis les dernières décennies, à un malaise ressenti chez les professionnels des métiers de relation d’aide (ou « métiers relationnels »). Ce malaise est relié directement au contexte du travail; autant dans le cadre institutionnel que dans le cadre communautaire. Plusieurs auteurs ont fait allusion à un mal-être qui peut être nommé de différentes manières selon l’angle du phénomène exploré pour les auteurs, c’est-à-dire : souffrance au travail, souffrance psychique, souffrance psychologique, souffrance éthique. (Plamondon, 2002, Grenier et Bourque, 2016; Couturier *et al.*, 2013; Gounin *et al.*, 2014, Larivière, 2013; Pauzé, 2016; Richard, 2014, Martuccelli, 2011).

En lien avec ces constats, la présente recherche vise à identifier les sources de contraintes au travail qui peuvent amener les intervenants sociaux dans un mal-être. De

la même manière nous avons cherché à connaître les effets de ces contraintes sur leur vie professionnelle et leur qualité de vie. Aussi nous avons voulu relever ce que font les professionnels de la relation d'aide dans le quotidien de leur pratique, par rapport à ce vécu de contraintes. La santé mentale des intervenants est transversale à l'étude : nous nous intéressons à ce lien entre les contraintes au travail et la santé mentale des intervenants. Bien que nous mettions l'accent sur les aspects sociaux et organisationnels des contraintes au travail des intervenants des milieux communautaires, nous proposons aussi que les sources de ce malaise au travail sont multifactorielles.

Dans le premier chapitre, nous allons développer une problématique à partir d'une recension d'écrits sur les contraintes du monde du travail et ses caractéristiques dans le contexte particulier de la relation d'aide au Québec. Nous développerons sur les particularités propres aux milieux d'intervention communautaires. Nous verrons comment les changements profonds qu'ont subis les organismes communautaires (OC) en raison de fusions avec le gouvernement ont provoqué une reconfiguration de ces organismes et du travail à plusieurs niveaux. Enfin, nous nous pencherons sur les contraintes recensées dans ces milieux et les signes de malaise avec lesquels ils peuvent être en lien chez les intervenants.

Dans le deuxième chapitre, nous allons exposer les lignes théoriques sur lesquelles nous baserons nos analyses du corpus d'entrevues réalisés avec des intervenants. Les concepts retenus sont : la clinique de l'activité de Clot, incluant ses concepts de métier, d'activité et de marge de manœuvre. Nous travaillerons aussi avec l'appui de la sociologie de l'individu de Martuccelli, surtout avec la notion d'épreuve, ainsi que celles d'individualisation et de singularisation des individus.

Au troisième chapitre, nous exposerons la démarche méthodologique de type qualitative que nous avons mise en place afin d’approcher notre objet d’étude.

Au quatrième chapitre, nous allons établir des liens entre ce que les données de notre terrain nous ont appris, pour en discuter simultanément avec nos concepts clés développés dans notre cadre théorique, afin de dégager les résultats de la recherche. Enfin, nous tirerons quelques conclusions pouvant alimenter la discussion sur les conditions de travail des intervenants et leur santé mentale, dans le réseau québécois des OC.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre définit d'abord ce qu'est le travail social comme métier de la relation d'aide, puis enchaîne avec la seconde section qui met en évidence les manifestations de la souffrance chez les praticiens de la relation d'aide. La troisième section aborde la particularité du travail social en organisme communautaire (OC). Les quatrième et cinquième sections visent à décrire respectivement les signes de souffrance des intervenants en milieu communautaire, de même qu'identifier les facteurs qui dénotent de la souffrance chez les praticiens dans les OC. L'ensemble des constats qui ont été dressés au cœur de cette problématique de recherche permet d'asseoir, dans la section suivante, la pertinence sociale et scientifique de la recherche. La dernière section de ce chapitre établit la question principale de la présente recherche ainsi que les objectifs qui s'y rattachent.

1.1 Le travail social comme métier de la relation d'aide

Les métiers de la relation d'aide ou métiers relationnels comprennent une panoplie de métiers qui partagent comme élément commun à leurs pratiques l'établissement d'un lien de confiance comme moyen privilégié pour atteindre leur mandat fondamental d'aide à autrui, ce qui implique l'aboutissement avec le travail clinique à des processus d'émancipation, de changement ou de rétablissement du bien-être, que ce soit avec les individus, les groupes ou les communautés.

La relation d'aide implique la participation de deux personnes, la personne qui intervient, appelée praticien, clinicien ou intervenant dépendamment le milieu d'intervention communautaire, et la personne qui a besoin d'aide ou cherche de l'aide, appelée usager, client ou patient. Au Québec, il arrive qu'il y ait plusieurs formations en sciences humaines et sociales qui permettent d'intervenir en relation d'aide. Celles-ci vont du niveau collégial au niveau professionnel. Pour cette raison, il est possible sur le terrain que certaines tâches et rôles se confondent. À cause de cette situation, en 2012, la *Loi 21* (Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines) a introduit la figure d'actes réservés, afin de délimiter les frontières entre les pratiques professionnelles appartenant aux domaines de la santé mentale et des relations humaines.

L'arrivée de la *Loi 21*, en vigueur depuis juin 2012, a apporté une redéfinition des pratiques professionnelles dans le domaine de la santé mentale et des relations humaines. Cela signifie que des actes professionnels sont réservés aux professions faisant partie d'un ordre professionnel. En sciences humaines, cette réforme législative concerne les psychologues, les travailleurs sociaux, les conseillers d'orientation et les psychoéducateurs. Après l'adoption de la *Loi 21*, deux nouveaux ordres professionnels ont été créés, soient l'Ordre professionnel des sexologues (2013) et l'Ordre professionnel des criminologues (2015) (L'Office des professions du Québec, 2013).

L'avènement de la loi démontre une tendance à la professionnalisation au Québec, mais indépendamment des appartenances des métiers à un ordre professionnel ou non, il y a des traits unificateurs entre eux. Parmi ces traits, celui qui se trouve à être central, c'est le fait que l'intervention des praticiens est fondée sur la parole. Cette particularité fait en sorte qu'ils octroient à la parole une puissance transformatrice. La parole : « Elle

n'est pas seulement communication ni transmission d'informations déjà constituées : elle agit et manifeste le réel en le symbolisant » (Périlleux, 2016, p. 125).

Même si les praticiens proviennent de formations de niveau universitaire ou technique, ils partagent des prémisses et des croyances qui ne sont pas arbitraires, mais qui correspondent à un éthos du métier.

Enfin, le métier correspond à un éthos (un ensemble de croyances et valeurs) distinct de l'éthique déontique qui constitue un système de principes explicites faisant référence à l'expertise. L'éthos se trouve au cœur d'une grammaire pratique et discursive du travail relationnel. (Doucet, 2016, p. 19)

Nous nous référons à ce qui a été symboliquement convenu dans la communauté des métiers : l'activité mutuelle réelle (Wittorski, 2016); par rapport à ce qui devrait être la qualité de la relation clinique d'aide dans l'intervention.

1.2 Les manifestations de la souffrance chez les praticiens de la relation d'aide

Au Québec, chez les praticiens des métiers relationnels, nous discernons une certaine plainte reliée au travail, autant dans le cadre institutionnel que communautaire. Cela a commencé à être documenté, en raison de l'augmentation d'un malaise de plus en plus visible (Grenier et Bourque, 2016; Couturier *et al.*, 2013; Larivière, 2013, Doucet, 2016). Il s'agit d'un mal-être ou d'une souffrance d'ordre psychique qui renvoie sa cause au travail professionnel avec autrui. À notre avis, il vaudrait la peine de porter une attention particulière à ce mécontentement, dans le but de relever la souffrance d'ordre social que nous retrouvons par la suite.

Il sera question ici d'identifier les façons dont la souffrance s'exprime chez les praticiens des différents métiers de la relation. Maranda *et al.* (2009), en analysant l'organisation du travail qualifiée de pathogène, ont remarqué des dépressions situationnelles, de l'épuisement professionnel, des tensions et violences, de la surconsommation de psychotropes, du stress, de la détresse psychologique, des maladies cardiovasculaires et des conduites compulsives. Pour sa part, la revue officielle de l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ), *Intervention*, dans son édition automne 2016, dédiait sa publication à la souffrance psychique au travail. La cause de cette souffrance est décrite ainsi : « Ce serait précisément cette impossibilité de mettre en œuvre ce qui est propre à sa profession qui amènerait une forme de souffrance psychique chez le travailleur social » (Pauzé, 2016, p. 21), et nous retrouverions ces manifestations chez les professionnels à travers des problèmes de santé mentale comme la dépression, l'épuisement professionnel (*burn-out*), l'anxiété et le trouble d'adaptation.

En outre, les praticiens de la relation d'aide risquent d'être affectés par les vécus de leurs clients lorsqu'ils mettent en œuvre des relations d'aide. L'existence du transfert suppose, en contrepartie, le contretransfert. En raison du dispositif clinique, les praticiens de la relation d'aide sont donc susceptibles d'être influencés par la souffrance de l'utilisateur qu'ils souhaitent aider. L'écoute et l'attention que le praticien dédie à l'utilisateur sont réalisées en s'appuyant sur son propre monde psychique et affectif, c'est la raison pour laquelle il éprouve des sentiments envers son client. Ce sont ces sentiments qui, à un moment donné, peuvent se retourner contre lui. « Souffrance contagieuse, au demeurant, qui n'affecte pas seulement les jeunes des banlieues ou les adultes sans emploi, mais qui contamine aussi les intervenants qui les prennent en charge » (Fassin, 2006, p. 152).

C'est ainsi que le praticien peut se sentir envahi émotionnellement par cette charge affective s'il n'est pas conscient de cet effet possible de la relation d'aide. Cela le rend susceptible d'être à risque de voir son équilibre et sa santé émotionnelle compromis, parce qu'il n'est plus capable de contenir ces affects, soit par trop d'empathie, condition aussi nommée fatigue ou usure de compassion « l'usure se présente aussi sous la forme de burn-out : initialement décrit chez les infirmières et les travailleurs sociaux, elle se généralise aux professions de la relation » (Lhuillier, 2006, p. 10). Ou, au contraire, lorsqu'il projette ces aspects non acceptés de lui-même vers son client, cela se manifeste alors sous forme d'évitement, de banalisation, de cynisme, de maltraitance, etc. (Ravon, 2009, p. 62).

1.3 La particularité du travail social en organisme communautaire

Les OC au Québec proviennent d'une histoire et une tradition de ce qu'on appelle l'action communautaire : « Désigne toute initiative issue de personnes, de groupes communautaires, d'une communauté (géographique, d'intérêt, d'identité) visant à apporter une solution collective et solidaire à un problème social ou à un besoin commun » (Lamoureux *et al.*, 2002, p. 4).

L'action collective ou action communautaire telle qu'elle est nommée au Québec, a subi de profondes transformations. Par tradition, elle est teintée d'un savoir-être et d'un savoir-faire. Fondée sur une dynamique militante, celle-ci s'est traduite par une façon de voir le monde, ce qui engendre une disposition à s'engager en faveur de la défense des intérêts des collectivités souvent exclues. Le militantisme des années 60 et 70 était sans doute un militantisme politique, c'est-à-dire que l'action collective prenait une position définie, laquelle avait pour objectif un changement social au niveau structurel en ce qui concerne les règles, les politiques ou les programmes sociaux (Jetté, 2017). « Pour arriver à ces fins, l'organisation communautaire – la consolidation du pouvoir

et du rapport de force des personnes et des communautés qui sont généralement exclues des processus de prise de décisions politiques – est un prérequis » (Hanley *et al.*, 2013, p. 148). À l'époque, l'action communautaire prenait sa position politique en opérant en marge des services sociaux. Ses acteurs ont su proposer des solutions innovatrices en ce qui concerne les solutions aux enjeux des communautés, autant que développer leur propre autonomie et modalité de fonctionnement interne (Deslauriers, 2014; Gaudreau, 2017; Ninacs, 1996).

Le Québec a été affecté par la crise financière des années 80, résultant d'une récession au début de cette décennie. En conséquence, le contrôle des services publics exercés par l'État sera remis en question. En d'autres mots, l'État providence est en crise. Pour cette raison, les modèles de gouvernance de l'État prendront une tournure vers le néolibéralisme. Les effets seront : « un frein aux services publics, des privatisations et des transformations du marché du travail, mais également par l'émergence d'un tiers secteur » (Leclercq, 2014, p. 51). Dans cette conjoncture, les groupes communautaires deviendront des acteurs importants pour le secteur public, qui reconnaît leurs parcours et leurs connaissances acquises.

À partir de ce moment, il y eut des groupes communautaires qui entrèrent dans une nouvelle logique de rapport avec l'État, où débuteront les modalités de concertation et de collaboration. Des organisateurs communautaires seront même embauchés dans certaines polycliniques (Deslauriers, 2014). Cela démontre la façon dont les groupes communautaires avaient développé une expertise en ce qui concerne l'intervention visant à solutionner des enjeux sociaux, ouvrant la voie à une certaine professionnalisation de l'action communautaire. « L'État a d'ailleurs fini par comprendre que les groupes d'action communautaire pouvaient lui être utiles » (Le Devoir, 2011). Parallèlement, il y aura aussi des aspects qui touchent la vie personnelle et les finances des acteurs militants; ceux-ci commencent à prioriser leur stabilité

d'emploi et financière. Pour toutes ces raisons, le mouvement communautaire va en être affaibli.

Les groupes communautaires qui alors acceptent de travailler en alliance avec le gouvernement seront considérés comme des collaborateurs de l'État. Les positions de revendication et le langage de la lutte qui distinguaient ces groupes semblent commencer à céder et la plupart des groupes communautaires subiront une mutation qui les amènera à entrer dans une nouvelle logique de partenariat, moins conflictuelle, au niveau de leur relation avec l'État. L'État avance vers une « décentralisation tranquille », une expression de Favreau qu'illustre le changement de tactique politique du gouvernement (Leclercq, 2014, p. 51).

Le Comité aviseur de l'action sociale autonome sera reconnu par le gouvernement en 1996. Il représente les intérêts d'au-delà de 4 000 OC au Québec qui interviennent dans différents secteurs : santé et services sociaux, développement social, action bénévole, communication, consommation, environnement, défense des droits, logement, loisir, solidarité internationale, formation, ainsi qu'auprès des femmes, des jeunes, des familles, des autochtones, des lesbiennes, gais, bisexuels et transgenres, des personnes handicapées, des personnes réfugiées et immigrantes, etc. En 2001, grâce au travail associatif et revendicatif du comité, le gouvernement péquiste dévoile sa politique *L'action communautaire : une contribution à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001). L'implémentation de la politique a été un gain pour les OC. Celle-ci encourage l'ensemble de l'administration publique, les ministères, les organismes gouvernementaux et paragouvernementaux à son application volontaire. Néanmoins, Gaudreau (2017) souligne comment les ministères se concentrent sur d'autres priorités et leur appui financier aux OC se fera « par projet » et en assignant aux groupes communautaires les objectifs à atteindre.

Cela montre à quel point un des enjeux majeurs auxquels les OC sont confrontés dans leurs relations avec le gouvernement est le fait d’être reconnus et financés par ce dernier et en même temps pouvoir garder leur autonomie, en ce qui concerne leurs propres missions envers la communauté et leurs méthodes d’intervention.

Les aspects sociopolitiques que nous venons d’énoncer infléchiront le vécu quotidien des praticiens de la relation d’aide à l’intérieur des OC, aussi bien que les aspects liés aux caractéristiques particulières de chacune des institutions. Les questions qui se posent sont les suivantes : Comment ce changement radical dans la configuration d’OC, survenus dans la deuxième moitié des années 90, pourrait-il impacter l’activité des praticiens de la relation d’aide ? Manifestent-ils des signes d’une souffrance au travail ? Pour envisager de possibles pistes, nous devons partir du principe que le milieu communautaire québécois est très hétérogène, les organismes sont très nombreux (environ 8000) et très variés. Pour cette raison, leur analyse doit tenir aussi compte des caractéristiques spécifiques à chacun d’eux.

1.4 Les signes de souffrance des intervenants en milieu communautaire

Les OC aujourd’hui font face à des contraintes comme le risque élevé d’épuisement professionnel et la précarité financière des établissements. (Chevalier *et al.*, 2013; Deslauriers, 2014; Plamondon, 2002; René *et al.*, 2001; Réseau québécois de l’action communautaire autonome (RQ-ACA), 2016). René *et al.*, en 2001, ont mené une étude auprès de 534 organismes appartenant au réseau de la santé et des services sociaux et dédiés aux femmes, aux jeunes et aux familles. Leurs résultats démontrent comment, au cours des cinq dernières années précédant l’enquête, l’épuisement professionnel touche plus particulièrement les intervenants œuvrant dans le domaine de l’hébergement pour femmes (79,2 %) et pour jeunes (72,7 %). Ce qui signifie que ces

secteurs ont eu au moins un congé temporaire ou permanent d'un intervenant en raison d'épuisement.

C'est un signe révélateur pour les chercheurs en ce qui a trait à la nature très exigeante du travail d'intervention dans les milieux d'hébergement cités. Pour les autres OC, le taux d'absentéisme pour épuisement est de 36,8 %, C'est donc dire que plus d'un tiers des organismes a vu un de ses employés quitter temporairement ou définitivement son emploi. Les auteurs ont également soulevé les possibles causes à l'origine d'un épuisement professionnel. Ils mentionnent la surcharge de travail, nommé « surcharge omniprésente » (René *et al.*, 2001, p. 92).

Ce constat attire notre attention puisque cela semble être un aspect qui s'est normalisé au sein des OC. La surcharge de travail dans le milieu entraîne une série d'heures supplémentaires travaillées qui ne pourront pas être reprises ou payées. Il y a des éléments qui, à leur tour, expliquent pourquoi il y a excès de travail dans le milieu. Nous remarquons qu'il y a eu une augmentation de la demande de services, alors que les difficultés vécues par les usagers se sont complexifiées.

En raison de la réduction de l'offre de services publics, les usagers se dirigent alors vers les OC pour chercher et obtenir de l'aide. Une autre composante qui met beaucoup de pression dans le vécu des OC est le temps accordé à la démarche continuelle de recherche de fonds. Les exigences de la part de bailleurs de fonds ont augmenté, de même que les procédures concernant la reddition des comptes. Une dernière cause citée par les enquêteurs est le temps et l'énergie qu'exige la participation des organismes lors des multiples instances de participation auxquelles les OC sont associés, tout ce qui nourrit la dynamique démocratique et politique du tiers secteur au Québec.

À la source, le milieu communautaire se caractérise par l'hétérogénéité de ses adeptes, allant de professionnels, paroissiens, citoyens, activistes sociaux, militants à bénévoles. Dans un passé récent, le point unificateur entre les membres était leur identification avec des perspectives idéologiques enracinées dans des principes telles la justice sociale, la solidarité, l'autonomie, la démocratie sociale qui promouvait l'éradication des injustices et inégalités sociales par la voie de l'action collective.

Aujourd'hui, la professionnalisation des intervenants communautaires fait en sorte qu'ils deviennent plus exigeants au niveau des avantages en matière de salaires et conditions d'emploi. Certains d'entre eux abandonneront alors le communautaire pour migrer au réseau public. Ceux qui continueront à travailler dans le milieu communautaire, professionnels ou non-professionnels, le feront parce qu'au-delà de l'aspect salaire, ils sont fiers de leur tradition de lutte et de revendications sociales. Ce qui prime pour eux est leur engagement avec un projet social fondé sur un savoir-faire, beaucoup plus près des gens.

De nos jours, pour la plupart des OC, la réalité est qu'ils ne sont pas en condition d'offrir de bonnes conditions d'emploi, surtout en ce qui a trait aux salaires, aux avantages sociaux, aux contrats d'une durée déterminée et au régime de retraite.

De nombreux organismes nomment le fait qu'ils luttent contre la pauvreté, mais sont eux-mêmes dans l'impossibilité d'offrir des conditions de travail intéressantes à leurs propres travailleuses, et ce, conformément à leur niveau de formation, leur expérience de travail et leurs compétences. (Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA), 2016 p. 26)

En raison des conditions mentionnées, le taux de roulement du personnel dans le milieu communautaire est très haut. Pour donner un exemple, le Réseau Alternatif et

Communautaire des Organismes en santé mentale de l'Île de Montréal (RACOR) a conduit en 2018 une enquête auprès de 47 organismes afin de mettre à jour le portrait de ses OC membres. Celle-ci montre sur la question de roulement de personnel qu'au cours d'un an (2016-2017), 57 employés ont quitté leur poste. Parmi les raisons que les ont motivés à prendre cette décision, pour la plupart (41 %) a été la recherche d'un meilleur emploi ou salaire. Les autres raisons qui ont justifié leur décision étaient l'épuisement professionnel, la reprise ou poursuite d'études, ou le licenciement. Si l'on compare les salaires des praticiens de la relation d'aide travaillant dans le réseau public avec ceux reçus dans le milieu communautaire, le déséquilibre est immense. « De fait, le salaire perçu dans le communautaire représente entre 45 et 54 % de ce que peuvent gagner les intervenants du secteur public » (Didier, Aubry et Gervais, 2005, p. 13, cité dans Deslauriers, 2014, p. 70).

Pour sa part, le Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03), qui représente les OC de la Capitale nationale, auprès du réseau de la santé et des services sociaux, a estimé nécessaire en 2003 la réalisation d'une recherche sur l'organisation du travail et la santé mentale au sein de ses OC. Celle-ci, publiée en 2007, comptait un échantillon de 450 personnes. Dans son avant-propos, l'étude mentionne le phénomène grandissant de l'épuisement professionnel. Nous soulignons le fait que l'étude aborde directement la question de la santé mentale en milieu communautaire, règlementée par la perspective de l'organisation du travail. Deux aspects sont notamment soulevés par les participants, soit ceux qui peuvent avoir un impact sur la santé mentale des praticiens de la relation d'aide, soit le sous-financement des organismes et la surcharge que cela provoque. Les difficultés budgétaires des organismes sont un réel casse-tête pour les organismes, puisqu'ils tentent de trouver un équilibre au niveau des comptes, ce qui fait en sorte que le manque de personnel demeure un aspect qui ne peut être modifié.

De nos jours, en raison de la complexification des situations vécues par les usagers, les organismes hésitent à couper dans leurs services, réalisant qu'ils ont un devoir auprès de leurs usagers. Cet élément impacte sans aucun doute la charge de travail des intervenants. Au niveau psychologique, cela peut également affecter les relations interpersonnelles à l'intérieur de l'organisme, que ce soit entre la coordination et les intervenants ou entre les intervenants eux-mêmes. Vu que l'organisme et les intervenants peuvent éprouver le sentiment d'être indispensables, cela peut se traduire par une tendance à être hyperdisponibles et à avoir de la difficulté à décrocher. Un sentiment de culpabilité semble alors s'installer, ce qui fait qu'ils hésitent même à prendre congé lorsqu'ils sont malades. L'étude dévoile cette interprétation, en considérant ce phénomène, elle aborde aussi une culture et un système de valeurs qui lui sont propres.

Il existe un certain romantisme au sujet de la pureté et des vertus des groupes communautaires (Gibelman et Gelman, 2001, p. 63). Selon ce mythe, leurs employées détiendraient une espèce de supériorité morale : elles travailleraient non pour le salaire mais par altruisme. Travailler dans les groupes communautaires, ça demande des sacrifices : si quelqu'un n'est pas prêt à les faire, ce n'est pas sa place. Alors, « Deviens fonctionnaire », comme on dira avec un soupçon de dérision. (Deslauriers, 2014, p.162)

Une recherche menée par Meunier, (2019) sur l'épuisement des intervenants en milieu communautaire trouve des éléments problématiques ; tels que les bas salaires et la surcharge de travail. Concernant le premier point, plus du quart des participants se considèrent pauvres. Un des chercheurs souligne : « Les organismes doivent souvent se battre pour trouver les sources de financement essentielles à leur survie, et le processus pour ces demandes est très lourd » (Actualités UQAM, 2020). En ce qui concerne la surcharge de travail, la chercheuse titulaire mentionne : « Il y a aussi un « surinvestissement » de ces travailleurs : ce sont des gens engagés, qui se donnent

pour une cause et qui ont donc de la difficulté à décrocher, ayant toujours le travail qui leur trotte dans la tête, même à la maison » (Le Soleil, 2020).

En 2002, Plamondon, signalait l'épuisement au travail au milieu communautaire un des raisons qui amèneraient à certains de ses membres à prendre congé. Les intervenants de l'organisme qui travaillaient auprès des jeunes devaient faire face à des problématiques lourdes: « appauvrissement, isolement social, toxicomanie, santé mentale ou physique fragile, relations conflictuelles avec l'entourage, violence, démêlés avec la justice, difficultés d'intégration au travail » (Plamondon, 2002, p. 215).

L'étude a discriminé des raisons qui pourraient être à l'origine du phénomène d'épuisement dans le milieu communautaire : le stress du premier emploi, l'alourdissement de la clientèle, les horaires coupés, la course au financement, la non-reprise des heures supplémentaires; les tensions dans l'équipe. Nous dirons que les causes citées par Plamondon en 2002 sont encore en vigueur aujourd'hui pour certains OC.

À l'époque, l'auteur remettait en cause l'imaginaire existant entre les intervenants communautaires, soit que le milieu communautaire offrait un environnement de travail plus riche et très stimulant, que celui du réseau public. « Il y a quelques années, ce secteur semblait offrir des conditions d'interventions plus stimulantes que celles du secteur public. Pourtant, de récentes recherches démontrent l'apparition du burnout dans le domaine communautaire aussi » (*Ibid.*, 2002, p. 221).

Finalement, nous trouvons que les difficultés les plus urgentes pour la plupart des OC (il y a des exceptions) sont les conditions de précarité financière et le risque d'épuisement professionnel pour les intervenants de la relation d'aide. La combinaison

qui attribue des sujets tels que le sous-financement, l'alourdissement des problèmes sociaux et la nature du travail des intervenants basés sur le don de soi, semble être difficile à équilibrer et donc très risquée pour la santé mentale des praticiens (ROC 03, 2007).

1.5 Facteurs qui dénotent de la souffrance chez les praticiens dans les organismes communautaires

Deslauriers (2014) dans son ouvrage *Les organismes communautaires : vers un changement de paradigme ?* fait le tour des différents enjeux auxquels sont confrontés les praticiens de la relation d'aide en milieu communautaire. Nous les regroupons en trois facteurs : facteurs liés à l'organisation du travail, facteurs liés à la subjectivité ou personnels et facteurs liés à la clientèle.

1.5.1 Facteurs liés à l'organisation du travail

Les organismes communautaires au Québec depuis leur naissance ont forgé une structure d'organisation du travail. Cela essaie de concilier deux aspects fondateurs : 1) leur initiative citoyenne et autonome de s'engager dans la solution de problèmes vécus par certains groupes ciblés de la communauté, et 2) leurs modes de financement. La plupart des OC ont une capacité économique qui va définir leur capacité d'embauche, c'est pourquoi la majorité ont une taille moyenne et des salaires bas par rapport aux salaires du réseau institutionnel de la santé et des services sociaux.

La structure, la philosophie et les caractéristiques propres des OC font en sorte que la plupart d'entre eux doivent faire face à un taux de roulement des employés très élevé. Ils doivent donc composer avec cette réalité, à laquelle contribuent le fait des bas salaires et la charge de travail élevée. Les OC ne sont pas dans la possibilité de donner

de la stabilité aux employés, étant donné qu'il est habituel qu'ils n'arrivent pas à offrir de contrats à durée déterminée. Sont aussi frustrantes pour les employés, l'absence de possibilités d'avancement et de promotion à l'intérieur de l'organisme. Par contre, pour les jeunes intervenants et de diplomation récente, les OC seront souvent la porte d'entrée au marché, mais ils ne prévoient pas de rester longtemps en général. Ceci pourrait se traduire par un faible engagement de la part des intervenants : parce qu'ils ont l'intention de s'en aller en milieu institutionnel.

Les départs, parfois causés par les mauvaises conditions de travail, contribuent à une perte d'expertise pour les organismes et au roulement du personnel. C'est un vrai casse-tête que d'encadrer les nouvelles travailleuses et en trouver d'autres. Dans un tel contexte, comment encourager la relève ? Perte d'emplois stables, remplacement par des emplois précaires, conditions de travail moins intéressantes et exigences de qualification élevées: voilà un autre cri du cœur recueilli lors des témoignages. (RQ-ACA, 2016, p. 26)

À l'égard de la charge de travail, plusieurs éléments internes et externes contribuent. Le fait de faire de plus en plus avec de moins en moins devient épuisant à la longue pour les intervenants. Du côté externe, au cours de dernières années, les problèmes sociaux et individuels auxquels les OC veulent apporter des changements se sont intensifiés et cela devient lourd pour les organismes, mais surtout pour les intervenants qui entrent en relation directe avec les gens qui souffrent.

Les besoins à combler s'avèrent nombreux et variés. Au cours des dernières années, les demandes d'aide faites aux organismes communautaires ont augmenté, notamment celles provenant des personnes à faible revenu, des personnes immigrantes, des personnes seules, des personnes qui ont des problèmes de logement et des personnes sans emploi, sans que ces catégories ne soient mutuellement exclusives. Simultanément, nous observons une recrudescence des demandes en provenance des femmes, elles-mêmes souvent caractérisées par l'appartenance à plusieurs de ces catégories. (RACOR, 2013, p. 10)

Selon Deslauriers (2014) les OC sont confrontés à des enjeux tels que : la surcharge de travail, l'insatisfaction en raison du grand nombre d'heures travaillées par rapport à celles qui sont payées. Également, le fait d'avoir des expertises non-reconnues ainsi que des employés qui vont se surinvestir dans leur travail, au nom de la motivation et de la cause. Tous ces aspects contribuent à l'épuisement des intervenants.

1.5.2 Facteurs liés à la vie personnelle et familiale en lien avec la clientèle

Deslauriers (2014) parle aussi de la solitude vécue par les employées dans le secteur communautaire. Comme la plupart des intervenants sont des femmes (à plus de 80 % selon l'auteure), elles se retrouvent très investies dans un double-rôle associé à la difficile la conciliation travail-famille. En plus de cette exigence au quotidien, le contexte particulier des organismes fait souvent en sorte qu'elles se surinvestissent dans leur travail : en raison de l'ouverture et la flexibilité communautaire, faisant en sorte que des pressions imprévues surviennent fréquemment, et que leur disponibilité soit soumise à des horaires variables. Cela fait en sorte que, paradoxalement, la flexibilité du travail devienne un fardeau pour les mères. De plus, certaines intervenantes pourraient déjà arriver dans le travail en portant des fragilités individuelles en plus de ou reliée à leur double ou triple charges (par exemple, être intervenante, mère et proche aidante d'un parent). Elles peuvent aussi être de statut migratoire récent et vivre elles-mêmes des enjeux d'adaptation, interculturels, tout en aidant d'autres. Enfin, l'intervenante peut s'investir dans la cause de l'organisme car elle a des liens particuliers avec la problématique vécue par clientèle, l'ayant elle-même vécue ou ayant été témoin de graves difficultés d'un proche significatif (violence, abus, santé mentale, etc.). Ceci peut mener parfois à une identification aux situations de la clientèle, et des résonances fortes (Elkaïm, 2010).

1.5.3 Facteurs reliés à la clientèle

Aussi, il est souvent rapporté que les intervenants du communautaire doivent être confrontés de plus en plus à l'alourdissement de la clientèle. Par exemple, les enjeux sociaux sont plus compliqués qu'auparavant et requièrent la collaboration de plusieurs professionnels auxquels les employés des groupes communautaires n'ont pas accès (Deslauriers, 2014). Notamment lors d'expression de problèmes de santé mentale lourds et concomitants ou encore d'éléments de trauma selon le même auteur.

Les milieux observent également que leurs usagers vivent la plupart du temps un grand isolement, souvent causé par le cumul de ces lourdes problématiques difficiles à gérer par leur entourage. Les intervenants se retrouvent ainsi fréquemment à faire partie, voire à devenir le seul réseau social leurs clients.

Enfin, on mentionne le phénomène de renvoi au communautaire de toute la clientèle avec des problèmes qui sont devenus chroniques, souvent psychiatriques, sous prétexte que le réseau public ne peut les recevoir. En ce sens, le cas des OC travaillant à Montréal est l'exemple par excellence, car l'ensemble des problèmes sociaux se concentrent ici. Concernant cette lourdeur que représentent les phénomènes de la pauvreté, des inégalités, des exclusions sociales, entre autres :

Certains jours, il semble que Montréal va encore plus mal dans le domaine social. Les médias nous informent d'événements malheureux et de chiffres parfois alarmants. Comparée au reste du Québec, Montréal dénombrerait-elle proportionnellement plus de personnes en situation d'inégalités sociales ? La situation se dégrade-t-elle ou évolue-elle pour le mieux ? Avec les données mises bout à bout et analysées, on découvre que la

métropole abrite tant bien que mal un nombre élevé de gens en grande difficulté. (RACOR, 2013, p. 8)

Les organismes communautaires à Montréal n'ont pas nécessairement plus de ressources et n'ont pas accès à des formations supplémentaires, pourtant nécessaires au travail avec ces clientèles. De plus, ils ont peu ou pas du tout de supervision clinique pour rencontrer ces problématiques.

1.6 Pertinence sociale et scientifique de la recherche

Nous constatons ainsi comment le travail dans les sociétés d'aujourd'hui sera préconisé comme étant le lieu par excellence dans lequel l'individu atteindra son autonomie et son émancipation. En même temps, il peut devenir une source de contrainte importante à la réalisation des individus dans le contexte de la relation d'aide. Cette caractéristique fait en sorte que travail et l'épanouissement personnel devraient converger, dans les représentations sociales actuelles : « [...] l'investissement dans le travail est indéniablement aujourd'hui devenu un gage de réalisation de soi [...] » (Doucet, 2016, p. 147).

C'est aussi pour cette raison que l'expérience de travail dans certains contextes, dont celui du travail communautaire, peut devenir génératrice de souffrance. La présente recherche souhaite explorer les types de défis auxquels les professionnels de la relation d'aide du communautaire sont confrontés dans leur exercice professionnel, ainsi que les actions et les gestes qu'ils proposent au cours de leurs activités quotidiennes pour faire face à ces contraintes.

En raison de l'injonction sociale de se réaliser soi-même, les intervenants pourraient s'investir davantage dans leurs différents rôles, en risquant leur propre équilibre

émotionnel. Pour les praticiens de la relation d'aide, l' implication dans la vie des usagers est telle qu'elle ne leur permet plus d'être protégés contre leurs états subjectifs. La souffrance de l'utilisateur devient alors la responsabilité de l'intervenant et cela lui crée, à son tour, une souffrance psychologique (Martuccelli, 2011). De nos jours, les métiers de la relation d'aide sont teintés d'une tendance « sur-mesure » dans l'intervention. On attend de l'utilisateur qu'il nous raconte son histoire de vie complète et ainsi, l'intervenant pourra l'accompagner individuellement, selon ses besoins spécifiques. Bien souvent par contre, l'institution n'est pas en mesure de mettre en place ce type d'intervention, ce qui engendre une énorme tension entre la pratique réelle et le discours théorique. Cette tension est une fois de plus assumée par le praticien qui n'arrive pas à une telle personnalisation de l'intervention (Ibid., 2011).

Il est donc essentiel de s'attarder aux dimensions sociales et représentationnelles de ce type particulier de travail et aux contraintes particulières induites par son contexte d'organisation communautaire dans le système actuel de l'intervention sociale.

Les différentes recherches touchant le sujet du mal-être des intervenants, qui le couvrent sous différents angles de leur vécu, facilitent la reconnaissance d'une problématique en tant que problème social et non seulement individuel. Elles peuvent permettre, par le recueil de leur point de vue, de rendre visibles les enjeux confrontés et alimenter les débats sur les politiques sociales en intervention : « Pour qu'une question puisse devenir un problème social, il faut qu'elle perturbe les relations sociales et se trouve ainsi visible (...) » (d'Haene, 2003, p. 46).

1.7 Questions et objectifs de la recherche

La question principale qui a orienté notre recherche était :

Quelles contraintes au travail rencontrent les intervenants sociaux en milieu communautaire montréalais et quels effets ont-elles sur leur bien-être ?

De manière plus spécifique, cette recherche vise à :

- Identifier les sources de contraintes au travail qui peuvent amener les intervenants sociaux dans un mal-être.
- Connaître les effets de ces contraintes au travail sur leur vie professionnelle et leur qualité de vie.
- Relever ce que font les professionnels de la relation d'aide dans le quotidien de leur pratique par rapport à ce vécu de contraintes.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Cette recherche vise à identifier les aspects sociaux et organisationnels qui sont à l'origine des contraintes au travail des praticiens de la relation d'aide au sein des OC. Également, cette étude vise à connaître la façon dont ils peuvent être affectés par ces contraintes au niveau professionnel et personnel, ainsi que les actions qu'ils mettent en place dans leur travail de tous les jours afin d'y faire face. La présente recherche s'intéresse à la santé mentale des intervenants, puisque les obstacles du travail peuvent nuire à leur satisfaction professionnelle et par conséquent, mettre en péril leur stabilité psychique. De l'étude en question, on pourrait donc en déduire quelques pistes qui permettront aux intervenants d'affronter les enjeux de la pratique d'intervention, notamment ces aspects qui touchent à leur santé mentale.

Ce présent chapitre aborde des concepts clé qui permettront au chapitre 4, d'interpréter les résultats de notre recherche, soit : la relation d'aide et le risque de souffrance au travail, le travail et sa relation à la santé mentale, les caractéristiques de la relation d'aide et ses transformations. S'en suivra une analyse conceptuelle de la relation d'aide réflexive en contexte de modernité, du travail en relation d'aide sous l'emprise de la nouvelle gestion publique, de la clinique de l'activité et de la notion de métier chez Yves Clot. Le point de vue de l'intervenant a aussi été analysé dans la littérature; nous en retiendrons les notions de marge de manœuvre, de pouvoir agir, d'efficacité et de sens dans l'activité; ainsi que la notion d'épreuve.

2.1 La nature du travail en organisme communautaire

Le travail d'intervention à l'intérieur d'un OC est car les praticiens doivent composer avec différents facteurs : organisationnels, professionnels, théoriques, subjectifs, expérientiels et représentationnels - où la dimension relationnelle est au centre des métiers (Chouinard et Caron, 2015, Doucet, 2016).

Le monde du travail ouvre un paradoxe, puisque le travail offre au praticien la possibilité d'avoir de la satisfaction, de la réalisation ou de l'épanouissement professionnel mais, en même temps, il peut devenir pour lui une source de malheur, de souffrance et même parfois une cause de troubles psychologiques (Alderson, 2004). Ainsi, le travail en tant qu'activité humaine et sociale est une réponse investie par la subjectivité et les expériences de chaque individu dans l'accomplissement de son travail (Carpentier-Roy, 2001, cité dans Alderson, 2004).

C'est pourquoi, lorsque nous parlons d'un phénomène contemporain comme celui d'un malaise ou encore d'une souffrance au travail chez les praticiens de la relation d'aide, les aspects sociaux et subjectifs seront continuellement entrecroisés au moment d'identifier les contraintes propres au travail des métiers de la relation d'aide. Nous pouvons même argumenter que les expériences singulières d'un praticien sont aussi un produit social. Comme le soutient Healy: « [...] from a poststructural point of view, discourses are the sets of language practices that shape our thoughts, actions and even our identities » (Healy, 2006, p. 3).

2.1.1 La relation d'aide et le risque de souffrance au travail

Depuis les années 80, le sujet du travail et de sa relation avec la santé mentale a commencé à être abordé. L'apparition de plusieurs ouvrages vers la fin des années 1990 dénonce le phénomène de la souffrance au travail.² Des phénomènes structurels tels que le rétrécissement du rôle de l'État, la globalisation et la subséquente marchandisation des sphères de la vie sociale et professionnelle seront à la base d'une restructuration sociale qui forcément, changeront les rapports sociaux au travail. Le milieu de l'intervention sociale n'échappe pas cette tendance :

Ces choix politiques et organisationnels inquiètent parce qu'ils impliquent un changement dans les rapports entre professionnels et usagers des services, basé sur une conception des services professionnels réduite à une série séquentielle d'actes techniques. (Bourque, 2017, p. 7)

Le fait de voir les milieux d'intervention - comme les OC - sous l'emprise de la loi du marché a eu un grand impact sur les intervenants de la relation d'aide. Ceux-ci sont amenés à s'ajuster à des procédures d'intervention modifiées sur la base d'une logique gestionnaire (Bourque, 2017), ce qui en quelque sorte dénature leur travail. Autrement dit, les changements introduits provenant d'un domaine autre auraient un impact direct sur les valeurs et les principes théoriques directeurs des métiers de la relation d'aide. Une logique de l'efficacité au travail est transférée au travail d'intervention avec autrui, laquelle est tenue s'implanter dans les organisations du travail au détriment des rapports humains au milieu de travail :

L'idéologie gestionnaire considère l'individu comme une ressource plutôt qu'un sujet. L'individu est alors instrumentalisé au service d'objectifs

² Dont : « Mobbing. La persécution au travail », de Heinz Leymann (1996), « Le harcèlement moral », par Marie-France Hirigoyen (1998) et « Souffrance en France », de Christophe Dejours (1998).

financiers, opératoires, techniques qui lui font perdre le sens de son action, jusqu'au sens de son existence. (De Gaulejac, 2010, p. 91)

2.1.2 Le travail et sa relation à la santé mentale

Le mot travail dans son parcours étymologique nous place déjà devant une dialectique, où la souffrance et le plaisir sont présents. À cet égard, Niccolaini montre la progression dans les acceptions du mot. Selon la définition la plus ancienne, datant du XI^e siècle, le travail était associé à la souffrance : « État de celui qui souffre, qui est tourmenté; activité pénible » (Niccolaini, 2014, p. 151). Tandis que dans son sens moderne, celle de la fin du XV^e siècle, il s'attache aux notions d'utilité et de résultat : « ensemble des activités humaines coordonnées en vue de produire ou de contribuer à produire ce qui est utile; état, situation d'une personne qui agit avec suite en vue d'obtenir un tel résultat » (*Ibid*, p. 152). Les significations citées concordent avec la conception que Christophe Dejours (1998) a du travail, qui y incorpore également une dialectique qui comprend souffrance et plaisir. Donc, il montre le travail comme une voie de transformation de soi qui passe par une expérience éprouvante, laquelle peut devenir soit créatrice, soit pathogène.

Toute activité de travail comporte un élément de souffrance, c'est-à-dire que tout travail implique un effort, une discipline ou une peine. Cependant cette souffrance inhérente à l'activité de travail se manifeste sous deux aspects différents: une souffrance créatrice et une souffrance pathogène. (Bélanger et Mercier, 2006, p. 485)

Selon l'auteur, l'individu dans son travail est confronté à un réel qui s'avère résistant et qui lui génère des obstacles. La possibilité d'une voie créatrice et satisfaisante s'ouvre pour les travailleurs afin de surmonter les écueils propres du travail. Ainsi, ils sont dans la mesure de déployer leur intelligence, leur créativité et leur inventivité. Au

contraire, lorsque la frustration et le malheur prévalent, nous sommes face à un travailleur pour qui le travail peut devenir souffrant.

Les auteurs cités démontrent le lien étroit entre le travail et la santé mentale de travailleurs. Il faut noter que le travail est une entité complexe influencée par des déterminants personnels, émotionnels, spécifiques à la subjectivité; et sociaux, culturels, organisationnels, politiques, factuels, etc., qui peut aboutir à graves déséquilibres pour la santé mentale de travailleurs. Vézina et Saint-Arnaud (2011) ont identifié la détresse psychologique vécue par les travailleurs lorsque l'organisation du travail restreint la latitude décisionnelle et n'offre pas un appui suffisant aux travailleurs. Cette détresse se manifeste par une humeur dépressive et par l'anhédonie, ce qui signifie la perte d'intérêt ou de plaisir dans les activités régulières.

Pour cela, les contraintes rencontrées par les travailleurs au niveau du travail doivent pouvoir être identifiées, de même que d'où elles proviennent. Ceci afin de distinguer les facteurs multiples qui participent d'un malaise au travail et la façon comme ils interagissent entre eux. C'est pourquoi le travail comme entité complexe a une double fonctionnalité, sociale et psychique, telle que le signale Lhuillier (2013b). Le présent travail souhaite mettre en lumière les aspects sociaux qui influencent l'expérience du mal être généré par le travail d'intervention clinique en milieu communautaire. Nous sommes avertis comment dans ce vécu participent d'autres composantes comme le contexte social et économique; les soutiens familiaux et amicaux, les facteurs psychiques individuels avec ses éléments génétiques et biologiques (Bonnet, 2019).

2.1.3 Les caractéristiques de la relation d'aide et ses transformations

La mise en place d'une relation d'aide compte sur la participation de deux individus qui possèdent des subjectivités et, à leur tour, un rôle et une trajectoire sociale.

L'établissement d'un lien de confiance compte sur la participation de deux sujets, condition qui rendra possible la création d'une relation transférentielle. « Ainsi, la clinique est avant tout une posture que l'intervenant veille à respecter dans sa relation aux acteurs. Elle est faite de son implication personnelle » (Herreros, 2009, p. 100). En fonction de la qualité de cette relation, les usagers devront atteindre une meilleure compréhension d'eux-mêmes, de leur situation et ainsi, ils seront en mesure de développer une capacité d'action, de changement et de rétablissement.

Dans le discours entourant les praticiens de la relation d'aide, il est couramment admis que son être constitue son outil de travail privilégié. Une phrase revient comme un refrain dans les propos des intervenants: « [...] notre outil, c'est nous-mêmes » (Doucet, 2016, p. 19). Ainsi, il vaudrait la peine de se demander à quel moment cet outil peut devenir un risque et aussi, quelles sont les conditions nécessaires pour maintenir celui-ci en bon état.

Les métiers ou professions de la relation d'aide, aussi dénommés « métiers relationnels » dans le champ sociologique, font partie d'une vaste gamme, allant au Québec de la formation de niveau collégial au niveau universitaire. Ils se reconnaissent par « [...] une forte dimension psychologique et relationnelle visant à agir sur autrui, à l'éduquer, le soigner, le soutenir ... » (Dubet, 2010, p. 285). Sous cette catégorie se réunit un grand nombre des métiers. Ils sont exercés dans le système socio-sanitaire et éducatif. En France, même les limites de la catégorie s'étendront encore plus, puisque celle-ci regroupe commerçants et enseignants, psychanalystes et travailleurs sociaux, managers et policiers, mais aussi les professionnels de la gestion ou de la cognition (Martuccelli, 2010a).

Dans le milieu de l'intervention communautaire québécois, nous avons assisté au cours des dernières décennies à une explosion de titres d'emploi : communautaire

organisateur/organisatrice communautaire, agent de développement rural, agent d'économie sociale, agent de liaison, agent de concertation et de développement, etc. (Bourque, 2012).

D'après Martuccelli (2010a), l'instauration du concept de « métier de la relation » se nourrit des développements théoriques en sociologie tels que la notion de travail sur autrui de François Dubet (2002) et la notion de professions marchandes de service de Jean Gadrey (1994). Le regroupement de cette vaste mosaïque de métiers fait appel à une approche pluraliste, tant sur le plan théorique que méthodologique et c'est sur le terrain qu'ils s'expriment et se développent (Ravon, 2008). Par conséquent, la conception de métiers relationnels fera appel aux aspects communs à l'ensemble des métiers afin de pouvoir étudier leurs particularités et leurs transformations au cours des années.

Un des éléments communs à l'ensemble de ces professions est un dispositif de travail consistant en l'établissement d'une relation d'aide. Celui-ci est fondé sur la parole, ce qui permet la création d'un lien de confiance entre la personne qui offre l'aide et la personne qui la cherche : « [...] métiers au sein desquels la relation est si importante à la réalisation de l'action que sans elle, l'atteinte de leurs fondements ne peut s'accomplir » (Chouinard et Caron, 2015, p. 12).

Une autre dimension constitutive des métiers relationnels, selon Demailly (2008), cité par Martuccelli (2010a) est la visée de l'action, laquelle tend à une transformation d'autrui qu'elle soit globale ou partielle, en fonction du type du métier.

Également, un aspect transversal aux métiers de la relation est le langage, lequel reflète une appropriation symbolique d'un genre du métier spécifique aux pratiques qui se

sentent interpellées à « travailler la qualité de la relation avec les sujets et entre les sujets qu'ils rencontrent » (Doucet, 2016, p. 18). Ce langage déployé par les praticiens laisse prévoir un contenu de significations sociales (*Ibid.*), qui se manifestant dans un « [...] mixtes de savoirs, d'habitudes, d'images, d'émotions, des mythes » particuliers aux métiers relationnels (Demailly, 2016, p. 51). Selon Doucet (2016), les métiers en question partagent aussi l'existence d'une grammaire commune à tous, laquelle se différencie des mandats officiels des organisations. Grâce à cette grammaire commune, les praticiens seront dans la mesure d'aller au-delà de l'ordre prescrit pour rentrer dans « un travail de composition implicite » (Doucet, 2016, p. 21). Celui-ci se caractérise par le travail d'un praticien capable de mettre du sien dans son activité de sorte à créer des marges de manœuvre, ce qui contribue aussi à la construction des métiers : « [...] le métier construit le sujet tout autant que celui-ci construit le métier » (*Ibid.*, p. 23).

Au fond des intervenants des métiers relationnels, il y a un désir d'aider autrui, ce qui a été décisif dans leur choix du métier : « Nous cherchons plutôt à être reconnus pour travailler, c'est-à-dire pour pouvoir le faire selon nos critères et nos valeurs » (Molinier et Flottes, 2012, p. 54). Cette élection vocationnelle étant conforme à une série de valeurs humanistes et altruistes qui les interpellent. Celles-ci sont entre autres : la suprématie de la dignité humaine, l'autodétermination des personnes et des peuples, la justice et responsabilité sociale : « [...] le métier correspond à un éthos (un ensemble de croyances et valeurs) distinct de l'éthique déontique qui constitue un système de principes explicites faisant référence à l'expertise » (Doucet, 2006, p. 19).

2.1.4 La relation d'aide réflexive dans le contexte de la modernité

Même s'il existe des risques innés aux praticiens de la relation d'aide, ceux-ci auraient augmentés depuis les trente dernières années, en raison de la mutation qu'a subie le

travail sur autrui, produit du déclin des institutions dans les sociétés industrielles et capitalistes selon Dubet (2006). Ce phénomène a produit une transformation profonde des rapports sociaux, de façon à ce que l'exercice des professions soit rendu plus complexe. Les programmes institutionnels d'aide à autrui, ainsi que les métiers propres au milieu, étaient fondés sur des valeurs et des croyances partagées entre les deux parties de la dyade clinique, autant intervenants qu'usagers. Il s'opérait une structure symbolique forte qui devenait une sorte de pacte tacite où chacun jouait son rôle, lequel était reconnu par lui-même et par l'autre : « Dès lors qu'une relation est établie avec l'utilisateur, elle est sanctuarisée : dans la relation, le professionnel incarne des principes et des valeurs et l'autre est tenu de se confier, de s'abandonner » (*Ibid.*, p. 141).

Nous ne pouvons pas négliger que dans le contexte symbolique contemporain, le praticien est inscrit dans la même réalité que l'utilisateur. Dans la perspective du travail social, il est possible d'affirmer qu'il reçoit le mandat d'aider quelqu'un à être un sujet capable d'agir dans l'espace public. La pratique d'aide est fortement influencée par ce modèle contractuel où chacun fait sa part. Il y a des attentes envers chacun. De la part du client, il s'agit de l'élaboration de « son projet » (Soulet, 2005, p. 6) et de la part de l'intervenant, il faut réaliser un objectif de resocialisation et jouer le rôle de « réducteur d'incertitude » au niveau social (*Ibid.*, p. 8).

De plus, les praticiens s'investissent davantage dans leurs différents rôles en risquant leur équilibre émotionnel : « [...] l'investissement dans le travail est indéniablement aujourd'hui devenu un gage de réalisation de soi [...] » (Doucet, 2016, p. 146), donc sous l'impulsion d'une injonction sociale de se réaliser soi-même. Pour les praticiens de la relation d'aide, leur implication dans la vie des usagers est telle qu'elle ne leur permet plus d'être protégés contre leurs états subjectifs. La souffrance de l'utilisateur devient alors la responsabilité de l'intervenant (Moreau et Lapierre, 2011), et cela lui crée, à son tour, une souffrance psychique (Pauzé, 2016). Selon Martuccelli (2011), les

métiers de la relation d'aide, de nos jours, sont teintés d'une tendance au « sur-mesure » dans l'intervention. Les usagers sont sollicités de raconter son histoire de vie complète et ainsi, l'intervenant pourra l'accompagner individuellement, selon ses besoins spécifiques. Par contre, bien souvent, l'institution n'est pas en mesure de mettre en place ce type d'intervention. Cela engendre une énorme tension entre la pratique réelle et le discours théorique. Cette tension est assumée par le praticien qui n'arrive pas à contenir une telle personnalisation de l'intervention (*Ibid.*).

En plus de cette exigence sur le plan émotionnel, les métiers de la relation demandent aux praticiens un niveau rigoureux d'analyse et de réflexion, dû à la nature complexe de la relation d'aide comme dispositif de travail. Car cette dernière implique deux individus, avec leurs subjectivités (émotions, valeurs, goûts, visions), ainsi que leurs parcours et leurs appartenances sociales particulières (Bogo, 2006). Ce qui peut être difficile à appréhender de manière concrète, lors de la mise en place d'une intervention. Pour cette raison, le travail d'intervenant implique l'articulation de différents types de savoirs au sein de sa pratique, telle que le savoir-faire, le savoir dire et le savoir-être (Bogo, 2006, Chouinard et Caron, 2015).

En dehors de l'aspect strictement lié à la relation d'aide, les intervenants doivent aussi composer avec les dimensions relatives à l'organisation de travail comme les prescriptions de certaines approches théoriques influencées par différents discours (Healy, 2014) et les interactions professionnelles; de même qu'avec le contexte plus large comme les dispositions politiques, économiques et les relations interinstitutionnelles. Compte tenu de la multiplicité de facteurs concernant le travail relationnel, Bogo (2006) soutient :

[...] practice is more than technique. It is an integration of knowledge, values, and skill with a personal-professional self. The worker's behavior

reflects a set of values and ethical principles, a view of human and social functioning, an ideal about professional relationships, and specific perspectives on helping. (*Ibid.*, p. 3)

Le travail de Schön (1983) apporte de la lumière en ce qui concerne la mise en œuvre de la réflexion dans la pratique professionnelle. Il préconise que les intervenants posent un regard rétrospectif sur les actions posées. Ce qui veut dire qu'un intervenant « [...] pose un regard critique sur son expérience dans l'action et sur l'action » (Lefebvre, 2015, p. 1). Pour l'auteur, la capacité de résoudre des problèmes dans le milieu de travail demande une combinaison de connaissances professionnelles, d'expériences personnelles, de sagesse et d'intuition : « Competent practice involves "wisdom," "talent," "intuition," and "artistry" » (Schön, 1983, cité dans Grover, 1988, p. 410).

Selon Doucet (2006), les praticiens relationnels dans le contexte contemporain développent une réflexivité sur leurs actions. Ils doivent incorporer à leurs pratiques des compétences de rationalisation, qui sont requises pour apporter des productions sémiotiques qui découlent de leur métier, soit oralement (pensée verbale) ou par écrit. Aujourd'hui, les intervenants sont sollicités pour développer cette réflexivité, laquelle leur permettra un raisonnement capable de lier la pensée et le langage en relation avec les fondements de leurs actions.

Le concept de réflexivité (Schön 1983, 1987; cité dans Bogo, 2006) explore la capacité des intervenants de lier dans la relation avec l'utilisateur des aspects organisationnels, théoriques, cognitifs, expérientiels, émotionnels, etc., afin de produire un acte professionnel. Le praticien réflexif aurait dans un premier temps des intuitions, qu'il ressent à la base sur ce qui influe son contexte d'intervention, la problématique du client et le lien de confiance, ce qui fait que sans démarche analytique, il répond de façon intuitive. Puis, il soumet à une analyse toute sa démarche, en incluant ses observations de la réponse du système qui suit ses interventions, ses actes

professionnels. Autrement dit, selon Schön (*Ibid.*), le praticien est capable de parvenir à réfléchir dans l'action: « Unlike the epistemology of technical rationality, reflection-in-action is nonlinear, it happens in the action, and it recognizes that practitioners experience, wisdom, and insight operate in a way that allows them to improvise » (Bogo, 2006, p. 13).

Cette habilité réflexive du praticien requiert une métacognition, qui signifie la cognition de la cognition, laquelle fait possible la conjugaison de différentes connaissances :

[...] des connaissances déclaratives (faits, concepts, règles, lois, principes, etc.), des connaissances procédurales (savoir-faire conduisant à la réalisation d'une tâche) et des connaissances conditionnelles (savoir appliquer les connaissances déclaratives et procédurales précédentes de façon pertinente). (Villeneuve *et al.*, 2010, p. 161)

Dans le même ordre d'idées, Bogo et Vayda (1998, cité dans Bogo, 2006) illustrent le processus qu'implique l'intégration de la théorie et la pratique de la part des intervenants dans leur pratique. Le modèle appelé *Integration of theory and practice loop (ITP)* implique un processus par boucles ou séquences d'intervention que vit l'intervenant (figure 2.1). Dans un premier temps, l'intervenant identifie les éléments propres des réalités des usagers (il analyse les problématiques mais aussi ses intuitions par rapport aux situations). Ensuite, il réfléchit sur l'impact de ses perceptions cognitives, émotionnelles et sociales dans le travail, et sur son positionnement social (historique, genre, culturel, géographique, etc.). L'étape suivante implique de relier la base de connaissances du professionnel (sur son métier et sur la problématique impliquée) à ces connaissances réflexives afin d'orienter l'évaluation puis la pratique. C'est à cette étape, soit la réponse professionnelle sous forme d'intervention, que

s'exprime le fruit des couplages systémiques entre les différentes phases. La boucle intégrative de la théorie et la pratique est dynamique, et itérative :

Le cumul, en cours, et des activités répétées consistant à penser, ressentir, faire ou prendre des mesures dans une situation de pratique. Chaque phase de la boucle affecte la suivante de manière interactive. Alors que la figure implique un processus en forme d'étape, dans la pratique, chaque phase s'écoule et découle l'une de l'autre (traduction libre). (Bogo, 2006, p. 20)

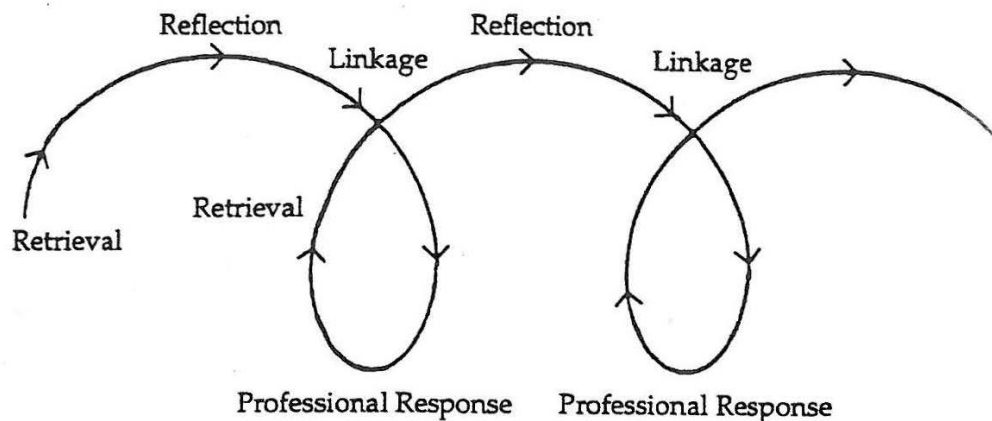


Figure 2.1 : Le modèle de boucle d'intégration de la théorie et la pratique. Figure tirée de Bogo (2006).

Le modèle de boucle de Bogo et Vayda (1998) permet aux intervenants de la relation d'aide de mettre en œuvre une réflexivité sur l'action et dans l'action. Celui-ci propose de sortir des « sentiers battus », c'est-à-dire d'une conception unidirectionnelle de concevoir la théorie et la pratique. Aussi, ce modèle offre le potentiel d'apporter de nouvelles connaissances et aux concepts abstraits la possibilité d'être compris et ancrés dans la pratique.

Pour sa part, Issitt souligne le développement d'une intelligence en action.

Sustained improvement of practice relies on 'reflection on action', looking back, evaluating and learning from what we have done in order to develop 'the intelligence in action' when difficult, on-the-spot judgments have to be made. (Issitt, 2003, p. 180)

L'intervenant qui fait appel à un travail réflexif, en composant avec différents registres de langage, essaie de gagner de la latitude dans ses actions quant au réel qui est par nature insaisissable (Doucet, 2016). C'est pourquoi l'exercice de retourner sur ses pas, de confronter, de remettre en question les propositions, les actions et les prescriptions, fera en sorte de traverser « l'illusion du sens commun » pour pouvoir s'ouvrir à d'autres compréhensions de situations et des enjeux plus complexes, même contradictoires, qui n'existaient ou qui n'étaient pas vus au début et qui influenceront la pensée et l'activité. À cet égard, ce que le praticien vise est de reconstruire le réel (Bourgeault, 2012). C'est précisément à ce moment-là que le praticien « se trouve en effet paradoxalement au fondement d'une construction du métier » (Doucet, 2016, p. 26). L'atteinte d'un « quant à soi » fait en sorte qu'il puisse rentrer dans un espace libéré des impositions, riche et propice à la création, à l'action inédite, laquelle affecte à son tour le métier en créant de nouvelles possibilités, non prévues auparavant.

L'action est un décalage par rapport à l'état initial du monde qui, paradoxalement, vise à combler par son déroulement même cet écart, même si la distance reste en tant que telle irrépressible et insurmontable. C'est dans ce creux qu'existe l'action. (Martuccelli, 2005 cité dans Daigle, 2010, p. 10)

Nous dirons que l'habileté réflexive nécessaire à un travail d'intervention revêt une double portée pour les intervenants : d'un côté, la possibilité de pouvoir penser et parvenir à des interventions dans le cadre d'une relation de confiance avec les usagers

et d'un autre côté, celle de réfléchir sur les résonances que les histoires qu'ils entendent ont sur leur monde psychique. Ce deuxième aspect est aussi pertinent et parfois, il peut être mis de côté lorsque l'expertise des intervenants est vue comme un état acquis et non comme un processus de construction constant : « Nous considérons que la pratique réflexive n'est pas acquise en début de carrière. Elle se développe tout au long de l'expérience d'enseignement dans une lente maturation professionnelle » (Lefebvre, 2015, p. 1).

Un intervenant possède un double statut : celui de personne et celui de professionnel. Étant ainsi, ces derniers peuvent diriger leur réflexivité envers leur intervention avec les clients, ainsi qu'envers eux-mêmes. Dans le dernier cas, il s'agit d'un exercice qui permettra à l'intervenant d'entrer en contact avec ses motivations plus profondes sur lesquelles reposent leurs perceptions, leurs sentiments, et finalement ses actions : « It is clear that social workers are not objective or neutral participants. Rather, they too bring their history and their subjectivities into the relationship and with the client create a current relationship dynamic » (Bogo, 2006, p. 26). Toujours selon Bogo (2006), un travail à réaliser de la part des intervenants dans la pratique d'intervention est celui de se poser la question du type : qu'est-ce qui se passe en moi en ce moment ? La question ouvre la possibilité aux praticiens de distinguer entre le professionnel et la personne et mobilise une intervention connectée aux besoins de la clientèle et au ressenti de la personne-intervenante : « By attending to aspects of the personal self in the work, the practitioner is in a better position to produce a reasoned response, one that is helpful to the client » (*Ibid.*, p. 29).

Bien que la réflexivité soit devenue normative dans le contexte contemporain des sciences humaines et sociales et de l'intervention, elle est toutefois limitée, parce qu'il y aura toujours une partie qui échappe au contrôle des sujets, étant donné les résultats non intentionnels des actions posées par l'humain et par l'existence de l'inconscient

(Lessard, 2012). Le développement continu d'une attitude réflexive de la part de l'intervenant de la relation d'aide promeut une meilleure connaissance de soi-même, c'est-à-dire de sa façon unique d'être en tant que personne et en tant que professionnel. Un processus de découverte personnelle continue dans le temps révèle pour l'intervenant un aperçu de ses forces et de ses limites en tant que praticien. Ceci pourrait contribuer à détecter les premiers signes de malaises qui précèdent des phénomènes au travail comme la dépression, l'anxiété, le *burnout*, les troubles de sommeil, les maladies physiques, le trauma vicariant, et même le suicide (comme expression dramatique du sommet de la souffrance au travail) : « La découverte et la construction de soi sont des caractéristiques par excellence de la réflexivité moderne » (Dubet, 1994 dans Lessard, 2012, p. 128).

2.2 Le travail en relation d'aide sous l'emprise de la nouvelle gestion publique

Plusieurs analyses du travail contemporain se sont penchées sur les effets nocifs des conditions de travail causés par la managérialisation de l'État et sa méthode de gestion subséquente : La « nouvelle gestion publique » (Bourque, 2012, 2017; Couturier *et al.*, 2013; Healy, 2014; Parazelli, 1994, 1997). Grenier et Bourque (2016) citent le sondage réalisé par Larivière (2013), afin de montrer les impacts éprouvés et vécus par les travailleurs sociaux dans les dernières décennies. On y retrouve entre autres : un sentiment que la clientèle n'est pas véritablement au centre des décisions et préoccupations organisationnelles, l'impossibilité de pratiquer selon ce qui est professé ou souhaité, le sentiment d'impuissance et le peu d'espoir de changements, le stress constamment élevé, la forte pression des listes d'attente, le sentiment ressenti que ses compétences sont mal ou sous-utilisées, le sentiment de reconnaissance limitée du travail réalisé, l'isolement clinique, la précarité d'emploi obligeant à s'adapter fréquemment à des changements de tâches, l'usure, l'absence d'autonomie décisionnelle, forte imputabilité et un pouvoir limité.

Souvent donc, les praticiens sont contraints à travailler sous un système qui va à l'encontre de leurs valeurs et de leurs positionnements en tant que professionnels et individus. Ces pressions et responsabilités peuvent affecter leur stabilité et leur santé mentale, dans la mesure où leurs convictions et leur jugement comme praticien sont écartés, ainsi que le sens donné à leur métier tout au long de leur formation et de leur pratique professionnelle. Donc, l'intervenant peut en venir à éprouver une souffrance liée à son identité professionnelle, qui lui fait expérimenter un sentiment de déloyauté par rapport à le construit d'idéal de métier (Viviers, 2016).

Les transformations subies par l'organisation du travail font partie d'un changement profond introduit par la modernité et qui touche tous les individus et ce, dans toutes les sphères de la vie. Ces études, parmi d'autres qui furent réalisées dans les dernières décennies, révèlent l'enjeu d'un mal être au travail interprété comme un problème social contemporain.

2.3 La clinique de l'activité et la notion de métier chez Yves Clot

Dans la théorie d'Yves Clot (2011), la santé au travail et sa contrepartie, la souffrance au travail, s'expliquera en relation avec le concept du métier. En présence de cette perspective, le métier ne peut pas être défini à partir des conceptions de profession, de pratique ou d'activité. Celui-ci est défini plutôt comme une discordance créatrice ou destructrice entre quatre instances : personnelle, impersonnelle, interpersonnelle et transpersonnelle.

La relation entre les instances est simultanée et complexe, dans le sens où elle n'est pas linéaire. Pour cette raison, avant de décrire l'instance personnelle, il faut passer avant tout par les trois autres. Le registre impersonnel comprend les tâches et prescriptions

propres du métier, c'est-à-dire les directives données par l'organisation du travail réunissant les valeurs, les principes, les finalités, ainsi que celles comprises dans les codes déontologiques qui réunissent un référentiel de compétences. Les deux se retrouvent dans ce que l'on attend du métier et ce à quoi aspirent les professionnels. Ce registre possède un caractère de mission générale. Théoriquement, les sujets seraient interchangeables : « Le métier est d'abord impersonnel que l'on peut s'en emparer et faire ce que l'on a à faire dans l'exercice du métier » (Ouvrier-Bonnaz, 2006, p. 3).

Selon Clot (2011), du point de vue psychologique, le registre interpersonnel est important, puisqu'il permet d'imaginer ce qu'il sera possible de faire, au-delà de ce qui se fait à présent. En fonction du registre interpersonnel, celui-ci se réfère au destinataire du métier, c'est l'échange dans la situation de travail : « Sans destinataires, l'activité perd son sens » (*Ibid.*, p. 34). Pour sa part, le registre transpersonnel concerne l'histoire collective du métier, ce qui n'appartient à personne. C'est le patrimoine commun du métier et un garant, où les anciens qui ne sont plus là comptent. Ce registre pourrait entraîner deux risques situés à deux extrémités, soit un qui considère la structure et les acquis du métier d'une immanence radicale et à l'autre bout, la position contraire de ne pas considérer l'héritage du métier, ses développements, ses questions et ses enjeux. Enfin, pour devenir personnel et entrer dans ce registre, l'intervenant devra entrer en contact avec les autres instances.

Ce qui est paradoxal, c'est que l'auteur déclare que le métier deviendra personnel sur le parcours professionnel et non au début, comme le sens commun pourrait le suggérer. Au début de sa carrière, le professionnel aura recours à la tâche prescrite, propre du registre impersonnel, puisqu'elle permet l'engagement initial dans le métier. « La prescription est une ressource essentielle, nécessaire » (Picard, 2008). Cependant, le novice du métier commencera à percevoir que la tâche prescrite n'est pas suffisante pour percer le réel. Il considère que ses collègues exercent de manière différente, voire

même contradictoire. Au fur et à mesure, il se rend compte de l'existence d'un patrimoine du métier fait de codes et de raccourcis dans les échanges au travail, ce qui est appelé le genre professionnel : « Le genre professionnel, apport central de la clinique de l'activité, est un instrument collectif décisif du pouvoir d'agir » (Bonnefond, 2010, p. 1).

D'après Clot (2006), il y a un secret à dévoiler de la part du praticien, et celui-ci renferme un conflit entre ce que l'intervenant conçoit comme exigence en termes de tâches (performance, procédures, outils) et les constructions collectives du métier qui le précède, particulières du registre transpersonnel.

Cette histoire retient, comme un rébus, l'intégrale des équivoques du travail collectif, la mémoire des échecs, des questions sans réponses, des prouesses réalisées, mais aussi celles des « petites » où insistent le non-réalisé et le réalisable en gésine. (Clot, 2006, p. 168)

Le praticien devra résoudre ledit conflit en comparant, sur le terrain, le travail des collègues (registre interpersonnel), de façon à ce qu'il puisse surmonter les contradictions du métier. Il lui faudra d'abord pénétrer le collectif du travail, celui qui se présente contradictoirement au début comme une barrière, mais également comme ressource potentielle. Le résultat de cet effort sera le gain d'une migration fonctionnelle, ce qui signifie faire rentrer le collectif dans le praticien. Clot s'appuie sur Vygotski pour expliquer ce double mouvement où l'intervenant rentre dans le collectif et le collectif rentre dans l'intervenant : « L'individu chez l'homme n'est pas le contraire du social, mais sa forme supérieure » (Vygotsky, 2004, cité dans Clot, 2011, p. 37). Pour cela, Clot apporte une expression de la manifestation de ce constat : « Rien de plus social que le métier, mais rien de plus personnel, intime : « mon métier » (Picard, 2008).

Le parcours du praticien à travers les registres qui constituent le concept du métier, notamment celui du transpersonnel, lui permettra de passer de la tâche prescrite à l'activité. Selon la théorie de Clot, ce passage sera décisif et un point de non-retour entre le sain et le pathologique pour les intervenants en milieu de travail. Car lorsque le praticien sera capable de faire passer le collectif en soi, il sera en mesure de s'engager dans une activité singulière et créatrice.

Du coup, la personne n'est plus seulement dans un collectif, c'est le collectif qui se coule dans la personne. Il s'y reconvertit en dialogue intérieur au service de son activité propre, clavier collectif pour se sortir d'affaire tout seul, gamme avec laquelle il jouera sa propre musique singulière. (Clot, 2011, p. 37)

Donc le praticien progresse vers son propre style de travail. Cela implique sa contribution à un renouvellement du genre de métier au moyen de ses actions fondées sur les contenus techniques et symboliques du métier, mais qui les transcendent. « La création stylistique, qui suppose un maniement maîtrisé du genre, est la source d'un développement du genre, mais aussi du sujet » (Bonnetfond, 2010, p. 2). L'atteinte d'un style de pratique favorise le rapport du praticien avec sa propre pratique, « [...] car le trésor est dans ce rapport, et non pas dans la pratique elle-même » (Lessard, 2012, p. 130). C'est le virage des investissements subjectifs que propose Clot (2006) vers la relation avec la pratique dans son registre impersonnel, celui-ci entendu comme genre du métier et ce, en plus d'autres composantes du métier : personnel (soi), impersonnel (objet), interpersonnel (autrui). C'est un mouvement libidinal vers un sur-destinataire de l'activité, lequel est défini comme « [...] le répondant collectif de l'activité personnelle, l'histoire qui se poursuit ou s'arrête à travers moi, celle que je parviens ou pas à faire mienne en y mettant précisément du mien » (Clot, 2006, p. 167).

2.4 L'activité, les marges de manœuvre et le pouvoir d'agir

Clot en parlant de Wisner (Clot et Simonet, 2015) soutient comment l'ergonomie contemporaine du travail a évolué vers une conception de l'activité qui comporte la dimension psychique et sociale du travail. Dans cette perspective, celle-ci est conçue comme unité d'analyse qui sert de ressource pour connaître le contexte de travail. La psychologie de l'activité considère possible de retracer cette dernière, laquelle a sa propre histoire. Un tel exercice d'analyse de l'activité signale qu'il y a des phases du passé qui restent dans les activités plus récentes. Donc, à travers l'analyse historique de son parcours, il sera possible d'avoir accès à la connaissance du contexte récent du travail. En d'autres termes, « le contexte est inclus dans l'unité d'analyse » (Clot et Simonet, 2015, p. 32).

L'activité, qui peut être mobile ou présenter des inhibitions dans son développement, promouvra l'élargissement du champ d'action : « L'activité est la plus petite unité de l'échange social et c'est ce qui rend possible l'élargissement du champ des actions. Au principe du développement humain, il y a donc les variations psychosociales de l'activité » (*Ibid.*).

En ce qui a trait à la psychologie du travail, les notions d'activité, marge de manœuvre et pouvoir d'agir sont toujours en accord avec un sujet qui agit. C'est pourquoi ce paradigme d'intervention vise à soigner le travail en mobilisant les subjectivités des personnes, au lieu de soigner les individus dans le but d'un hygiénisme rampant, sans repérer les conflits à l'intérieur du travail (Clot, 2007). Pour cette raison, les individus ne peuvent pas être vus comme déterminés par les activités contraignantes ou facilitantes du travail puisque, pour leur part, il y a également un désir de le déterminer en se définissant : « Ils ne sont pas le réceptacle ou le théâtre de forces qui agissent sur eux à leur insu et surtout n'y sont pas réductibles » (Clot et Simonet, 2015, p. 35).

C'est-à-dire que le sujet cherche à répondre à l'épreuve de l'activité en essayant de l'organiser avec ses registres corporels, cognitifs et affectifs, fruits aussi de la relation avec les autres. L'habileté propre pour composer avec l'activité démontre, en chaque sujet, sa latitude personnelle et sa capacité de migration fonctionnelle pour s'attaquer à l'activité. Ces derniers ont un rapport avec l'expérience et l'âge des sujets (Molinié *et al.*, 2012, cité dans Clot et Simonet, 2015). La capacité du sujet d'être ouvert et disponible à se laisser affecter par l'activité révèle sa ductilité pour passer d'un registre à un autre en milieu de travail. Cela met en évidence les marges de manœuvre que lui-même possède : « [...] plus il dispose de marges de manœuvre personnelles sur lesquelles il peut jouer, plus il est sujet » (Clot et Simonet, 2015, p. 35).

Par conséquent, le sujet a davantage de marges de manœuvre lorsqu'il ne craint pas l'imprévu et qu'il ressent alors l'énergie provenant de son intérieur : « [...] il est actif en lui-même, avec lui-même, dans un travail psychique où passivité et activité ne cessent d'entrer en collision » (*Ibid.*)

En ce qui concerne la marge de manœuvre, Clot souligne une distinction de perspective entre lui et Pastré. D'après la Clinique de l'activité, celle-ci ne peut pas provenir seulement de l'individu. Elle se développe à partir d'une relation dialogique entre l'individu et le collectif : « Il découvre ce pouvoir dans son activité avec les autres. Il le tire de l'action conjointe entre sujets sur les objets du monde réel » (*Ibid.*, p. 36). La marge de manœuvre a donc un caractère duel, en premier lieu, comme activité collective et sociale et, en deuxième lieu, comme activité individuelle. Celle-ci est pourtant générée dans un mouvement dialogique entre opérations inter-psychiques et intrapsychiques, propre de fonctions psychiques supérieures telles que l'attention volontaire, la mémoire logique, les concepts, même la volonté. (Wisner, 1997 et Vygotski, 1985, cités dans Clot et Simonet, 2015)

Un sujet psychologique est celui qui est en mesure de développer sa propre façon de faire, ce qu'il a fait auparavant avec les autres. Il est capable de reconstruire un contexte donné au moyen de la création de ses marges de manœuvre, à partir de l'inspiration conflictuelle que lui offre le collectif du travail, autrement dit, la vitalité dialogique du social (Clot et Simonet, 2015). Cela implique une élaboration psychique et cognitive complexe où, dedans et dehors entrent dans une dynamique dialogique pour faire place à une propre création : « Cette opposition du dehors et du dedans est justement ce que le concept d'activité vise à surmonter » (*Ibid.*, p. 37).

Pastré (2011, cité dans Clot, 2015) affirme comment le sujet, capable du pouvoir d'agir, est en mesure de s'interroger sur lui-même et aussi, de dire non. De plus, il possède une capacité d'affirmation qui vient même de son habileté à métamorphoser ou de faire autrement. Le pouvoir d'agir est plus proche d'une force intérieure en rapport avec les capacités inhérentes à la personne. La notion de capacité renvoie aux habiletés que la personne possède, mais que nous percevons seulement dans le déploiement de l'activité lorsque le sujet se mettra à développer une action qui cherche à donner une réponse entre ce qui lui a été demandé et la façon dont il s'approprie ce qui lui a été demandé (Ouvrier-Bonnaz, 2006).

Ainsi, d'après Clot, le pouvoir d'agir n'est pas autonome et c'est seulement dans le déploiement de l'activité qu'il peut démontrer son efficacité par le biais de l'élargissement du champ d'action. « [...] le pouvoir d'agir en cours d'activité est la source de l'élaboration ou de la destruction des marges de manœuvre (Clot et Simonet, 2015, p. 38). Dans cet ordre d'idées, l'auteur préférera parler du rayonnement de l'activité ou du champ d'action plutôt que du pouvoir d'agir : « Développement du champ des actions et développement du pouvoir d'agir peuvent donc être regardés comme synonymes. C'est le développement du « rayon d'action » de l'activité des sujets dans leur milieu professionnel » (*Ibid.*).

Par ailleurs, Clot remarque une différence importante en intervention entre l'ergonomie et la psychologie de l'activité. La première veut imprimer des changements sur les conditions de travail dans lesquels l'activité est exercée, tandis que la méthode de Clot intervient lors du déploiement de l'activité même.

Le fait de trouver sa propre voix en tant qu'intervenant a une corrélation directe avec la santé mentale des intervenants. À cet effet, Healy (2014) souligne l'importance que représente pour les praticiens le fait de pouvoir détecter les ressorts qui soutiennent les directives organisationnelles. Puisque de ces dernières découlent des buts et des types des pratiques déployées dans le travail avec autrui. De cette façon, les intervenants seront en mesure de prendre une position éclairée : « [...] to negotiate our purpose in practice... » (*Ibid.*, p. 1). Cela pourrait les mener à exercer, le cas échéant, un détour des pratiques organisationnelles formelles pour accomplir des interventions fondées sur leurs valeurs, les théories de leur choix et les besoins des usagers.

By merely socializing students into the formal professional practice base, without also linking this to a capacity to read their institutional context, we invite social workers to run headlong into and against their practice context. This is a recipe for burnout and cynicism, as practitioners quickly become disillusioned with the formal base of the profession, as being 'ok in theory' but not much help in practice. (*Ibid.*, p. xi)

À cet égard, Christophe Dejours (Lhuillier et Roche, 2009) prône pour une conception du travail, dans laquelle il est possible de faire autrement et cela passe par tricher avec la prescription. Selon l'auteur, la subversion fait même partie de la nature du travail, « une sorte de chemin inévitable » (*Ibid.*, p. 227). Cela s'explique par le fait qu'il y a toujours un décalage entre le travail prescrit et la réalité, ce qui fait en sorte qu'un champ de possibles s'ouvre pour le travailleur. Celui-ci, par ses actions soit individuellement, soit collectivement, démontre son positionnement éthique vis-à-vis son métier.

Les études de Le Guillant des années 1950 (cité dans Ouvrier-Bonnaz, 2006), sont précurseurs et révélatrices en ce qui concerne la relation travail et santé mentale. Avec ses recherches portant sur la névrose des téléphonistes, il a voulu démontrer la liaison entre les conditions du travail et la fatigue nerveuse. Bien qu'il n'établisse pas un lien direct entre les deux, car il y a l'aspect subjectif qui entre en ligne de compte, il a pu cependant constater les effets pathogènes des conditions de travail dans lesquelles le travailleur doit suivre une cadence très rapide et ses actes sont définis en détail et à l'avance par l'organisation du travail. C'est pourquoi, nous pouvons dire que lorsque le travailleur a moins de latitude pour prendre de l'initiative personnelle dans son travail, plus il court le risque d'un mal être psychologique. Dejours reconnaît le coût psychique des directives managériales apportées par la nouvelle gestion pour les travailleurs, lesquelles retreignent énormément l'espace des possibles entre la prescription et la réalité, au moyen des mécanismes plus subtils tels que : « [...] la prescription d'autonomie, le contrôle par l'évaluation individualisée et la mise en concurrence généralisée » (Dejours 2003, cité dans Molinier et Flottes, 2012, p. 58).

L'organisation du travail taylorienne a aspiré à contrôler les tâches et les mouvements corporels des travailleurs et la nouvelle gestion prétend conquérir la subjectivité et la cognition du travailleur, de façon à garantir que celui-ci soit qui incarne les intérêts managériaux. « Ce discours se diffuse tant sous la forme de nouvelles pratiques managériales que sous celle d'injonctions à l'engagement envers l'organisation, à l'implication subjective au travail, à l'autonomie responsable et à l'autogouvernance » (Mercure et Bourdages-Sylvain, 2017, p. 1).

2.4.1 L'efficacité et le sens dans l'activité

Le discours d'une logique gestionnaire est associé à la notion d'efficacité et d'efficience, ce envers quoi De Gaulejac (Durand, 2013) se montre très critique en relevant comment le mot efficience adopte une dérive manipulatrice, qui veut ajouter au fait d'une action efficace l'aspect financier de moindre coût. Une façon linéaire de comprendre l'efficience au travail peut être celle de l'atteinte d'un but prévue au moyen d'une activité. Cependant, pour la psychologie de l'activité, l'efficience au travail et le sens au travail sont vus dans un ensemble propre du dynamisme de l'activité, où ils font partie d'une alternance fonctionnelle qui donne comme résultat l'augmentation ou la diminution du pouvoir d'agir en milieu de travail. L'activité efficace se sert des instruments qui sont source d'économie corporelle et cognitive pour le sujet. Ils opèrent comme une sorte de « prothèse cognitive » qui aide à économiser des gestes dans le cours de l'activité. Donc, l'efficacité est en rapport avec les outils et les supports concrets et il va plus loin parce que l'action ne provient pas seulement de l'instrument : « L'artefact n'est pas en soi instrument ou composante d'un instrument, il est institué comme instrument par le sujet qui lui donne le statut de moyen de son action orientée vers ce qui, à ce moment, a pour lui statut d'objet » (Rabardel, 1995 cité dans Clot, 2008, p. 139).

L'autre composante de l'activité est le sens, lequel se réfère au rapport de valeur que le sujet juge probable entre l'action qu'il pose et les autres activités possibles pour arriver à son but. En visant le but qu'il veut atteindre, le sujet jugera quelle sera l'action la plus adéquate pour aboutir au résultat escompté. Ici, dès que le jugement du sujet entre en ligne de compte, il donnera une valeur singulière à son action qui passe par sa propre subjectivité. Parfois, le caractère subjectif du sens dans l'action est reflété par le biais des métaphores ou refrains créés par le sujet en essayant de nommer les épreuves de l'action et le besoin d'un changement de registre de l'activité. « À ce titre,

ces significations ritualisées, ces « refrains » sont des trappes d'accès qu'on empruntera volontiers si l'on veut rejoindre le sens latent d'une activité » (*Ibid.*, p. 142).

En ce qui a trait au sens de l'activité, Lhuilier (2013b) souligne que celui-ci ne se décrète pas ou ne s'impose pas. Il passe par la subjectivité des praticiens et répond à la question du pourquoi on fait ce qu'on fait. C'est pourquoi il va au-delà de la technique qui répond plus aux facteurs de comment on fait : les moyens, les fonctions, les manières de faire. L'auteure remarque les risques que suscite réduire l'activité à la conformité de la prescription ou à aux modes de performance. En ce qui concerne les risques, Enriquez (2009) nous parle du danger pour les travailleurs de tomber dans une servitude volontaire, laquelle pourrait être la répercussion de l'oppression subtile présente dans les modèles de leadership contemporains. Ainsi, pour lui, la résistance constitue un acte de souveraineté dans le sens où elle vise à transformer le statu quo, à faire autrement. Le résistant se révèle pour lui comme : « homme de la vie, est l'homme de l'action dans le présent. S'il trouve du plaisir, c'est dans son acte même, effectué au moment propice... » (*Ibid.*, p. 196).

À propos de l'action qui passe par la subjectivité des praticiens, Hardina, cité dans Comeau (2012), soutient que les intervenants communautaires disent s'appuyer sur des perspectives théoriques pour agir, mais que le travail de terrain montre que ce sont « [...] plutôt leurs valeurs et leur aisance personnelle avec telle ou telle stratégie qui les guident » (Comeau, 2012, p. 71).

Richard (2013) de son côté relève que dans le jugement professionnel, l'activité centrale au travail d'intervention sociale se rassemble dans une intégralité morale des valeurs professionnelles et personnelles. Bogo (2006) souligne que la formation académique en travail social sensibilise déjà à l'importance de certaines valeurs de la profession (justice sociale, écoute des besoins, etc.) - par la suite, l'intervenant va

souhaiter incarner les valeurs de sa profession dans sa pratique : « Through academic courses and field education students develop into professional practitioners, having learned professional knowledge, values, and skills, and integrated these components of practice into their personal self » (*Ibid.*, p. 26).

Les intervenants de la relation d'aide font face à un enjeu professionnel lorsqu'ils trouvent que dans leur milieu de travail l'exercice du jugement professionnel est contraint. Cela peut être en lien avec des règlements administratifs propres à une gestion de type économique, laquelle met l'emphasis sur les aspects techniques de l'intervention au détriment des aspects éthiques et déontologiques du métier.

Le jugement professionnel se résume dans une série d'actes complexes que posent les professionnels, lesquels sont fondés sur une intégrité qui rassemble une série de composantes. Bogo (2006) le résume ainsi :

Social workers' behavior in interviews represents a complex combination of experiencing, knowing, thinking, and doing. The ability to use interviewing skills to achieve goals demonstrates successful mastery of these many factors. To reiterate an important point, possessing theoretical and empirical knowledge is not sufficient to help clients; nor is the ability to interview enough. Rather, it is how these components of knowledge and skill come together through the person of the worker that affects whether effective practice may result. (*Ibid.*, p. 8)

De cette perspective, c'est le jugement professionnel qui représente l'acte professionnel par excellence du travail d'intervention. Selon Richard (2013), celui-ci constitue l'intégralité morale des métiers, la relation professionnelle et le sens d'un travail bien fait. Ce qui fait que dans le travail d'intervention, quant au sens des actions, les intervenants doivent composer avec ce qu'implique le passage d'une tâche prescrite à une tâche effective. La tâche officielle (prescrite) envisage une série de procédures pour

arriver au but espéré, mais la tâche effective sera le produit d'un travail de réappropriation de ce but de la part du sujet. Pour cela, il devra arbitrer entre les actions possibles, ce qui le met face à des valeurs divergentes et aux dilemmes qui en découlent. « [...] dans cet « échange » et par cet arbitrage entre plusieurs possibles, la tâche effective réforme la tâche prescrite » (Clot, 2008, p. 141). Finalement, c'est l'histoire du sujet qui permet un quant à soi concernant l'activité dans son jeu d'alternance entre sens et efficience « qui ne le contient pas tout entier et à laquelle il peut donner un sens personnel » (*Ibid.*, p. 145).

2.4.2 La notion d'épreuve

La notion d'épreuve (Martuccelli, 2009) est l'un des concepts principaux de la sociologie de l'individu. Celui-ci permettra d'étudier les phénomènes collectifs à partir des expériences individuelles. Cette perspective donne à l'épreuve le statut d'opérateur analytique. Cela veut dire qu'à partir de l'analyse des trajectoires des individus, il sera possible ressortir les grands défis structuraux auxquels ceux-ci sont confrontés, tels que l'école, le travail, la famille, la ville, etc. Autrement dit, il s'agit de condenser, à l'échelle de l'individu, les grands enjeux sociétaux. Les épreuves selon l'auteur « sont des défis historiques socialement produit, inégalement distribués, que les individus sont contraints d'affronter » (*Ibid.*, p. 25). Dans cet ordre d'idées, l'identification de types d'épreuves présentes dans une société donnera un aperçu du type des individus que cela produit.

Dans cette perspective, l'individu deviendra un acteur central dans l'étude de conditions sociales et les rôles que jouent les sujets. La sociologie de l'individu ressort des catégories telles que les notions de classe, de genre, d'ethnie et d'âge, qui sont utilisées traditionnellement comme moteur de compréhension des individus dans

l'ensemble social. Le fait de se libérer de critères contraignants fait qu'une nouvelle perception des trajectoires des individus singuliers soit découverte.

Le portrait n'a de sens qu'à l'intérieur d'une sociologie ayant reconnu l'importance d'individus individualisés (Singly, 2003). C'est parce que la singularité devient un objet possible - et nécessaire - pour la sociologie que le portrait s'impose comme un outil méthodologique de choix ». (*Ibid.*, p. 26).

Même si la société produit et impose les épreuves aux individus, ce domaine d'études démontre la capacité qu'ont les individus de donner une réponse singulière, en d'autres mots de s'individualiser³. Ceux-ci jouissent d'une marge de jeu, qui leur permettra une certaine latitude pour se développer à l'intérieur de ses propres possibilités personnelles, sociales, culturelles, politiques, etc.

Le système standardisé d'épreuves par lequel se constitue un mode d'individuation apparaît ainsi comme un abrégé sociologique d'une histoire collective de vie. Il désigne une problématique historique commune à laquelle sont confrontés inégalement la plupart des acteurs (pour ne pas dire tout) d'un ensemble sociohistorique. (Martuccelli et Lits, 2009, p. 5)

L'identification d'un système d'épreuves obtenu au moyen du croisement des aspects historiques et des aspects biographiques de l'individu donnera un aperçu des types de praticiens de la relation d'aide créés par la société québécoise œuvrant en milieu communautaire. Les épreuves pressent les intervenants à parvenir à la création des réponses possibles entre les possibilités et les contraintes propres à l'activité clinique.

³ Le concept d'individuation propre de la psychologie évolutive diffère du concept de l'individualisation. L'individualisation dont nous parlons permet d'isoler les caractéristiques propres d'une époque ou d'une génération. Ici, nous faisons référence aux facteurs structurels au sens large, lesquels sont responsables de la production d'individus.

[...] il est donc possible d'écrire une histoire de vie collective en partant de récits singuliers : comment les individus affrontent ces épreuves ? Quels sens leur donnent-ils ? Comment se diffractent-elles dans les vies sociales ? Comment les itinéraires personnels s'inscrivent-ils dans les structures collectives ? (Allouani, 2007, p. 2)

Ainsi, la façon dont les praticiens font face aux contraintes du travail clinique parle de leurs singularités, ainsi que de leurs choix professionnels dans le travail d'intervention avec autrui.

2.5 Conclusion

La présente recherche vise l'identification des contraintes spécifiques du travail dans le milieu des OC, ainsi que l'incidence de celles-ci sur les intervenants de la relation d'aide. Dans la problématique de recherche, nous avons répertorié les faits qui démontrent comment le sujet du mal-être au travail et sa relation avec des problèmes de santé mentale des employés, est considéré aujourd'hui comme un problème social contemporain. Ce phénomène de la souffrance au travail émergé de nos jours à partir du contexte de la modernité. Celle-ci se caractérise par la poursuite du développement, laquelle sera la quête centrale de la société. Afin de l'atteindre, la confiance sera mise sur la connaissance de la science et de la technologie ainsi que sur le rôle régulateur de l'État et la démocratie. Une nouvelle éthique surgit en consacrant une place privilégiée aux notions de liberté et d'autonomie individuelles. Une rupture avec les valeurs et les habitudes traditionnelles se présente. C'est la raison pour laquelle la religion perdra sa force en rassemblant les gens dans la communauté (Charles, 2005).

Le cadre théorique de la recherche apporte des concepts-clés pour mieux comprendre ce que font les praticiens de la relation d'aide dans la quotidienneté de leur travail afin de défendre leur travail avec autrui. Du côté de la clinique de l'activité, nous retrouvons le concept d'activité (Clot, 2002) et du côté de la sociologie de l'individu, le concept

d'épreuve (Martuccelli, 2009). Le concept de réflexivité (Schön, 1995) est transversal aux deux premiers concepts.

La clinique de l'activité (Clot, 2002) considère cette dernière comme le moyen qui permettra au sujet de développer son propre rapport au métier et, à partir de là, de trouver le pouvoir et l'initiative d'agir sur son environnement. L'activité en milieu de travail parvient à transformer la tâche ou la « prescription ». Autrement dit, un sujet capable de défendre son métier arrivera à une réappropriation de la tâche qui lui donnera plus de sens. Selon Clot (2007), ce mouvement de la tâche - de prescrite à effective - est le produit d'une composition entre les différents registres du métier. Ce processus aboutira dans une activité qui rend compte de ce qui fait du sens pour le sujet : [...] la clinique de l'activité - avec les méthodes qui lui sont propres - vise à remettre le métier en mouvement jusqu'à la transformation de la tâche » (Bonnefond, 2010, p. 3).

En effet, si cette flexibilité ne peut pas avoir lieu, le sujet sera pris par ses émotions, ce qui épuise son énergie. Par conséquent il deviendra un sujet qui n'est plus capable de développer son pouvoir d'agir. Il deviendra emprisonné par ses affects : « L'affect déconstruit les sujets s'il reste sédentaire, mais pas s'il passe vers l'intellect, au sens géographique » (Picard, 2008). Selon Clot, c'est là que se trouve la source de la souffrance, lorsque l'activité est empêchée.

La sociologie de l'individu et ses concepts de pouvoir et de singularisation (Martuccelli, 2009) dévoile un sujet capable d'agir au-delà de déterminants sociaux, tels que le groupe d'appartenance de l'intervenant (classe, genre, ethnie, âge...). Celui-ci jouit alors d'une certaine marge de manœuvre, afin de faire face aux épreuves standardisées (école, travail, famille, ville...) ce qui, à son tour, lui permettra de faire des choix qui marqueront sa propre trajectoire subjective (Martuccelli, 2009).

Dans la théorie de la clinique de l'activité (Clot, 2002) et en sociologie de l'individu (Martuccelli, 2009) des points communs peuvent être dégagés : soit une interprétation des relations entre les individus et les structures, qu'elles soient institutionnelles ou dans un sens plus large, sociétales. Les sujets n'y sont pas perçus comme totalement assujettis aux structures, ni totalement indépendants d'elles. Ils constatent « les consistances à la fois élastiques et contraignantes du social » (Daigle, 2010, p. 10).

Dans les deux perspectives ci-dessous, les sujets entrent dans un jeu de contingences qui feront en sorte qu'ils bougent à l'intérieur de leurs possibilités; qu'ils peuvent élargir ou même créer. C'est dans ce flou dynamique qu'ils s'individualisent à l'intérieur d'un processus de va-et-vient de construction-déconstruction d'eux-mêmes.

Pour l'illustrer, Martuccelli soutient :

La formidable multiplication des positions intermédiaires rend en effet de plus en plus difficile de savoir parfois, qui est vraiment en « haut » ou en « bas », « dedans » ou « dehors ». Les positionnements hybrides s'accroissent, et les acteurs peuvent connaître, de manière simultanée et contradictoire, des mobilités « ascendantes » et « descendantes » dans divers domaines sociaux. (Martuccelli, 2010b, p. 17)

Les approches théoriques en question, où l'emphasis est moins portée sur le système et sa logique descendante, sont davantage centrées sur les actions et les choix des intervenants sociaux par rapport à leur travail. Celui-ci est alors considéré comme une épreuve structurelle standardisée de l'époque contemporaine. Les concepts-clés de ces approches que nous avons retenues, soit l'activité et la notion d'épreuve, nous permettront d'appuyer notre question de recherche. Nous pensons que les intervenants, dans le quotidien de leur pratique en organisme communautaire, peuvent développer

une certaine marge de manœuvre afin de composer avec les différentes contraintes de leur travail (surcharge de travail, stress, contraintes de l'organisation, nouvelles dispositions managériales, chômage, professionnalisme, éducation continue. Et ce, en plus de composer avec des transformations dans leur vie personnelle (familiales, vie de couple, divorce, solitude, etc.). Ainsi, ces intervenants, au moyen de l'activité, du collectif de travail et des choix qui les accompagnent, créeront leurs propres trajectoires, en cherchant une place singulière dans leur milieu du travail. Ce qui pourrait contribuer à la progression du métier en soi.

Ces perspectives dirigent leur angle d'analyse vers l'espace qui existe : entre le prescrit et le réel du travail, entre la structure et l'individu - espace dans lequel les praticiens de la relation d'aide déploient des actions dans leur travail quotidien. Donc, les praticiens iront plus loin que de seulement suivre les injonctions du système. C'est pourquoi une marge de jeu sera possible par la voie de l'action consciente et même inédite, résultant d'un travail sur soi. Le travail est conçu dans cette perspective, comme produit de l'engagement dans l'action, qui dénote la décision de l'individu de prendre une position subjective : « Bien des études à l'échelle microsociologique ont ainsi, par exemple, fini par questionner les liens entre les pratiques quotidiennes et les structures sociales » (Martuccelli, 2006, p. 435).

Les concepts revus dans ce cadre théorique sont en relation avec des éléments pensés comme étant constitutifs d'un travail d'intervention avec autrui. Les valeurs personnelles et professionnelles sont, dans cette grille analytique, à la base des actions que posent les intervenants dans leur travail. (Bogo, 2006). Une forte intégration des valeurs provenant de la profession avec celles de la personne intervenante façonne alors les interventions de ces dernières. Le travail d'intervention sur le terrain du communautaire implique pour l'intervenant qu'il doive composer avec la tâche « prescrite » (Dejours, 1998; Clot, 2006, 2007, 2011); laquelle est construite sur la

conception d'un travail souhaitable, fondé sur les idéaux de chaque organisation et influencé par les discours dominants (la nouvelle gestion publique et le discours économique; entre autres; Healy, 2014). L'intervenant, en s'appropriant la tâche prescrite, aura recours à sa subjectivité et à son propre cadre des représentations : ce qui signifie que la tâche prescrite devient une tâche réelle. (Dejours, 1998; Clot, 2011). Ce processus assez complexe peut devenir souffrant pour l'intervenant, principalement lorsqu'il trouve des obstacles qui l'empêchent de bien mener cet appel éthique qu'il ressent, ce qu'il trouve indiqué de faire (Richard, 2013). En d'autres termes, ce qui le bloque dans l'accomplissement de ce qu'il juge comme étant un travail « bien fait » (à partir de son bagage personnel et professionnel) (Clot, 2011).

La souffrance au travail chez les intervenants de la relation d'aide se présente lorsqu'ils ne voient pas de marge de manœuvre suffisante leur permettant de poser des actions qui sont en concordance avec leurs valeurs profondes et celles de la profession du travail social. Leur pouvoir d'agir est alors contraint ou même, amputé (Clot, 2011). Aussi, le fait de ne pas pouvoir apporter « du sien » dans le travail va impliquer une souffrance d'ordre éthique pour l'intervenant (Dejours, 1998).

Chaque intervenant sur la base de son parcours de vie est amené à faire des élections qui vont infléchir sa façon de se projeter au monde. Les choix qui réalisent les intervenants ouvrent la voie, pour qu'ils puissent s'individualiser (Martuccelli, 2009). Cette dernière idée est comprise dans le sens d'une singularisation⁴ pour laquelle prônent les intervenants. Elle implique le développement d'une façon de faire et d'être, qui leur permettrait de donner une dimension créative à leur travail, là où ils se sentent motivés à continuer à s'impliquer.

⁴ Le concept de singularisation selon Martuccelli (...) dans une société traversée par un mouvement de fond de singularisation croissante des parcours de vie, il est plus que jamais nécessaire de rompre avec l'illusion de l'existence de modèles types et de mettre au cœur de l'analyse la quête de nouvelles manières d'articuler le singulier et le général. (Martuccelli, 2009, p. 27)

Le schéma qui suit (figure 2.2.) présente les principaux concepts-clés à retenir de ce cadre théorique, de mêmes que leurs relations entre eux. Ces concepts-clés reviendront lors de l'analyse (chapitre 4).

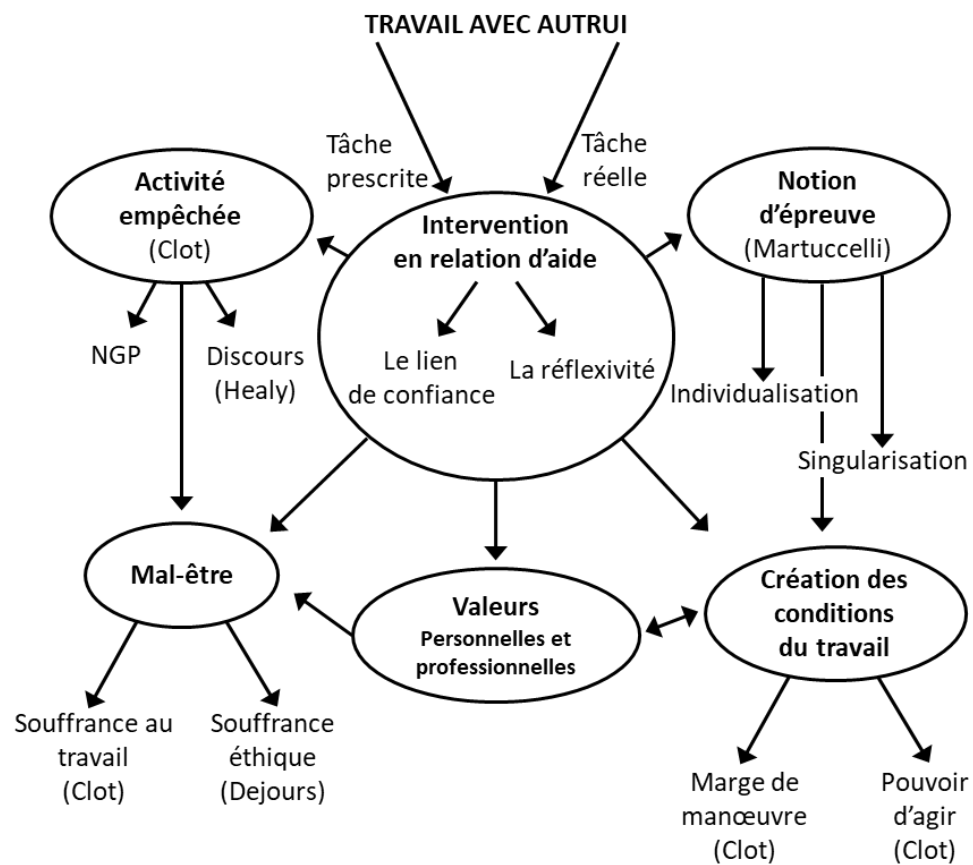


Figure 2.2 : Principaux concepts-clés tirés du cadre théorique.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le présent chapitre décrit la méthodologie utilisée pour mener cette recherche. La présentation de la stratégie générale de recherche est suivie d'une description de la population à l'étude, avec les critères de sélection et de recrutement. La section qui suit présente caractéristiques propres des participants. La méthode et les instruments de collecte de données, de même que le processus d'analyse par thématization y sont également explicités. Finalement, les considérations éthiques sont abordées.

3.1 La stratégie générale de recherche

La présente étude fera appel à une approche méthodique qualitative afin de répondre aux objectifs de recherche suivants :

- Identifier les sources de contraintes au travail qui peuvent amener les intervenants sociaux dans un mal-être.
- Connaître les effets de ces contraintes au travail sur leur vie professionnelle et leur qualité de vie.
- Relever ce que font les professionnels de la relation d'aide dans le quotidien de leur pratique par rapport à ce vécu de contraintes.

Comme le dit Anadon (2006), la recherche qualitative se caractérise plutôt par le type de données qu'elle utilise, puisqu'elle recourt aux témoignages, aux expériences ou aux prénoms liés aux sujets (Paillé, 2007). Cela rend compte de certaines de ses caractéristiques principales comme le rôle central donné à la personne (Anadon, 2006) qui dans le cas cette étude est l'intervenant social travaillant dans les OC. Le but ultime de cette recherche est connaître et expliquer dans une certaine mesure les actions ou stratégies que les intervenants entreprennent pour faire face aux contraintes dans leur milieu de travail.

Paillé (2007) soutient qu'il faut s'approcher de l'objet d'étude afin de le connaître. Pour cela, l'auteur envisage cette perspective de recherche comme une approche de méthodologie de la proximité. Nous nous approcherons des intervenants de la relation d'aide pour mieux comprendre ce qui motive leurs actions et ce, afin de pouvoir expliquer dans une certaine mesure le phénomène décrit dans la problématique, soit celle du mal-être qui puise sa source dans son milieu de travail. De cette méthodologie de proximité avec l'objet découle tout un positionnement de recherche de la part du chercheur et des acteurs impliqués. Donc, ce qui est mis en pratique, c'est un positionnement d'angle qui diffère du positivisme, celui qui tient compte de la subjectivité du chercheur et des sujets (Martuccelli, 2009).

3.2 Population à l'étude, critères de sélection et de recrutement

En ce qui concerne la procédure, nous allons présenter la population à l'étude, les critères de participation et le type de recrutement.

Les personnes ciblées pour la recherche étaient des intervenants sociaux qui œuvrent dans des organisations communautaires à Montréal. Les critères de sélection pour participer à l'étude étaient de travailler comme intervenant dans un OC, de parler

français, de vouloir participer volontairement à la recherche en accordant à l'étudiante une heure.

Nous avons d'abord fait une sélection d'OC à partir de recherches dans Internet. Ensuite, nous avons fait une série d'appels téléphoniques afin de fixer des rendez-vous pour pouvoir présenter notre projet et demander leur accord pour afficher notre affiche de recrutement (annexe A). Cette méthode n'a pas été aussi efficace que nous l'aurions voulu, bien que nous ayons pu recruter un participant par cette voie. Nous avons alors décidé de commencer à communiquer avec des collègues et connaissances travaillant dans le milieu communautaire, à qui nous présentions le projet. De cette façon, nous avons présenté notre affiche de recrutement aux organismes mais en ayant recours cette fois à un membre de l'organisation qui acceptait de présenter brièvement notre recherche à ses collègues afin de les inciter à y participer. Cette dernière méthode a donné de bons résultats et quatre participants m'ont contactée directement; tandis que deux autres personnes sont arrivées référées. Pendant le contact téléphonique avec chaque personne intéressée, j'ai rappelé les objectifs de l'entretien, la durée et nous avons alors confirmé le lieu et l'heure de la rencontre pour réaliser l'entretien. Il est important de préciser que deux entretiens ont eu lieu en présentiel, dans un des locaux à l'UQAM, alors que les cinq autres participants ont été rencontrés par visioconférence en utilisant la plateforme Zoom et ce, en raison de la situation sanitaire en lien avec la pandémie liée à la COVID-19.

3.3 Caractéristiques des participants

Le tableau qui suit présente les 7 participants⁵ ayant pris part à l'étude. Il est à noter tous ces participants travaillent en milieu communautaire, la plupart d'entre eux (cinq) en relation individuelle. Les deux autres interviennent plus en groupe et dans la communauté.

Tableau 3.1 : Liste des participants de l'étude et leurs caractéristiques.

Participant	Profession	Clientèle ciblée
Alice	Travailleuse sociale	Immigrants
Emma	Travailleuse sociale	Personnes victimes de violence
Jade	Travailleuse sociale	Adultes avec problème de santé mentale
Jean	Travailleur social	Itinérants
Hugo	Psychologue	Personnes avec problème de santé mentale
Léa	Travailleuse sociale	Femmes victimes de violence
Mélanie	Travailleuse sociale	Immigrants

3.4 La méthode et les instruments de collecte des données

Les intervenants ont participé à une entrevue semi-dirigée d'une durée d'environ une heure pendant laquelle ils ont eu l'opportunité d'analyser leur travail d'intervention quotidienne de leur propre point de vue.

⁵ Tous les noms de ces participants sont fictifs pour protéger leur anonymat.

L'entretien semi-structuré peut être défini comme suit :

L'entretien individuel, plus que tout autre dispositif, permet de saisir, au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre davantage sur un objet donné. Comme la parole est donnée à l'individu, l'entretien s'avère un instrument privilégié pour mettre au jour sa représentation du monde. (Baribeau et Royer, 2012, p. 38)

Donc, l'entrevue nous permet de nous concentrer sur l'univers de la personne, sa façon particulière de voir le monde, ses valeurs, ses goûts, ses tendances dans ces actions, qui marqueront la différence dans sa trajectoire (Martuccelli, 2009). C'est pourquoi l'entrevue semi-structurée s'aligne avec la sociologie de l'individu dans le sens où ces récits personnels, intimes rendent compte des stratégies et des décisions que prennent les individus. L'entrevue semi-structurée permet ainsi de tracer un portrait du genre de sociétés d'où ils ont émergé. « C'est donc à l'échelle de l'individu qu'il faut parvenir à construire l'intelligibilité des phénomènes sociaux » (Martuccelli, 2009, p. 21).

Dans cet ordre d'idées, Anadon (2006) soutient que l'entretien donne une perspective biographique permettant d'établir la relation entre l'histoire individuelle et celle de la société. C'est ce que veut aussi souligner cette recherche, en gardant à l'esprit que les vies des sujets ne sont pas seulement déterminées par le subjectif sans être également marquées par les structures sociales, politiques, économiques, culturelles d'une époque spécifique.

D'après Boutin (2018) la relation de l'entrevue entre interviewé et intervieweur est asymétrique, c'est pourquoi pendant le processus de création de la grille de questions nous avons essayé d'équilibrer les questions, comme certains sujets étaient délicats (ex.

leurs rapports de travail); de sorte que les participants ne se sentiraient pas mal à l'aise. Nous avons commencé par des sujets plus larges et moins intimes, pour aller vers des sujets plus spécifiques ou difficiles.

Étant donné que l'objet de la recherche portait sur la question des sources de difficultés dans le travail, nous avons choisi des questions qui reflètent le monde du travail en exprimant ses points forts et ses points plus difficiles, ce qui est apporté dans le cadre théorique; aussi l'idée qui soutient que le monde du travail oscille entre deux forces opposées, ce qui signifie qu'il peut être source de plaisir, mais aussi de malaise (Dejours, 1998).

Au cours de l'entrevue, l'ordre des questions ira en crescendo, c'est-à-dire que l'on commence par parler du métier, du choix de carrière, de ses bénéfices, de ses paris pour ensuite commencer à entrer dans les aspects les plus intimes et subjectifs des aspects du travail. Pour notre part, puisque nous avons déjà de l'expérience dans les conversations thérapeutiques, nous avons été prudente pour ne pas rendre les participants inconfortables. Aussi, ils ont tous été avertis du sujet de la recherche par le formulaire de consentement (annexe B). Au cours de l'interview, nous avons permis plus d'interactivité quand la situation le permettait, en cohérence avec ce qu'Olivier de Sardan nomme une « conversation » (Olivier de Sardan, 2013, p. 8).

Notre guide d'entretien abordait les dimensions suivantes : les défis rencontrés par les intervenants dans leur travail ainsi que les épreuves, ces deux derniers en relation avec l'organisation du travail et la clientèle, leur capacité de marge de manœuvre dans le travail, et finalement s'il existe la possibilité de développer un travail en donnant leur propre couleur (singularisation des individus).

Voici quelques exemples de questions tirées de la d'entretien (annexe C) : « Qu'est-ce que tu aimes le plus de ta profession? Quels seraient les aspects les plus difficiles concernant l'organisation du travail, c'est-à-dire en relation avec ton employeur? Qu'est-ce qui t'as motivé à choisir ta profession? Est-ce qu'il y a quelque chose dans ton travail qui t'empêche de faire ton travail comme tu le souhaites ? ».

Nous avons supposé à l'origine que l'exercice de l'entrevue relèverait les différents niveaux de discours qui entrent en jeu dans la pratique d'intervention. Le fait de parler à la première personne: « moi, comme praticien... », implique une expérience dans laquelle l'intervenant met en œuvre une méta connaissance : « [...] la métacognition met l'accent sur l'auto-évaluation et sur l'autogestion, elle prend en compte les différences individuelles dans l'apprentissage et le développement. » (Villeneuve *et al.*, 2010).

Cette faculté comprend la prise de distance afin d'analyser sa propre pratique. On entre alors dans un espace des significations complexes, où des aspects cognitifs : théories, modèles, discours, sens commun; et affectifs : croyances, valeurs, idéaux, préjugés, mythes se côtoient étroitement. Une de nos prémisses était qu'en parlant à la première personne de notre propre pratique, les intervenants vulgarisent davantage leur pratique, en parlent de manière plus naturelle.

Par conséquent, ceci offrait un espace à la découverte des choix subjectifs conscients et des réflexes qui colorent la pratique d'intervention de tous les jours. De cette manière, nous avons la chance d'explorer avec nos interviewés, la théorie d'usage, qui est différente de la théorie professée : « [...] il y a un écart entre la théorie professée et la théorie (*espoused theory*) par le praticien pour expliquer son comportement et la théorie qu'il pratique (*theory-in-use*) à son insu... » (Argyris et Schön, cité par Villeneuve, *et al.*, 2010, p. 175). Ainsi, l'écart s'élargit davantage pour l'action inédite

et renouvelée, entre le travail prescrit et le travail réel : « Car c'est l'écart qui est source de pensée quand le dialogue est authentique » (Clot, 2006, p. 175).

Les catégories que nous voulons explorer étaient rattachées aux concepts principaux qui guidaient la recherche, toutefois nous pourrions mentionner comme limite après l'étude que nous aurions pu incorporer davantage la résistance créatrice (Lhuillier et Roche, 2009) comme une force créatrice qui s'oppose à la contrainte, pour mieux saisir l'appropriation du métier, qui nous renvoie aux actions posées par les intervenants dans le quotidien de leur pratique. Nous nous sommes davantage ancrées dans les concepts d'épreuve et de marge de manœuvre de Clot, qui est plus proche de la dichotomie « souffrance-satisfaction » au travail.

3.5 La méthode d'analyse des données : l'analyse thématique

En ce qui concerne la procédure d'analyse des données, nous recourons à l'analyse thématique que propose Paillé. Selon lui, « [...] [c'est] une démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (Paillé 1996b, cité dans Paillé 2007, p.143).

Nous avons d'abord transcrit le matériel recueilli des entretiens avec les sept participants; dès lors a commencé le travail d'imprégnation et d'élaboration de sens. Une fois les interviews transcrites, nous sommes passées au processus de réduction des données. Le travail de thématisation s'est fait avec un système personnel de couleurs et de codes, accolés aux phrases et sections d'idées des participants à même les verbatim. La thématisation s'est toujours articulée en gardant à l'esprit les trois grands objectifs de la recherche mentionnés plus tôt.

Ensuite, nous avons utilisé la technique de « mémos » analytiques de Charmaz (2014) : en déposant nos premières pensées à chaque lecture de verbatim, puis sur chaque thématique spécifique identifiée parmi les participants. Au fur et à mesure de ces petits écrits, nous avons développé une analyse de plus en plus abstraite et de plus en plus approfondie; ce qui nous a aidé à sélectionner à la toute fin de cette démarche, les grandes thématiques. C'est aussi la démarche qui était à la base de la constitution de notre « arbre thématique » (Paillé, 2007) et qui a facilité la catégorisation des sections de l'analyse. Les thématiques qui sont ressorties de cette démarche seront présentées en chapitre 4.

Au moment de l'écriture du chapitre analytique du présent mémoire, nous avons commencé à établir des relations entre la théorie, les concepts principaux déjà identifiés, et les idées qui émergeaient des témoignages des participants; en lien avec une démarche qui pourrait être reliée à une théorisation enracinée (Corbin et Strauss, 2008).

De cette manière, nous avons eu accès aux savoirs des praticiens construits dans leurs pratiques de tous les jours, lesquelles touchent les objectifs prévus. L'approche interprétative nous a aidé à établir des ponts entre la théorie, ses concepts clés, et les données empiriques. La relation entre les concepts et les données de recherche n'est pas linéaire, ce sera plutôt une construction ou, comme le nomme Santiago (2006), un bricolage qui, grâce à l'implication subjective du chercheur, utilise les objets de recherche d'une manière originale et non prescrite.

Notre approche qualitative a été soucieuse du langage, soit de la façon dont les praticiens ont livré leurs idées, leurs conceptions, leurs choix, leurs affects par rapport à leur pratique d'intervention et à leur engagement subjectif envers leur métier. Nous

avons également accordé une importance aux silences, répétitions, oublis, contradictions possibles du discours.

Dans le prochain chapitre, nous rendrons compte des résultats de cette stratégie analytique.

3.6 Considérations éthiques

Avant de réaliser nos entrevues, nous avons obtenu une certification éthique du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) à UQAM (annexe D). Nous avons remis avant chaque entretien le formulaire de consentement au participant pour l'informer des conditions de l'étude et de notre engagement envers lui. Les participants étaient libres de cesser leur participation à tout moment et avaient notre engagement envers le respect de leur confidentialité. Nous avons estimé que les avantages pour les participants dépassaient les risques, notamment de pouvoir s'exprimer sur leurs expériences particulières du milieu communautaire et de faire connaître leurs contraintes.

CHAPITRE IV

ANALYSE ET DISCUSSION

Le présent chapitre est divisé en trois parties. D’abord, l’analyse se penchera sur les aspects organisationnels découlant du cadre institutionnel et qui sont à la base des contraintes liées au travail des intervenants (objectif 1). Par la suite, nous aborderons les contraintes budgétaires liées au mode de financement des OC et qui impactent nécessairement le travail de relation d’aide chez les intervenants (objectif 2). Finalement, la dernière partie relève quant à elle ce que font les professionnels de la relation d’aide dans le quotidien de leur pratique par rapport à ce vécu de contraintes (objectif 3).

4.1 Aspects organisationnels à la base des contraintes liées au travail des intervenants : Les contraintes du cadre institutionnel

Cette première partie est subdivisée en trois sections : les modèles d’intervention restreignante et limites d’accès au service, la comptabilisation des interventions comme source de stress ou de contrainte et finalement, les changements au niveau de la gestion et leurs effets sur les intervenants.

4.1.1 Les modèles d'intervention restreignants et limites d'accès au service

Les participants indiquent les contraintes qu'ils ont vécues en raison de caractéristiques spécifiques de modèles d'intervention propres aux OC. Certains propos des intervenants laissent prévoir comment les cadres d'intervention qu'ils doivent suivre sont parfois perçus par eux comme rigides, contradictoires, voire même privés de sens. Par conséquent, ils peuvent ressentir différents sentiments tels que l'impuissance, l'usure ou le désarroi, en raison qu'ils ne peuvent pas trouver le modèle institutionnel suffisamment cohérent et en consonance avec leurs critères et valeurs subjectifs et professionnels d'aide à autrui.

Dans les verbatim ci-dessous de Mélanie et d'Hugo, ils ne trouvent pas logique la façon dont les modèles d'intervention déterminent quelles personnes peuvent avoir le service et qui sont ceux qui n'y ont pas accès. Le vécu organisationnel les amène à vivre un paradoxe, où ils ressentent qu'ils se sont investis pour avoir une expertise et que même s'il y a des gens qui montrent des signes évidents de souffrance, ils ne peuvent pas les aider.

Comme l'explique cette participante :

Dans le communautaire, mais c'est tout le temps un mandat, puis tu as ton mandat tu peux pas vraiment sortir du cadre, c'est très difficile de convaincre parfois la supervision qu'il y a d'autres choses aller chercher, puis que finalement ça a l'air beau sur papier mais dans la vraie vie c'est pas tout le temps applicable. Par exemple, moi mon poste, c'est avec les familles immigrantes exclusivement. J'ai beaucoup familles qui ne sont pas immigrantes dans ma clientèle et ça a pris énormément de temps de faire accepter ça à ma supervision parce que c'est sûr qu'une famille qui vient d'arriver mais qui arrive des Gaspésie, ils sont autant dépaysés que quelqu'un qui arrive de France. (Mélanie)

Dans le propos de Mélanie, nous observons qu'elle est sensible aux besoins des adolescents. Son expertise dans le champ interculturel avec les jeunes nouveaux arrivants lui donne la souplesse nécessaire pour observer que les adolescents de familles québécoises, qui viennent d'une région du Québec pour s'installer à Montréal, ont des besoins qui ressemblent parfois à ceux des jeunes arrivés d'ailleurs. Pour elle, ce qui compte, c'est de pouvoir aider les jeunes dans leur processus d'intégration. Elle remet en question des obstacles (activités empêchées) (Clot et Simonet, 2015) qu'elle ne voit pas sur le plan concret donc, que sur papier. L'intervenante sent que l'organisme de même qu'elle-même en tant qu'intervenant, sont capables d'accueillir également les adolescents québécois, arrivants des régions, dans la grande ville. Pour tout ça, elle ressent que c'est légitime de vouloir repousser les limites du cadre institutionnel.

De son côté Hugo exprime :

[Il est] très exigeant de répondre aux demandes d'institutions qui ne savent quoi faire de situations qui n'entrent pas dans ces catégories. Les gens qui sont déprimés mais pas suicidaires et qui ont besoin de soins, mais qu'on sait que dans l'institutionnel il y a une liste d'attente de six mois pour voir le psychologue ou le travailleur social, ces gens qui sont au milieu et le système ne sait pas quoi faire, alors la chose la plus exigeante que l'on a est de savoir comment pouvoir aider quelqu'un et soutenir quelqu'un qui est déprimé, angoissé, mais en même temps n'entre pas, il n'entre pas dans le centre de crise, il n'entre pas dans l'hôpital psychiatrique, il ne peut pas avoir accès au CLSC. À mon avis, le plus difficile est de pouvoir prendre des décisions cliniques en tenant compte des demandes des établissements (...) les gens qui n'ont pas les critères pour entrer dans le cadre, mais on voit qu'ils souffrent et qu'ils pourraient bénéficier de telles et telle ou telle chose. (Hugo)

Pour Hugo également, les critères d'accessibilité mis en place par l'institution ne font pas de sens. Comme intervenant, il sent l'appel à aider les personnes qui souffrent, mais que celles-ci ne comblent pas les critères pour avoir accès au service. Il se reconnaît

comme intervenant, et c'est pourquoi il répond à ses propres convictions éthiques en tant que représentant d'un genre professionnel⁶ (Clot et Simonet, 2015). Cependant, le fait de travailler pour un établissement lui entrave de faire son travail comme il devrait le faire. Les critères organisationnels font obstacle à l'accomplissement de son travail.

Le récit d'Hugo ci-dessus nous fait penser à une expression populaire qui dit qu'il y a des gens qui « tombent dans les craques du système ». Cette expression peut se traduire par le fait qu'il y a des personnes qui ne reçoivent pas les services dont ils ont besoin, parce qu'ils ne répondent pas aux critères établis au niveau du système de santé et des services sociaux. Du point de vue des intervenants, il faudrait sortir du cadre restreignant des « catégories à remplir », cette catégorisation devenue courante dans la manière dont le système est constitué. Pour eux, le seul critère dont on devrait tenir compte est la souffrance de la personne qui fait une demande.

Or, à notre avis, le système de santé et de services sociaux est imprégné par une notion de relation de service ou de prestation de service. Cette idéologie propre d'une vision managériale néolibérale a voulu rationaliser les activités du travail social, ce pour quoi les lois du marché ont été étendues aux activités propres de sciences sociales et humaines. C'est ce qui a provoqué une désacralisation des métiers relationnels (Demailly, 1998). Au Québec, le discours managérial ou la logique managériale (Bourque, 2012; Bourque 2017; Grenier et Bourque, 2016; Healy, 2014) fait en sorte que les usagers ont plus de difficultés à accéder aux services, car ils sont de plus en plus catégorisés. L'image d'une *check list* ou d'une liste de vérification, très courante de nos jours, vient à notre esprit comme un symbole des conditions que le client doit remplir afin d'avoir de l'aide. Les formulaires et les techniques importés d'ailleurs,

⁶ Le genre professionnel. Ce terme désigne des obligations implicites que partagent ceux qui travaillent pour arriver à travailler, elles sont historiquement et collectivement construites (Bonnefond, 2010).

bien que considérés modernes et progressistes, ont envahi les milieux de pratiques professionnels. Ceux-ci ont l'air inoffensif, mais entraîne de toute évidence une dépossession de la tradition et des savoirs issues de la profession de la relation d'aide. Les aides techniques qui sont importées aux professions ne pourront pas produire par eux-mêmes un jugement professionnel. « [...] l'exercice du jugement professionnel fait appel à des capacités qui ne sont pas uniquement techniques, mais qui intègrent les dimensions éthique et déontologique dans l'appréciation des besoins et des services à offrir aux clientèles sur le terrain » (Richard, 2013, p. 131).

Clot (2008) a une compréhension large de la technique, dans le sens qu'elle est créée à l'intérieur du milieu professionnel par ces travailleurs. Celle-là répond à une connaissance profonde des ressorts du métier, c'est pourquoi elle va au-delà d'être un simple outil.

Ces séries, nulle part écrites, sont comme les grammaires d'une action qui cherche à minimiser ses coûts physiques et cognitifs afin de se rendre disponible pour d'autres buts. Cette économie des gestes qui est au principe d'une sorte d'outillage de l'action fait du travail non seulement un acte de déformalisation des prescriptions, mais, à contre-courant, également une source d'organisation. (Clot, 2008, p. 135)

Dans les verbatim suivants de Léa, elle témoigne comment le cadre d'intervention communautaire restreint le déploiement de son activité professionnelle, à partir du moment où elle doit s'adapter aux dispositions idéologiques et d'intervention organisationnelles, lesquelles ne correspondent pas avec sa conception plus profonde de ce qu'elle considère être la façon d'accompagner les femmes. Cette contrainte touche ses convictions éthiques, celles qui sont en lien avec une compréhension théorique du processus de rétablissement des femmes, du rôle de l'intervenant dans leur accompagnement, de même que de celui de la communauté dans le processus de réinsertion sociale de femmes.

Ici deux extraits de Léa :

Maintenant les professions d'aide sont fortement basées sur le contrôle (...). Je me demande plutôt pourquoi les gens agissent comme ils agissent et quelle est la meilleure façon de les accompagner dans le processus de réinsertion sociale. L'organisme promeut des logiques comme : les femmes doivent être autonomes, les femmes doivent faire les choses pour elles-mêmes, les femmes doivent faire tous les efforts elles-mêmes pour ... je pense que même si c'est vrai, on ne peut pas laisser ça comme chacune résout ses affaires sinon, c'est à ça que sert la communauté, c'est à ça que servent les autres femmes. (Léa)

Je crois que les institutions doivent être lues dans un contexte culturel plus large (...). Les dynamiques ne sont pas seulement de l'organisme mais sont la réplique de la culture et de ce que la culture demande aussi aux gens (...). Dans l'intervention, il est demandé qu'il y ait une position objective, comme je suis l'intervenante et il y a la personne qui a besoin d'aide, donc je ne peux avoir aucun type d'interaction avec cette personne au-delà du professionnel (...). Je ne dis pas que j'ai besoin d'être amicale mais de l'accompagnement un peu plus affectueux (...) donc ça a été pour moi le plus compliqué éthiquement parlant. (Léa)

Le vécu de Léa exprimé ci-dessous nous fait penser à des modèles d'intervention communautaire qui doivent s'appliquer et être suivis comme s'il s'agissait d'un manuel « prêt à utiliser », où les procédures et les rôles des usagers, ainsi que ceux des intervenants comme des intervenants, sont prédéfinis. Selon Ravon (2016), le travail d'intervention ne peut pas être déterminable à priori. En effet, en raison de sa nature, il est « situé et incertain » (*Ibid.*, p. 35). De nos jours, le milieu des OC est fortement influencé par le secteur managérial et donc par le modèle du projet structuré qui se déroule par étapes conduisant à un résultat prévu. En effet, le langage institutionnel est percé par les mots : plans, objectifs, étapes, résultats, etc. Selon Demailly (1998), les professions des métiers relationnels ont été confrontées à renoncer à des façons de faire

basées sur des formes plus proches au travail artisanal, pour passer à une professionnalité « managerialisée ». Une des conséquences serait une bureaucratisation des organisations, laquelle introduit de nouvelles formes d'autorité, où sont récurrents la promotion de la participation et le fonctionnement organisationnel fondé sur les projets. Nous dirons que le choc éthique que vit Léa (verbatim ci-dessous) sur le terrain est le reflet du phénomène de la reconfiguration du secteur public de la santé et de services sociaux sous l'emprise d'une NGP⁷, ainsi que « l'émergence d'un choc des épistémès capable d'interpeller les travailleuses sociales sur ce qu'elles font, sur ce qui a de l'importance pour elles, sur les responsabilités et les obligations qui sont les leurs dans leur travail » (Richard, 2013, p. 111).

Également, au regard des deux précédents verbatim de Léa, on est à même de constater comment la façon dont elle voudrait approcher les femmes usagères est davantage en concordance avec l'approche du « care »⁸ ou du travail de rue et ce, même si elle ne le nomme pas comme ça. Selon la théorie du care, la vulnérabilité est une condition partagée pour tous (usagers et intervenants) et à partir de cette prémisse se consolide une éthique et une façon d'intervenir. Également, d'après cette perspective, l'autonomie personnelle n'est pas exaltée au sens d'être la solution aux problèmes sociaux. Au contraire « l'éthique du care désigne avant tout une manière de penser collectivement » (Molinier, 2010, p. 161). La participante a eu de la difficulté à nommer son style affectueux, possiblement à cause des courants qui touchent les OC comme la psychologie d'inspiration positiviste ou le discours « psy » (Healy, 2014), qui a laissé l'idée préconçue qu'il faut proscrire l'émergence des sentiments résultant du travail de

7 NGP. Acronyme pour nommer La Nouvelle Gestion Publique.

8 Approche du care : « Une importance est donnée à la question de la qualité des relations (en tout temps) et des soins (lorsqu'une situation de vulnérabilité — petite enfance, maladie, handicap, etc. — les requiert). Cela conduit à s'intéresser au care, terme peu traduisible du fait qu'il renvoie à la fois à l'idée de soin (activité) et de souci de l'autre (attitude, disposition) ». (Gonin *et al.*, 2013)

terrain. « Maintenir une relation de care au long terme implique, non pas la négation des sentiments douloureux, contradictoires et ambivalents que génère le travail de care, mais leur élaboration (Molinier, 2010, p. 167).

Finalement, nous percevons, toujours chez la même participante (Léa), les signes de ce que différents auteurs ont répertoriés et nommés comme étant une souffrance éthique ou un désaccord d'ordre éthique, lesquels sont directement liés avec son bien être psychologique (De Gaulejac et Hanique, 2019; Dejours, 1998; Gonin *et al.*, 2013; Hanique 2010; Richard, 2013; Vézina, 2008).

Dans un même ordre d'idées, une autre participante, Emma exprime :

Un autre élément que j'aime beaucoup c'est parler de mes découverts, si j'ai lu, mettons, une histoire d'une personne qui a vécu la violence, et bon à travers tous ces démarches, elle a réussi à s'en sortir et maintenant la personne elle aide d'autres survivantes moi j'utilises cet élément comment un sorte de conte, alors j'ai dit à la femme je vais te parler d'un petit lecture que j'ai fait(...) alors elle écoute comme à deux niveaux, un elle me raconte un conte et l'autre elle me parle de moi (sourire). Elle a reçu le message que j'ai voulu lui donner, c'était comme moins envahissant j'ai trouvé pour ce qu'elle vivait, il était comme plu doux. J'ai trouvé que ça donnait un résultat. (Emma)

Au début je le faisait, mais avec plus des règlements, l'ordre, j'ai trouvé qu'il fallait plus faire attention à tout l'aspect académique, scientifique que l'ordre nous impose, ça m'a plus limité dans mon élan de créativité, parce que pour moi le travail social, je dis il y a une partie d'art dans ça, mais je trouves que maintenant avec tout, disons, le structure qu'on a, les discussions, il fallait limiter, faire attention, expliquer le rationnel de ça, donc maintenant c'est un plus complique, donc je fais moins, je suis plus limité maintenant. (Emma)

Dans le cas d'Emma, ci-dessus, nous voyons comment elle a créé un outil de travail pouvant corroborer dans la pratique les bons résultats qu'elle donne. Derrière son

explication où elle constate que cette technique est efficace, il y a des éléments théoriques qui, peut-être, ne les nomme pas en faisant appel à un langage théorique, (de même pour cas précédent de Léa), mais qui rendent compte d'un savoir-faire. Les années d'expérience et de travail de terrain lui permettent de suivre une intuition professionnelle. Si cette expérience de travail pouvait être portée, par exemple, à un groupe d'analyses de pratiques d'intervention, on pourrait rendre conscients les éléments théoriques qui soutiennent la technique et même la développer davantage (Healy, 2014). Il y aura des questions et des éléments qui permettraient décortiquer cette technique et mettre en valeur ses potentialités dans l'intervention. La participante (Emma) affirme que c'est une technique plus douce. Derrière cela, il y a la théorie sur le trauma⁹ et les techniques pour travailler avec des personnes qui ont vécu des traumatismes de guerre où, dans certains cas, le client ne veut pas parler de ce qui s'est passé, même si cela le retient prisonnier dans le présent. C'est comme si l'intervenante, faisant appel à l'histoire d'un autre protagoniste, permettait à l'usager un niveau d'identification supportable et moins douloureux plutôt que de l'inviter à parler à la première personne de son expérience. Ainsi, en recourant à un autre personnage qui fait office d'alter ego¹⁰, l'usager montre à travers cet autre qui peut être moi-même, qu'il est possible de sortir d'une expérience si douloureuse et de s'ouvrir à des nouveaux horizons dans la vie. C'est pourquoi Bogo (2006) souligne l'importance de « supportive organisations » où l'élément de la créativité est pris en compte.

The organizational contexts we work in have a profound impact on our well-being. Staff groups and teams, supervisors, and administrators can create nutritive environments where there is mentoring, educational supervision, and encouragement of creativity, development, and learning. (*Ibid.*, p. 30).

⁹Sur le trauma et la résilience l'ouvrage de Boris Cyrulnik (1999), Un merveilleux malheur.

¹⁰ Alter ego : Personne qui a toute la confiance d'une autre et peut la remplacer en toutes circonstances. Larousse

Dans le cas d'Emma, elle a dû renoncer à l'utilisation d'un outil de travail de sorte qu'elle a dû couper avec son élan de créativité. Nous utilisons ici le verbe couper, exprès pour le mettre en relation avec l'expression de Clot et Simonet (2015) qui parlent en termes d'amputation, « [...] son pouvoir d'agir effectif est amputé : l'artefact qui lui servait d'instrument est supprimé, les buts redéfinis qu'ils poursuivaient sont proscrits et les rapports aux autres qu'il avait tissés sont invalidés » (*Ibid.*, 2015, p. 37). C'est pourquoi on peut soutenir que ce que vit l'intervenante peut entraîner une souffrance éthique ou un désarroi éthique. Ses découvertes et ses développements au niveau professionnel sont écartés et elle est amenée à ajuster son savoir-faire aux procédures standardisées. (De Gaulejac et Hanique, 2019; Dejours, 1998; Gonin *et al.*, 2013; Hanique 2010; Richard, 2013; Vézina, 2008).

4.1.2 La tenue des statistiques comme source de stress ou de contrainte

Les propos des participants rendent compte des éléments organisationnels qui rendent difficile le déploiement de leur travail comme ils voudraient le faire. D'un côté, il s'agit de l'insertion de procédures propres d'une gestion managériale, qui a été incorporée aux OC depuis les dernières années.

La tenue des statistiques fait actuellement partie des tâches propres au travail d'intervention, dans le but d'être remises en gage de reddition de comptes sur l'usage des ressources, soit au gouvernement ou aux autres bailleurs de fonds. Dans le langage des intervenants, ils font référence aux « statistiques, aux protocoles ou à la paperasse ». La façon dont les participants parlent de procédures relatives à la reddition de comptes ou des protocoles d'intervention dénote quelque chose qu'il faut endurer, mais qui ne fait pas trop de sens pour la plupart d'entre eux. Les professionnels rencontrés font tous des statistiques. Cependant, la manière de se situer par rapport à ces démarches organisationnelles varie. Elle peut aller d'une attitude divergente, parce qu'au fond la

tâche est perçue comme inutile ou qu'elle n'a rien à avoir avec le travail d'intervention, à l'acceptation ou même l'obéissance, parce que le rationnel dit que la subvention financière de l'organisme dépend de la tenue des statistiques.

Ici, dans le discours des deux participants, Hugo et Alice, nous voyons des postures différentes.

Hugo dit :

Les CLSC sont entrés dans cette dynamique avec les statistiques et les centres communautaires, je pense qu'ils répondent aussi aux statistiques, car tout le monde s'organise comme ça avec ce modèle (...) les conditions ont changé et ils continueront à changer pessimistement pour le pire, c'est-à-dire si nous laissons entrer ce discours (...). Ce sont des statistiques de satisfaction du marché et je lui dis à ma patronne : « ces statistiques m'importent peu, si ça dépend que mon salaire augmente, je préfère même que mon salaire n'augmente pas ». Je préfère avoir une pratique qui a du sens pour moi personnellement que d'exercer mon métier pour le sens de l'autre, pour le sens du discours politique qui n'appartient finalement à personne, personne ne l'assume comme sien. C'est une force qui circule là-bas, tu dis juste non et c'est fini. (Hugo)

Quant à Alice, elle affirme :

Pour moi, je ne pense pas seulement à l'argent, je vois d'autres choses, il m'était difficile de voir cet autre rôle de la personne qui fait la gestion (...). Je vous donne un exemple minimal de quelque chose qui me dérangeait beaucoup dans d'autres OC. Par exemple, nous travaillons beaucoup sur le terrain et nous devons remplir une partie administrative et parfois les chiffres me désespéraient. Donc, c'étaient des feuilles Excel où je devais indiquer mon temps là-bas mais pour moi (...) à mon avis, ils ont tout compliqué (...), que ceci et que cela, je ne sais pas (rires) et puis ça m'a pris temps de qualité. Donc, ça a aussi été un apprentissage de ma part de savoir que cette partie-là est aussi importante, compte tenu évidemment qu'il y a des priorités qui pour moi c'est la relation, plus qu'une machine un

ordinateur, mais c'est moi, là aussi je vous parle d'une manière très personnelle car j'ai aussi appris et j'ai dû apprendre à m'adapter à cette partie des protocoles. (Alice)

D'abord, dans le discours de Hugo, nous voyons comment il est plus déterminé et en désaccord avec la tenue de statistiques. Pour lui, elles sont vues comme l'intromission d'un discours politique dans l'acte d'intervention, ce qui à son avis est inadmissible. Il ressent de l'indignation parce que son intégrité éthique concernant sa profession est touchée. Le discours d'Alice est plus ambivalent. D'une part, elle ressent la résistance à faire la tâche, parce qu'elle est vue comme ne faisant pas partie de ses priorités de métier et d'autre part, elle relève son importance parce que celle-ci est attachée au financement de l'organisme et à sa continuité.

Pour trancher un peu sur les deux propos précédents, ceux d'Hugo et d'Alice, nous introduirons ci-dessous le verbatim d'Emma. Elle est la seule intervenante de notre échantillon ayant occupé des postes de direction dans les OC. Elle pour sa part voit la tenue des statistiques dans un contexte plus large dans le temps. La participante, qui parle du mouvement communautaire plutôt que d'un milieu communautaire, a été témoin de comment le monde communautaire a agi comme levier du changement social. Elle a été témoin de comment le milieu communautaire s'est transformé au fil des années. Ses propos témoignent de la complexité de l'enjeu que soulève le financement des programmes des OC par le gouvernement ou les bailleurs de fonds, celui de risquer leur autonomie et leur spécificité idéologique et théorique en intervention.

Emma rapporte ceci :

Bon je crois qu'il y a eu des changements positifs, il a eu plus de reconnaissance, le mouvement communautaire a travaillé très fort

longtemps pour se faire reconnaître et la reconnaissance politique, ça veut dire une reconnaissance monétaire, reconnaissance sociale, reconnaissance au niveau des lois, alors je trouve que c'était très positif, parce que sans cette reconnaissance on aurait pas pu pouvoir intégrer différents ministères, différents services différents acteurs sociaux à la participation d'un changement social (...), parce que lorsque j'ai commencé il y avait beaucoup travail volontaire, un travail militant, excessivement euh, on était sacrifiés quasiment (...). Il y d'autres changements qui sont moins positifs (...) le fait de subventionner un service l'État à la main mise sur ce qu'on va offrir, sur qu'est-ce qu'on donne, qu'est-ce qu'on dit, qu'est-ce qu'on fait, (...), donc ça c'est le contrôle de l'État ça c'est fait de plus en plus, très sentir : statistiques, donc rapports, je trouve que c'est plus intrusif maintenant. (Emma)

Dans cet extrait d'Emma, elle illustre le paradoxe que signifie pour les OC d'entrer dans une logique de travail conjoint avec l'État, très souvent appelé « travail de partenariat ». Cette dernière appellation est délicate, parce qu'elle laisse croire que les deux parties entrent dans un jeu démocratique sur un pied d'égalité. Déjà Parazelli, en 1994, soulignait le risque que représentait pour les OC, de consentir ou de tomber dans un imaginaire entrepreneurial et néolibéral promu par le gouvernement, où celui-ci promouvait comme légitime un rapport entre l'État et les OC et où l'État se présentait comme l'employeur et les OC étaient vus comme les employés. Pour l'auteur, deux pièges expliquaient ce sort de cette relation, peut-être toujours présent d'ailleurs. Le premier implique de tomber dans une vision technocratique du social, ce qui suppose que l'intervention ne se centre pas sur le sujet à part entière mais bien sur les comportements à risque qu'elle représente. Le second consiste en l'assimilation des OC à une vision de prévention épidémiologique (ou de santé publique) des problèmes sociaux. Ces deux écueils contribueront à miner la vision des OC de leurs acquis idéologiques et théoriques en matière d'intervention, telles que les approches alternatives des problèmes sociaux. Et tout cela ensemble concerne directement la préservation de l'autonomie des OC.

Au regard de ce qui vient d'être mentionné, les sentiments que soulèvent la tâche relative à la tenue des statistiques ou des protocoles chez les intervenants ne sont pas

anodins parce qu'ils sont le signe d'une relation tendue entre les OC et le gouvernement et cela a des conséquences sur le travail quotidien des intervenants. « Une tension peut alors émerger entre les responsabilités et les obligations que les travailleuses sociales perçoivent être les leurs et les exigences administratives et normatives des organismes qui les emploient » (Richard et Gervais, 2018, p. 24).

Le jeu démocratique entre les OC et le gouvernement depuis son début s'avère complexe. Deux enjeux majeurs caractérisent la relation entre les deux instances. Le besoin de financement de ces organismes et l'intention d'un État de type néolibéral de réduire les coûts des programmes sociaux en les déléguant aux OC peuvent mener à ce que certains nommeraient l'instrumentalisation des OC. Les OC, en réponse à ce phénomène, se sont associés mais se sont aussi différenciés dans la manière de mener les négociations avec l'État. Pour cela, Ansion (2016) propose trois typologies qui illustrent le positionnement des OC envers l'État: l'approche tutélaire, l'approche partenariale et l'approche réfractaire. Dans la première (tutélaire), il y a la conception d'un État neutre, où la relation entre les deux parties se concentre dans l'atteinte de mêmes objectifs. La deuxième (partenariale) conçoit le paradoxe d'une concertation conflictuelle et la possibilité comme OC d'influencer la vision néolibérale du gouvernement. Quant à la troisième (réfractaire), la seule voie possible est une relation d'affrontement, parce ils conçoivent comme irrésoluble l'asymétrie de pouvoir entre les deux parties. Il est à noter que la plupart des OC vont désormais se situer dans une approche partenariale dans leurs relations avec le gouvernement. Les positions des experts à l'égard de la façon dont les groupes communautaires ont progressé sont divisées. Par exemple, pour Lamoureux qui assume une position critique utilise une image contondante pour la décrire : « [...] la plupart des mouvements sociaux ne font plus peur aux exploiters et aux oppresseurs. Dégrippé, le tigre ronronne, attendant que les gardiens du zoo lui jettent sa pitance » (Lamoureux, 2011, p. 205). Pour sa part, White et coll. (1992) soutient :

[...] que la réussite du partenariat apparaît moins aux tables de concertation et autres instances formelles où les acteurs sont présents en nombre restreint, mais sur le terrain dans les formes de coopération que se donnent les intervenants de différents organismes autour des problèmes vécus par les publics ». (cité dans Bourque, 2017, p. 31).

Pour trancher avec les deux positions précédentes nous terminerons avec cette citation :

Le partenariat, ce n'est ni une partie de plaisir, ni un parc d'amusement pour enfant de cœur. Ce n'est pas non plus le lieu de prostitution décrié par certains et où les organismes communautaires iraient perdre leur âme. Il faut plutôt investir le partenariat comme un nouvel espace de combat social. (Guay, 1999, cité dans Fournier *et al.*, 2001, p. 130).

Cela promeut sortir d'un dualisme dans la compréhension des enjeux, qui inhibe la pensée et l'action; comme aussi de la nostalgie d'un passé meilleur. Les OC vivent sans aucun doute un processus de reconfiguration qui ne concerne pas seulement à eux, mais toutes les institutions sociales. Le jeu de la démocratie est exigeant et implique pour les OC une révision à l'intérieur de ceux-ci (en individuel et comme regroupement des OC) afin d'être plus solides dans la négociation avec les instances gouvernementales avec lesquelles il faut entrer en contact. Dans ce sens, Dubet (2010) suggère au travail social de se renforcer dans ses connaissances et son identité afin de bien se positionner par rapport aux autres acteurs sociaux.

4.1.3 Les changements au niveau de la gestion et leurs effets sur les intervenants

Dans cette section, nous l'analyseront exclusivement le cas de Jade. Celui-ci se distingue des autres, puisque l'organisme pour lequel elle travaille a introduit dernièrement de grosses modifications dans son style de gestion. L'OC opère selon un

modèle de gestion horizontal et participatif, et démontre dans son administration un virage vers un modèle de gestion managériale. Les rôles des employés et les tâches se reconfigurent face à une mise à jour informatique, afin de pouvoir offrir également un mode d'intervention numérique. Le cas de Jade met en exemple les contraintes qui surgissent pour les intervenants lorsque des changements abrupts sont faits au niveau de la gestion en vue de répondre aux exigences managériales et ce, au nom d'une modernisation de ses activités d'intervention. Avant d'introduire le récit de Jade, nous amènerons un bref historique des OC. Le but ici est de mettre en évidence leur parcours, duquel nous pouvons identifier des éléments qu'ont façonnés leur identité, telles que leurs convictions et un savoir-faire tout en accord avec elles.

L'histoire des OC a pris une tournure importante dans les années 1980, à partir du moment où ils entrent en relation avec le gouvernement afin d'offrir leur expertise à l'intérieur du système public de santé et des services sociaux. Jusqu'à ce moment-là, le mouvement communautaire était tributaire d'un passé de luttes et revendications sociales qui visaient des changements tangibles au niveau des structures sociales, afin de rendre juste et l'équitable la vie à tous les citoyennes. Ses convictions et méthodes d'opération ont modelé un style d'intervention communautaire qui a marqué les organismes au Québec. Le tiers secteur au Québec se considérait une voie alternative à celle du gouvernement dans la conception et l'approche des enjeux sociaux. Ceux-ci étaient interprétés à la lumière d'une problématisation de d'enjeux sociaux (Moreau, 1987), c'est-à-dire que leur compréhension et intervention incluaient une analyse large des rapports sociaux, touchant les aspects politiques, économiques, idéologiques et subjectifs, de même qu'une vision démocratique de la solidarité (Parazelli *et al.*, 2017). Un changement de paradigme a amené les OC à se représenter comme partenaires du gouvernement, phénomène auquel plusieurs auteurs vont se référer en termes de mutation. (Deslauriers, 2014; Leclercq, 2014; Vaillancourt, 1997).

Une des conséquences de cette profonde conversion à laquelle s'est vue confrontée les OC va se refléter dans les changements au niveau du style de gestion à l'intérieur de certains organismes. Nous allons constater, avec le récit de Jade, un certain virage dans la gestion. Il ne doit pas être perçu comme minime. Au contraire, il peut impacter toutes les sphères de l'organisation et par conséquent, les intervenants et le travail d'intervention. La professionnelle en question travaille pour un OC œuvrant dans le secteur de la santé mentale. Ce genre d'organisme reçoit plus de financement que d'autres OC, ce qui suppose une subvention publique à leur mission globale. C'est pourquoi ceux-ci ressentent une grosse pression pour devenir performants dans l'offre de services, une pression qui va ultimement se transposer, explicitement ou implicitement, sur les employés de l'organisation.

Ici, l'intervenante mentionne des mécanismes de soutien entre collègues qui ont dû se développer, faute de disponibilité d'un soutien formel :

Donc, je pense que la direction a quand même été à l'écoute de l'équipe d'intervenants qui disait, on se tourne entre nous, entre collègues, et s'est correct. On fait ce qui s'appelle *l'Intervision* entre collègues. (...) on est amené à faire beaucoup ça, à cause du manque de temps de notre superviseur, puis d'un certain point de vue, c'est pas nécessairement négatif, parce que je pense que je suis quand même consciente que c'est pas par manque de volonté (...). (Jade)

(...) des fois on a de petites questions, mais on se dit, ah c'est pas important, je peux y aller. S'il y a des choses plus importantes, je vais garder ça. Il y a certaines des tâches qu'on fait très rapidement, un peu plus rapidement parce qu'on n'ose pas nécessairement aller vers eux, parce qu'on a l'impression qu'ils sont moins disponibles. (Jade)

Elle en est même venue à craindre pour la santé mentale de ses collègues de même que celle de son superviseur débordé :

(...) puis le superviseur clinique là est amené à travailler sur plein de projets en même temps (...)J'ai l'impression que lui-même, quand on parle de burnout, lui-même je m'inquiète pour sa santé mentale parce que ça en trop dans les mains d'une seule personne. (Jade)

Selon Jade, l'impression de fonctionner en mode « éparpillé » fait en sorte que les intervenants se sentent moins efficaces :

(...) il y a beaucoup de projets en même temps, mais j'ai l'impression que c'est difficile de se concentrer vraiment sur une chose, c'est comme plein de choses en même temps, mais comme un peu éparpillées. Donc, que ça c'est quelque chose que j'aime moins (...)la direction qui s'en va vers un mode de gestion, j'ai l'impression de petite entreprise. (Jade)

(...) mais j'ai l'impression qu'on s'en va dans un mode de gestion qui est très, très qui est moins proche des gens (...). (Jade)

L'éloignement entre les intervenants et la direction peut aussi se produire, selon elle, lorsque l'organisme adopte un mode plus entrepreneurial que communautaire. Cette distance semble aussi avoir pour effet d'amplifier les phénomènes hiérarchiques :

(...) le directeur général manque un peu de ce côté-là humain (...). Donc, des fois il y a un petit clash, il y a une espèce de distance entre le reste de l'équipe puis lui (...). (Jade)

(...) j'ai l'impression qu'il manque de transparence entre l'équipe de gestion et l'équipe d'intervention (...). Donc, c'est comme s'il y avait, li s'est passé dans le comité de gestion, puis que là, nous on est plus ou moins consultés. (Jade)

Les mots de Jade sont assez contondants : ils sont une histoire en soi. Ses propos nous permettent d'entrevoir l'influence des formes d'opération propres à une nouvelle gestion publique sur l'organisation. L'OC qui fonctionnait sous un modèle de gestion horizontale, cohérente à sa philosophie et valeurs, se dirige vers un modèle avec des caractéristiques d'une administration hiérarchique. Les nouvelles démarches en termes institutionnels relèvent de manière exponentielle les changements au niveau des rapports du pouvoir et ceci ressort comme un enjeu majeur. La tournure que prend la manière de mener la communication et la prise de décisions produit une fracture entre les groupes de l'organisme, ce qui mine la confiance de la part des quelques employés et suscite des sentiments comme la frustration, le désarroi, etc. Dans ce cas, le groupe d'intervenants est poussé à créer des alliances entre eux dans le but de pallier les effets déstabilisateurs de changements survenus.

4.1.4 Épuisement : les impacts individuels, relationnels

En ce qui concerne les manifestations émotionnels, psychologiques et physiques, nous porterons notre attention sur un élément qui les regroupe et qui ressort des différents entretiens et ce, même si aucune question de la grille d'entretien n'aborde directement le sujet : l'épuisement professionnel. En effet, à un moment donné lors de chaque entretien, chacun des sept participants a fait allusion dans leurs mots au phénomène du *burnout*.

Ils mentionneront des faits comme qu'il y a des collègues qui en ont souffert, ou qu'ils doivent être vigilants parce le risque est toujours présent dans le milieu de l'intervention social. Aussi, ces récits démontrent qu'ils craignent en quelque sorte la maladie. Ils veulent se protéger de la maladie et être capable d'une action réfléchie, afin d'apercevoir ses signes, ce qui pourrait guider une éventuelle prise de décision au sujet de l'orientation de leur profession.

Lhuillier (2013a) souligne que l'usure due au travail se présente sous la forme d'épuisement professionnel. Celui-ci a été identifié initialement chez les infirmières et les travailleurs sociaux. Le fait d'être très proche de la souffrance d'autrui fait que les professionnels de la relation d'aide soient plus susceptibles d'un souffrir de la maladie. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) établit que ce syndrome « fait spécifiquement référence à des phénomènes relatifs au contexte professionnel et ne doit pas être utilisé pour décrire des expériences dans d'autres domaines de la vie » (RCI, 2019).

Le syndrome d'épuisement professionnel, ou *burnout*, se présente comme une série des réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement fait partie constitutive. Trois caractéristique le définis :

- l'épuisement émotionnel : sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles;
- la dépersonnalisation ou le cynisme : insensibilité au monde environnant, déshumanisation de la relation à l'autre (les usagers, clients ou patients deviennent des objets), vision négative des autres et du travail;
- le sentiment de non-accomplissement personnel au travail : sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, dépréciation de ses résultats, sentiment de gâchis. (INRS, 2017)

Nous remarquons à partir des propos des intervenants qu'ils prennent des décisions concernant leur carrière en tenant compte du risque de faire un *burnout*. Les récits qui suivent expliquent pourquoi une intervenante n'envisage pas d'aller travailler dans le

milieu institutionnel parce qu'il est considéré comme stressant. Par ailleurs, deux autres intervenants, en raison de la présence de signes propres de l'épuisement professionnel, ont orienté leurs décisions. Un d'eux a décidé de réduire les nombres d'heures de travail au milieu communautaire alors que l'autre a plutôt pris la décision de quitter le communautaire pour continuer dans l'intervention au privé et ce, malgré qu'il ait jugé son expérience issue des années avec l'OC comme étant très positive. Il y a aussi le fait d'avoir côtoyé des collègues qui ont souffert de la maladie.

Ici, le récit de Jade :

J'aime mon travail, ça fait du sens pour moi (...) mais des fois, je sens ce jugement-là des autres qui sont comme qu'est-ce que tu vas faire après? Tu as ton bac, ok, est-ce que tu penses faire ta maîtrise ? (...) Mais il y a des fois moi-même je me mets cette pression, peut-être ce jugement-là, est-ce que je manque d'ambition? En même temps, je me dis, dans le domaine où je suis, je n'ai pas envie justement d'en arriver à un point où est-ce que je m'en mets trop, puis que je fais un burnout out, peu importe, parce que je vois que c'est tellement facile d'en arriver là que je me dis, présentement, je suis bien dans ce que je fais (...). (Jade)

Un autre intervenant, Hugo, mentionne :

J'arrivais à minuit et je ne pouvais pas m'endormir avant 3h du matin.
(RIRES) C'est ce qui m'a fait partir (...) Le risque du burnout aussi (...).
(Hugo)

Par ailleurs, deux autres participantes, Alice et Jade, confient ceci :

(...) il y eu une époque où j'étais proche du burnout, au niveau de la fatigue physique et de la fatigue mentale, et à cause de ça je travaille aujourd'hui 22 heures par semaine dans le communautaire et le reste du temps je le consacre également à la relation d'aide, mais en privé. C'est un risque pour

beaucoup d'entre nous, c'est tellement invisible que vous ne vous en rendez pas compte et il commence à s'installer là et si vous n'êtes pas conscient de ces petits détails, que les maux à la tête, que le stress, que le rhumes à répétition. (Alice)

J'ai une autre de mes boss, ben là là, elle a fait un burnout (...). Il y a comme beaucoup gens qui sont dans des postes en plus de responsables, que j'ai l'impression, qu'y en ont fait trop sur leurs épaules (...). (Jade)

Dans les exemples de témoignages que nous venons de voir, nous pouvons identifier certains des signes propres à l'épuisement professionnel, de même que la combinaison de manifestations physiques, psychologiques et cognitives comme la fatigue mentale, la fatigue physique, les problèmes de sommeil et les problèmes de santé. Nous constatons comment les symptômes physiques sont nommés par une des participante en tant que « petits détails ». Elle nous fait comprendre qu'ils ne sont pas si petits et que derrière eux se cachent les aspects émotionnels, psychologiques, interpersonnels et des conditions de travail et sociales, entre autres, associés à la maladie. Le risque de traiter, par l'employeur, seulement les malaises physiques du phénomène empêchent d'avoir une vision du syndrome dans sa complexité biopsychosociale.

Alors, nous nous sommes posé la question, à partir des témoignages présentés ci-haut, si nous pourrions retracer dans d'autres témoignages des participants quelques pistes de ce qu'ils attribuent comme causes possibles de la maladie. Évidemment, cela a été évoqué dans certains extraits des verbatim associés à des constats tels que le manque de personnel, la surcharge de travail et le manque de temps. Nous les traiterons dans cet ordre pour démontrer notre argument du cercle vicieux dans lequel sont soumis une bonne partie des OC.

En ce qui concerne le manque de personnel :

(...) plus de personnel pour mieux répartir les tâches sans que les gens se brûlent. (Hugo)

Le manque de professionnels et la charge de travail. Notre travail est d'être sur le terrain, mais il y a aussi des notes à faire et ces notes ne peuvent pas être incomplètes non plus et après un collègue tombe malade ou souffre d'un burnout et vous allez voir les notes d'un usager et vous vous retrouvez avec des notes incomplètes et je ne pense pas que ce soit parce que la personne n'est pas professionnelle sinon parce que n'a tout simplement pas le temps de les faire. (Jean)

(...) plus de bénévoles, ça serait très agréable qu'il y aurait beaucoup bénévoles. (Mélanie)

En ce qui a trait la surcharge de travail :

Il y a une surcharge de travail, de longues heures de travail(...). On sait quand on commence, mais on ne sait pas quand on va terminer. (Emma)

(...) la charge de travail permet à peine de prendre quelques minutes pour dîner, souvent on mange sur le coin d'une table, entre deux interventions. (...) la surcharge de travail ne le permet presque pas. Si je prends le temps d'aller jaser pendant 15 minutes avec mon collègue, ben là je sais que ça va être 15 minutes de moins pour faire tout que j'aurai à faire, que je suis déjà en retard, donc j'irai même pas jaser avec, puis, fait que j'ai l'impression que ça peut générer du stress, puis le stress peut m'amener à la souffrance aussi. (Jade)

Sur l'aspect du manque de temps, deux intervenants mentionnent ceci :

(...) on a besoin justement du recul, de s'éloigner un peu pour faire la réflexion, mais comme (...) nous sommes sur le terrain de façon permanente alors il n'y a pas beaucoup de temps pour la réflexion seulement quand je fais les notes, mais quand je les fais je prépare déjà l'intervention pour le lendemain et il n'y a pas de temps non plus. (Jean)

Faire le bien, alors on veut faire le bien, mais on n'est pas capable de s'écouter. Il se sent en incapable de faire le bien, parce qu'il répond à des statistiques, parce qu'il répond à 15 sessions et qu'il n'a pas pu résoudre, parce qu'il n'a pas le temps de penser les cas, là commence la perte de sens de son travail. (Hugo)

Les témoignages ci-dessous reflètent l'un des problèmes de l'environnement de travail du milieu communautaire comme le manque de personnel. Les professionnels se plaignent de cette réalité et c'est là que commence le cercle vicieux qui nous renvoie à la précarité financière du milieu communautaire. Faute de pouvoir recruter les personnes nécessaires, les intervenants de l'organisme doivent se répartir le travail de manière à ce que l'organisme puisse être opérationnel et répondre à sa mission. Mais le fait qu'il manque un seul employé crée déjà un énorme déséquilibre et c'est là que le personnel commence à être surchargé. L'équation est plus ou moins directe. Et puis, à la surcharge est due cette accélération dans laquelle les employés doivent entrer, où ils travaillent dans ce climat d'urgence constante. Cet état d'accélération permanent, auquel se réfère Aubert (2003), va faire que les individus, en donnant la priorité à la productivité du travail, commencent à considérer certaines activités qui maintiennent le lien social au travail vivant, comme inutiles ou même dérangeants. Ceci aura un effet délétère sur la qualité des relations interpersonnelles au travail. Lhuillier (2013a) souligne comme cette nouvelle conception du temps va progressivement réduire au minimum le temps de non-productivité. C'est ainsi que certains espaces du monde du travail qui existaient auparavant vont réduire, voire disparaître, parce qu'ils sont considérés non facturables : « Les temps de préparation, de pause, de transmission de l'expérience, de formation, d'entretien, des savoirs et de savoir-faire, d'échanges autour des pratiques [...] (*Ibid.* p. 8).

Une façon dont les employés peuvent faire face à la surcharge de travail est en se donnant davantage dans sa pratique sans remettre en question les contraintes organisationnels et sans se rendre compte quand ils commencent à dépasser ses propres limites. Le phénomène peut être lié à ce que certains auteurs ont nommé comme : servitude volontaire (Dejours, 2009, Enriquez, 2010; Parazelli *et al.*, 2017). Enriquez (2010) dit :

Nos sociétés dites démocratiques dans lesquelles est omniprésente une oppression subtile et insidieuse sont-elles en train de devenir des ensembles où la résistance, ne trouvant pas devant elle des maîtres précis et violents à combattre frontalement et faisant face au contraire à des leaders séducteurs, sachant amener les personnes à « une servitude volontaire ». (Enriquez, 2009, p. 187)

Un aspect qui peut même promouvoir le fait que les intervenants s'efforcent de plus en plus est le fait que, étant dans la relation d'aide, ils ont une vision positive associée au fait d'aider et qu'au nom de la motivation et de la cause, ils veulent tout donner. Ceci fait en sorte qu'ils sont très exposés et réceptifs au fardeau de la souffrance des personnes qu'ils veulent aider (Biron, 2006; Deslauriers, 2014).

Nous observons qu'aux contraintes des conditions du travail, s'ajoute pour les intervenants le fait que travailler dans la relation d'aide, c'est déjà en soi une profession exigeant. Étant donné les principes fondateurs des professions de la relation d'aide font éloge de l'aide à autrui, les intervenants s'efforcent de plus en plus au nom de la motivation et de la cause en voulant tout donner. Ceci en sorte qu'ils sont très exposés et réceptifs au fardeau de la souffrance des personnes qu'ils veulent aider (Biron, 2006; Deslauriers, 2014). Les facteurs exposés précédemment expliquent pourquoi l'ensemble des participants évoquent le burnout au travers de leurs récits.

Mais la question qui se pose à nous en ce moment est à quel point les intervenants comptent sur un soutien certain de la part de leurs organisations pour pouvoir développer une profession exigeante, à laquelle nous faisons référence à un autre moment comme émotionnellement exigeante (Vézina, 2011). À ce sujet, Dubet (2012) dit : « C'est-à-dire qu'il faut admettre que le métier est difficile et que ce métier difficile fait que l'on doit être soutenu, aidé par la hiérarchie, par les équipes, etc. » (*Ibid.*, p. 16). Bogo (2006) est d'accord sur ce point lorsqu'elle parle d'organisations supportant les intervenants, soulignant l'importance des espaces de supervision et de formation pour le développement de la créativité et de la connaissance. Pour sa part Parazelli (1997) nous permet un regard large touchant les aspects sociaux et politiques au Québec :

Plusieurs intervenants appliquent les programmes avec « optimisme » et « pragmatisme » sans trop se poser de questions sur le contexte politique des problèmes sociaux de peur de revivre les angoisses que l'épreuve d'une réalité sociale et professionnelle de plus en plus détériorée nous fait vivre. (*Ibid*, p. 20)

C'est comme un phénomène comme l'épuisement professionnel, bien qu'il soit multifactoriel et que nous ne soyons jamais ignorants d'autres composants, comme le subjectif par exemple. Cependant, pour atteindre une vision macrosociale du phénomène, il faudrait l'élever à ce niveau d'analyse pour pouvoir comprendre ses causes à ce niveau-là. D'un point de vue critique en sciences humaines, nous aimerons pouvoir trouver un lien entre le travail de tous les jours en intervention et les structures plus macro sociales qui font qu'un phénomène comme le *burnout* soit présent aujourd'hui dans les OC au Québec.

Dans cette direction, nous ne voulons pas négliger le fait que quelques intervenants ont témoigné le fait que d'autres collègues ont souffert de burnout. Si nous pensons à ce

sujet et aux façons de lui faire face, nous remarquons qu'ici au Québec, la personne affectée sera diagnostiquée par un médecin et éloignée de son milieu de travail afin de se rétablir. Cela indique comment, consciemment ou inconsciemment, la responsabilité due à l'épuisement repose carrément sur la personne alors que l'organisation du travail demeure la même (Clot, 2010), c'est-à-dire que les causes du phénomène reposent sur l'individu. En essayant de comprendre le phénomène d'un autre angle, celui-ci pourrait être plutôt considéré comme un symptôme de l'organisation. « Le management de la souffrance, et l'hygiénisme au sein duquel il prend place, a aussi ses avantages. Il protège trop de responsables de tous bords de leur propre peur du risque, du risque d'une confrontation loyale sur la qualité du travail ». (Clot, 2011, p. 137). Pour cela, si un employé est affecté par la maladie, ce devrait être une occasion pour l'organisation de renvoyer la question sur elle-même du type : C'est que d'une certaine façon nous contribuons à ce que cela arrive ? Que pourrions-nous faire pour que cela ne se reproduise plus ?

Le témoignage d'Emma nous permet faire le contraste entre ce qu'étaient l'appréciation des difficultés économiques du milieu communautaire des années 1970 et ce qu'elles sont aujourd'hui.

4.2 Les contraintes budgétaires des organismes

Le manque de ressources dans le milieu communautaire a été un thème récurrent dans le témoignage de tous les participants. Au début du mouvement communautaire dans les années 60 et 70, les gens et les bénévoles se sont investi davantage. Ils donnaient aux OC tout leur temps et leur énergie afin d'offrir les services aux personnes en besoin.

Emma, une de participants se souvient du passé du mouvement communautaire. Elle exprime :

Les travailleurs des organismes communautaires des années 60 et 70 étaient prêts à consacrer leur temps et leur énergie en échange de la réalisation de leurs rêves. Emma soutient : [...] lorsque j'ai commencé, il y avait beaucoup travail volontaire, un travail militant excessivement ehh, on était sacrifié quasiment. (...) (Emma).

La participante (Emma), dans à un autre endroit de son verbatim, nomme cette période du mouvement communautaire comme « une période d'effervescence ici au Québec ». Tel que remarqué par Hanley et al (2013) l'esprit de l'époque criait : « Tout est possible! Tout est à construire! ». Le moment social et politique des années 60 et 70 favorise l'émergence d'une volonté communautaire d'éradiquer la pauvreté et de pallier les injustices sociales. Ces grandes aspirations ont favorisé l'engagement communautaire et les premières interventions à la faveur d'une action collective. Une des caractéristiques de ce mouvement autonome est d'avoir été constitué sans l'influence d'institutions religieuses ou de l'État (Doré 1992, cité par Bergeron-Gaudin, 2019, p. 82). Cependant, selon Deslauriers (2016) :

À défaut d'être pratiquants, les Québécois.es conservent des valeurs de compassion et de générosité propres à la tradition chrétienne. Ces mêmes valeurs se retrouvent tout aussi bien dans des activités bénévoles et caritatives que dans le communautaire. (Deslauriers, 2014, p. 62)

Au fil du temps les OC se sont professionnalisés et spécialisés ce qui fait qu'ils sont devenus une source d'emploi pour beaucoup des gens et de professionnels. Aujourd'hui, malgré l'appui financière du gouvernement et des bailleurs de fonds, le problème de manque de fonds persiste pour la majorité des OC.

Vers les années 80, un profond changement par rapport à la conception et aux rôles de l'État va s'opérer dans la plupart des pays occidentaux. Ces derniers imprimeront une nouvelle dynamique aux rapports entre les institutions et leurs citoyens. Les OC dorénavant vont négocier avec le gouvernement leur financement. Ces manifestations seront le produit d'un phénomène que Dubet (2002) a appelé le déclin des institutions :

Le déclin du programme institutionnel ou, pour parler plus simplement, des institutions, est un processus historique lourd sur lequel il n'y a ni à rire ni à pleurer. Ni à pleurer car on ne peut pas ignorer les violences et les illusions des institutions, ni à rire car on ne peut méconnaître les drames et les difficultés engendrés par ce déclin. (*Ibid.*, p. 371)

Le verbatim précédent d'Emma, qui se reconnaît comme militante et défenseuse des droits, nous permettra de réaliser à quel point le portrait économique des OC a changé au cours des dernières décennies. Les propos qui suivent, ceux de Mélanie et encore d'Emma le confirment :

Mélanie soutient que :

(...) lorsque vient le temps d'organiser des choses parfois une organisation qui devrait prendre une semaine finit par prendre un mois parce qu'il faut trouver des commanditaires, puis il faut trouver de l'argent qui part qui n'existe pas il faut en fabriquer l'argent quasiment, donc c'est extrêmement difficile ou niveau de trouver l'argent, c'est la plus grosse difficulté. Il y a plein de choses que je voudrais faire en fait moi je travaille les familles et je suis beaucoup au secteur adolescent immigrants avec les adolescentes il y a énormément des choses que j'aimerais faire et qui sont absolument impossible à cause de l'argent et c'est plate parce que sont the choses qu'eux veulent aussi, il y a des ados que par exemple ils veulent aller à la ronde, ok ben on va trouver de l'argent pour aller à la ronde, mais si on va à la ronde on va plus au camping fait c'est comme c'est tout le temps plate parce que il y a énormément limites. (Mélanie)

Plus de pouvoir décisionnel, plus de bénévoles et plus d'argent ça reste toujours le gros problème(...) je suis prête de projets que sont beaucoup plus spécifiques aux besoins sociaux et je pense que le plus important c'est que je ferai des projets à plus long terme ah ça c'est quelque chose que je voudrais énormément changer dans le domaine de l'intervention c'est pas mal tout à contrat, c'est comme à chaque année s'il y a une subvention tu continues d'avoir un job, s'il n'y a pas subvention tu as plus job, c'est agréable comme ça, ça fait en sorte que tous les projets qu'on fait c'est pas de projets à long terme, parce que je ne peux pas monter un projet sur 5 ans si je ne sais si je vais être là dans 6 mois. Ça c'est quelque chose que j'aimerais énormément que ça change j'aimerais avoir des subventions que c'est soit gouvernemental ou par de bailleurs de fonds c'est soit sur 5 6 7 ans puis au pire si la personne démissionne tu en engage une autre qui continue le travail, mais tu as quand même une certaine sécurité d'emploi pendant minimum 5 ans ça serait bon ben un monde idéal. (Mélanie)

Emma affirme de son côté :

Bon sont des organismes qui financièrement sont limités. Ça dépend toujours des projets. Si les projets reconduisent l'année suivante, bon, on va recevoir de l'argent sinon il faut continuer la recherche, alors c'est une recherche chronique, continue de fonds. C'est un peu dur ça. Donc, qu'il n'y a pas beaucoup de personnel et le personnel aussi il est très motivé, très dévoué mais on a pas beaucoup de moyens matériels non plus, on n'a pas beaucoup de salles, alors on partage, parfois on s'en va à la cuisine à écrire, parce que ça coûte de l'argent tout ça, un local, c'est beaucoup d'argent. Alors, il y a 2 professionnelles, une qui fait travail à temps partiel et l'autre à temps complet. Le coordinateur, qui faisait à mi-temps, va partir bientôt, travaillant beaucoup, une personne très généreuse. C'est limité financièrement matériellement et aussi humainement parce qu'on n'a pas beaucoup de gens, on manque de thérapeutes, on a des listes d'attente. Et ça parfois ça me fait la peine. Parfois, on essaie de relancer, et de dire ben oui on essaie, on essaie, ça je trouve un peu difficile ça. (Emma)

La question de l'argent est transversale à toute cette reconfiguration des OC par rapport à l'État et ses institutions. Dans le cadre d'une logique de partenariat avec le gouvernement, l'obtention de financement est devenue un sujet de grande préoccupation au sein d'une grande partie des organisations. C'est pourquoi dans

certaines d'entre elles, cet aspect prend trop de place étant donné qu'ils ne sont financés que par projet, c'est-à-dire à très court terme. C'est ainsi que le temps et l'argent sont restreints et dédiés seulement à un projet particulier. C'est pourquoi cette façon de financement inhibe la capacité des OC à continuer d'évoluer dans leur mission, dans leur développement des pistes d'intervention et dans le renforcement des équipes.

Le fonctionnement quotidien du groupe, ses activités, c'est une chose ; les activités de représentation, surtout celles liées au financement, c'est une autre chose. La question financière est au centre de l'activité des groupes communautaires, même que, dans moult situations, elle est devenue une fin en soi. (Fortin, 1994, cité dans Deslauriers, 2014, p. 102)

Des différences énormes peuvent être perçues d'un OC à l'autre. Le gouvernement a fini par hiérarchiser le budget qu'il octroi aux OC. Nous pouvons dire qu'il y en a qui sont entrés dans le cycle sans fin de la recherche de fonds pour offrir des programmes temporaires, ce qui représente un frein dans la vie quotidienne des organismes pour accorder une place pour des espaces de réflexion où sont analysées les difficultés sociales, ainsi que les possibilités et les limites des métiers de la relation d'aide. Selon Clot (2007), une profession reste vivante lorsqu'elle est en mouvement permanent, c'est-à-dire nomade. Ceci nous amène à penser que les organismes qui entrent dans une lutte pour la survie courent le risque de standardiser les interventions, perdant l'opportunité d'aborder les questions, les limites, les constats qui se posent sur le travail dans le quotidien de leur pratique. La nécessité de faire tourner la roue entrave la volonté et la capacité de prendre du recul pour réfléchir. Pour développer la profession, il faut un échange actif de ses composantes : personnel, interpersonnel, transpersonnel et impersonnel. Le travail, étant avant tout une activité sociale, va bien au-delà de l'exécution de tâches.

4.3 Les stratégies des intervenants pour faire face à leurs contraintes

Cette troisième et dernière partie de l'analyse relève ce que font les professionnels de la relation d'aide dans le quotidien de leur pratique par rapport aux contraintes qu'ils vivent (objectif 3). Cette partie se décline en trois sections : Créer du contexte pour intervenir, la préservation du lien de confiance ainsi que les milieux d'intervention au Québec.

4.3.1 Créer du contexte pour intervenir

Tout au long de cette étude, nous avons identifié les difficultés auxquelles sont confrontés les intervenants et les conséquences qu'ils ont eues tant sur leur intégrité physique et émotionnelle que sur les professions de la relation d'aide. On peut alors s'interroger sur la manière dont les professionnels répondent à ces difficultés institutionnelles et sociales. Les professionnels s'adaptent-ils passivement aux difficultés organisationnelles ? Ou entreprennent-ils des actions qui leurs permettent d'influencer leur milieu de pratique afin de créer le contexte propice à l'accomplissement de leur travail, qui leur laisse une marge de manœuvre ? « Car nous ne sommes guères adaptés contrairement aux apparences, à vivre seulement dans un contexte. Nous sommes plutôt faits pour fabriquer du contexte pour vivre » (Clot, 2011, p. 34).

Ces questions nous permettent d'orienter notre attention vers ces actions ou stratégies des professionnels, dans lesquelles on perçoit le désir de renouveler la pratique professionnelle par le déploiement d'une activité engagée. Comme nous l'avons mentionné dans le cadre théorique, l'expérience humaine du travail se produit entre ces deux forces opposées : la satisfaction et le malaise (Clot, 2011; Dejours, 1998). Dans cette section nous voulons nous pencher sur les actions qui naissent de la capacité

créatrice des professionnels, l'« engagement délibéré » (Clot, 2011, p. 36). Toutefois nous ne voulons pas omettre de mentionner l'effet dévastateur que certaines organisations de travail peuvent avoir sur le bien-être de leurs employés, notamment leur santé mentale. Nous sommes conscientes de l'existence d'organisations du travail qui ne permettent pas l'espace nécessaire à la participation des employés dans l'élaboration de critères de qualité du travail d'intervention. Qui plus est, dans ces situations, les intervenants seront enclins à vivre un malaise de travail qui devient une souffrance qui peut s'étendre à toutes les sphères de leur vie.

Nous nous concentrons maintenant sur ces cas dans lesquels les intervenants, dans un engagement avec eux-mêmes et avec leur profession, s'expriment et agissent afin de mobiliser la pensée et les actions à l'intérieur de l'organisme. Ils veulent exprimer et argumenter sur ce qu'ils perçoivent comme des contradictions au niveau organisationnel. L'intervenant adresse à l'organisation les questions qui lui génèrent des discordances, en souhaitant promouvoir la socialisation des problèmes organisationnels. Son objectif est de susciter l'ouverture à des pratiques professionnelles nouvelles et plus cohérentes. « [...] le déni du conflit n'est pas sain. Dès lors qu'on s'attaque aux critères du travail bien fait (Clot, 2011, p. 36). C'est ce mouvement de résistance qui lutte pour une action transformatrice que certains auteurs ont appelé résistance créatrice (Lhuillier et Roche, 2009). La psychodynamique du travail soutient que le travail¹¹ implique l'effort de franchir un réel qui se résiste. (Lhuillier, 2009). Or, quand l'employé sent que cet effort n'est pas apprécié en mettant en doute ses valeurs, sa dimension éthique ou sa dimension subjective; l'indignation va surgir comme une réponse de sa part. De l'expérience de ce sentiment, le travailleur aura le besoin d'exercer une force, une résistance créatrice, qui cherche à s'opposer à cette autre force (contrainte) qui tend à miner sa force de travail. Les stratégies qu'il

¹¹ Travailler, c'est précisément cela : se confronter à la résistance du réel et trouver des solutions. (Lhuillier, 2009)

met en place visent à rétablir la cohérence au niveau de ses valeurs professionnelles et personnelles et à créer la marge de manœuvre nécessaire pour exercer son travail. « Pourtant, toute résistance témoigne d'un potentiel stratégique dans la mesure où son exercice permet de gagner du temps et de l'espace. De la marge. Et donc aussi du souffle et de l'air » (*Ibid.*, p. 16).

Les témoignages des participants rendent compte de ces actions et stratégies qui permettent la transformation de l'indignation, résultat des contraintes organisationnelles, en activité. Autrement dit : il est « la conversion de passions en actions » (Clot, 2011, p. 36) par la voie de l'activité¹². Le désir d'exercer leur profession sur la base d'une éthique professionnelle et personnelle les pousse à rechercher la cohérence et l'efficacité dans leurs pratiques d'intervention, de sorte qu'ils veulent influencer l'organisation afin de se rapprocher d'une concordance éthique entre ce qui doit être fait, basé sur les valeurs et les engagements professionnels, et ce qui est réellement fait.

L'extrait de Léa qui suit montre comment l'intervenante argumente, auprès de l'organisme, sur l'importance d'offrir des ateliers où l'on travaille avec les usagers sur le thème des violences structurelles exercées contre les femmes :

Je vois que beaucoup d'utilisatrices n'ont pas pu comprendre que les violences contre les femmes ne sont pas des sujets isolés (...) que ce qui m'est arrivé, est arrivé à beaucoup d'autres (...) il y a des causes sociales et structurelles (...) et c'est donc aussi une lutte qui va au-delà de l'individuel(...) le 8 mars, aurait été la meilleure occasion pour offrir un atelier aux femmes et approfondir ces thèmes (...) les femmes quand elles arrivent à comprendre cela (...) il y a une force beaucoup plus grande de l'intérieur, de comprendre comment ok ce n'est pas seulement moi, même

¹² L'activité, ce n'est pas simplement l'application des prescriptions, c'est la capacité donnée à ceux qui travaillent de faire du prescrit en le redéfinissant une ressource pour faire ce qu'ils ont à faire quand ils travaillent et pas forcément, d'ailleurs, ce qui avait été prévu. (Ouvrier-Bonnaz, 2006, p.4)

si ils ont voulu me traiter comme folle (...) Comme je ne suis pas seule, alors j'ai la force de beaucoup plus de femmes qui sont à mes côtés qui se battent pour la même chose, je sens que cela est très efficace et que lorsqu'il n'est pas pris en compte dû à l'autonomisation on perd toute la force qu'il a dans l'action collective. (Léa)

Dans le discours de la participante, nous pouvons mettre en évidence l'importance pour elle de pouvoir argumenter cette contradiction idéologique à l'intérieur de l'organisme. Elle est en mesure de démontrer à partir de son analyse que cette discordance est reflétée dans l'approche organisationnelle. Pour elle, l'aide aux femmes passe par la proposition d'un travail de sensibilisation avec elles, dans lequel les femmes peuvent comprendre dans une perspective macrosociale les causes des violences exercées contre les femmes. La professionnelle, à partir de ses connaissances théoriques et expérientielles, a pu constater dans son travail avec les femmes, que le dévoilement de l'aspect structurel des violences mobilise chez les femmes la découverte de la force collective et du pouvoir d'agir, ce que Bogo mettrait en lien avec le développement d'une « sagesse » de pratique :

Social workers have also developed principles of practice through working with clients and conclusions drawn from their experiences. These principles may be referred to as practice wisdom and often reflect both a value stance and a pragmatic way of working. (Bogo, 2006, p. 6)

C'est « [...] l'écart entre ce qui est défendu et ce qui est pratiqué » (Parazelli et Bourbonnais, 2017, p. 23) que l'intervenant veut combler, au niveau de l'organisation, afin que sa pratique ait un sens (Hanique, 2010). Dans la proposition de l'intervenante, il est clair qu'elle est critique d'un modèle d'intervention qui met l'accent sur l'autonomisation et la responsabilisation des femmes. Elle voudrait leur faire comprendre que la force de l'action collective est un outil efficace dans le processus de sensibilisation et d'émancipation des femmes.

Dans le même ordre d'idées le récit d'Hugo exprime:

La chose la plus difficile (...) est d'établir une éthique claire de la relation d'aide, parce que généralement la relation d'aide (...) est soutenue à partir d'une position de savoir, c'est-à-dire je sais ce que tu manques (...) pour que ta vie aille mieux (...) c'est une supposition complètement erronée (...) on ne sait pas ce qui est bon pour l'autre, on ne peut pas savoir, cette imposition de savoir (..) un unique bon vivre pour tous, mais chacun est singulier et peut vivre et trouver des solutions à sa vie de manière singulière. C'est tellement mieux que de vivre selon le standard de tout le monde (...) je crois que le symptôme actuel, contemporain (...) a à voir avec ce discours (...) je reçois sans arrêt dans l'organisme (...) avant, c'était le sexe qui était interdit, maintenant c'est l'échec, cette interdiction te touche le plus intime de ton être quand tu échoues, ce n'est rien naturel c'est quelque chose d'horrible pour ton identité et ils ont alors inventé comme améliorer l'estime de soi (...) mais si le problème n'est pas l'estime, le problème est le discours en arrière. (Hugo)

De même, Hugo se rend compte qu'il existe un danger que l'organisme tombe dans le discours moralisateur de l'époque, qui n'interdit plus la sexualité mais l'échec. Son argument approfondit la façon dont notre société moderne promeut le bonheur à tout prix et condamne l'échec (Biron, 2006; Illouz et Cabanas, 2018¹³). Cela en recourant à une inflation des attentes des gens et à une dépréciation du « ne pas pouvoir » (Génard, 2008; Martuccelli, 2010). L'intervenant effectue une analyse réflexive de sa pratique clinique qui lui permet de faire une lecture, à l'échelle des usagers, de ce que la société pose comme épreuves tant pour les utilisateurs que pour le reste des individus. (Martuccelli, 2009). Avoir la capacité de se rendre compte de ce discours attrayant, qui se déroule dans la société et dans les domaines de l'intervention publique et communautaire, permet à l'intervenant de prendre une position critique et éclairée à son

¹³ « Les problèmes surgissent lorsque la positivité devient une sorte d'attitude tyrannique permettant d'imputer aux personnes, systématiquement, sans aucun souci de justice, la responsabilité de leurs infortunes et de leur impuissance. (...) Un monde où chacun est tenu responsable de sa souffrance et réserve peu de place à la pitié et à la compassion. ». (Illouz et Cabanas, 2018, p. 222)

sujet. Son souci de cohérence institutionnelle (Hanique, 2010) l'amène à exposer au sein de l'organisation le risque latent de tomber dans ce type de bonnes pratiques (Bourbonnais et Parazelli, 2018; Demailly, 2006; Moreau et Lapierre, 2011; Ravon, 2016). Ainsi, ce ne serait rien d'autre que de se placer à l'égard de l'utilisateur dans une position de pouvoir, souvent déguisée en paternalisme et à partir de laquelle à aucun moment on ne lui donne la parole. Ce sont ces types de pratiques qui ont tendance à diviser les utilisateurs entre bons et mauvais; ceux qui suivent les consignes seront les bons alors que les autres, les mauvais, sont plutôt difficiles à comprendre sous la logique organisationnelle.

De nos jours, la plupart des gens connaissent les modèles de vie promus par les médias sociaux centrés sur le positivisme et le bonheur. Ce que le participant ci-dessous (Hugo) veut signaler envers son organisation est de quelle manière ce discours d'un bon et unique bien vivre est susceptible de pénétrer aussi les organisations et leurs approches d'intervention (Healy, 2014).

Par ailleurs, les trois extraits suivants, issus de Mélanie, Emma et Alice montrent comment les intervenantes souhaitent que les cadres d'intervention de l'organisme soient en conformité avec les lignes directrices de la profession (genre du métier).

Au niveau communautaire le plus difficile (...) d'essayer d'aller pas à l'encontre mais autour du mandat spécifique (...) on travaille avec les familles mais encore une fois ben ça a pris presque un an de définir juste c'est quoi une famille parce que moi je disais parfait mais vous prenez famille pour comme l'âge primaire, mais les familles qui viennent d'arriver puis qui ont deux adolescents c'est pire (...) tu as un adolescent puis que tu changes de pays pour aller dans un pays que tu comprends même pas la langue que t'as aucun ami, déjà c'est une période avec des changements physiologiques psychologiques sociaux importants (...). Moi je pense que les familles ça inclut les familles avec des adolescents (...), ça a pris presque

un an d'essayer de convaincre la supervision (...) justement c'est qui est très difficile. (Mélanie)

Lors des changements c'est ne pas tous, disons, les directeurs c'est ne pas tout le temps sensibilisé aux besoins de la clientèle et ça demande une lutte entre la direction et le travailleur. Sensibiliser la direction aux besoins de la clientèle, ça a été une lutte continuelle au niveau communautaire. Parfois ils ont des visions qui sont différentes. Des idéologies différentes par rapport à une problématique (...). (Emma)

Là où je travaille, j'ai le superviseur idéal, puisque c'était un intervenant social la plupart de sa vie et maintenant il est dans la gestion, où il a aussi la formation et l'expérience, alors maintenant je ne m'épuise pas tellement à expliquer au niveau de l'intervention parce que c'est important dans certains cas (...) je peux entrer en communication directe avec la personne, c'est ce que j'ai aujourd'hui. (Alice)

Les trois professionnelles (Mélanie, Emma, Alice) constatent que les cadres organisationnels ne sont pas toujours adéquats pour venir en aide aux usagers. Grâce à une activité réfléchie, elles décident d'assumer une position qui implique la défense des usagers à l'intérieur de l'organisme. On peut y voir une force créatrice qui dirige ce mouvement d'opposition (résistance créatrice) (Lhuillier et Roche, 2009). C'est pourquoi, dans leur vocabulaire, nous écoutons les mots convaincre et sensibiliser.

Dans le cas précis de Mélanie, on voit comment elle souhaite promouvoir la dispute professionnelle (Clot, 2007) en posant la question au directeur et à l'équipe de travail « Comment définissez-vous une famille ? », voulant ainsi repousser les limites institutionnelles (Clot, 2007). La controverse professionnelle implique définir et redéfinir tous les critères de qualité du travail. « L'expérience de la controverse dialogique (Clot, 2005) qu'une clinique de l'activité peut proposer lorsque cette répétition ordinaire vient à faire défaut est de nature à réhabiliter dans l'action la fonction réflexive intrinsèque du travail collectif » (Clot, 2007, p. 89).

Dans les cas que nous venons de voir, on constate le rôle que joue l'intervenante en essayant de rapprocher deux acteurs qui se trouvent éloignés, c'est-à-dire les gestionnaires et les usagers. En ce sens, nous constatons que la professionnelle assume au sein de l'organisation une position politique, à partir de laquelle elle est considérée comme un défenseur des besoins des utilisateurs. On pourrait dire que, dans un passé proche, c'est l'ensemble de l'organisme qui s'engageait dans la défense des droits des usagers auprès des institutions étatiques, alors que maintenant les dynamiques au sein des OC se sont complexifiées, où ceux qui prennent parti pour les utilisateurs à l'intérieur de quelques OC sont les intervenants.

4.3.2 La préservation du lien de confiance

Tous les participants de cette recherche vont se référer à l'établissement d'un lien de confiance comme outil essentiel pour la réalisation et l'efficacité de leur travail, en tant qu'agents de changement. En raison des récurrences dans le propos de participants de ce dispositif de travail, nous pensons qu'il correspond à une action ou une stratégie qui permet aux professionnels de garder un lien étroit avec sa profession dans leur travail de tous les jours.

Malgré l'importance assignée à cet outil de travail, il a parfois été difficile de le définir au cours des interviews, étant donné son haut niveau d'abstraction. Cependant, les exemples donnés par les intervenants à propos de sa mise en œuvre et de ses effets rendent compte de la vaste connaissance expérientielle qu'ils possèdent. C'est pourquoi, Healy (2014) soutient que les intervenants sont en mesure de développer des théories *in situ*, grâce à la vaste connaissance qu'ils ont développée du terrain. « Very often, this has involved a careful sifting through elements of theory that are useful or

not, and the further development of ideas to respond to the needs of their practice environment » (*Ibid.*, p. x).

Connaître les ressorts du travail d'intervention implique une connaissance profonde du fonctionnement de la relation d'aide. C'est le professionnel qui, en fonction de ses capacités psychiques et cognitives, entre en contact avec l'utilisateur et lui propose les bases de ce cadre dialogique. Cet outil de travail, délicat et intangible, est celui qui permettra aux deux parties, professionnel et utilisateur, d'entrer en contact. Ce dispositif est caractérisé par l'usage qui est fait de la parole et de l'écoute de la part du professionnel. L'écoute devient ainsi une « activité fondatrice du métier » (Ravon, 2016, p.37).

Par la parole, on accompagne l'utilisateur et on encourage celui-ci à atteindre une plus grande connaissance de sa réalité sociale et psychique, pour dès lors promouvoir des processus de changement. Bogo (2006) clarifie les rôles des deux personnes dans cette relation et le double rôle que jouent les intervenants en tant qu'observateurs et participants en même temps.

[...] the way they relate to each other as they approach their task of working together. It includes the verbal and nonverbal, the overt and covert meanings of messages as well as the dynamics that are both in and out of awareness. Practitioners reflect on the process from the position of both participant and observer, and they do so simultaneously ». (*Ibid.*, p.22)

Les témoignages ci-dessous de Jade, Hugo, Mélanie et Jean rendent compte du rôle central que les intervenants attribuent à l'établissement d'un lien de confiance dans la réalisation de leur travail.

Jade nous fournit un exemple de l'établissement d'un lien de confiance lorsque l'intervention est par téléphone :

(...) mais à travers tout ça, ça reste que c'est des humains qui se parlent, puis c'est une discussion, c'est une relation humaine qui se construit, que ça dure 10 minutes ou que ça dure une heure, c'est quand même bâtir une relation. On veut ça. (Jade)

Hugo décrit comment se positionner par rapport à l'utilisateur afin de jeter les bases d'une relation de confiance :

(...) le plaisir de partager une position (...) c'est quelque chose comme ça, c'est comme si quelqu'un vient me voir et entre dans une relation (...) qui n'avait jamais été comme ça dans sa vie, alors que je ne suis pas son père (...) ni son grand-père, ni le maître, ni le prêtre, ni le scientifique, ni le super intervenant qui sait tout. Alors ce qui donne du sens à ma pratique est de pouvoir atteindre le plus possible cette position et delà, écouter quelqu'un d'autre qui ne fait que s'écouter lui-même. (Hugo)

Dans l'extrait qui suit de Mélanie, on remarque un exemple d'adaptation de la part d'une intervenante afin de favoriser la création et préservation d'un lien de confiance avec des familles immigrantes provenant de différentes cultures :

(...) avec les familles immigrantes (...) dépendant des régions de bassin d'immigration, on dirait qu'on adapte un peu notre personnalité à leurs convenances (...). Si je prends deux mamans monoparentales, il y en a une (...) très axée sur le vécu émotionnel, tandis que l'autre (...) « go straight to the point ». C'est sûr que ça dépend de chaque famille (...) mais je dirais qu'il y a certaines communautés avec lesquelles j'ai développé une méthode qui est plus adaptée à ce qu'elles aimeraient recevoir (...). J'ai aucune statistique là-dedans; c'est seulement selon ma perception (...). (Mélanie)

Jean montre qu'en à lui comment le lien de proximité est fait de l'engagement de deux personnes et qui se maintient dans le temps :

(...) Nous les professionnels du travail social, les intervenants, nous devons et nous avons la capacité et les outils pour pouvoir réaliser ce premier lien de proximité, et avec le temps, avec les engagements, avec l'empathie, pouvoir passer à différentes étapes de la co-construction de ce lien de confiance. Je pense que c'est une partie fondamentale du travail social.
(Jean)

On peut déduire des témoignages des différents professionnels ci-dessus que la relation avec l'utilisateur est au cœur de leurs actions professionnelles. Nous pourrions dire qu'ils sont les gardiens de ce lien de confiance au sein d'organisations qui souhaitent parfois que les processus de transformation des personnes soient expéditifs. Nous pouvons constater que malgré la diversité des contextes d'intervention, ce lien de proximité est perçu pour les intervenants comme fondamental pour la réalisation des objectifs de travail. Qu'il s'agisse d'une intervention par téléphone, dans la rue ou dans un bureau, les professionnels ont développé une connaissance des contextes sociaux, des besoins et des caractéristiques des utilisateurs qui leur permettent de faire tout leur possible pour établir et maintenir ces liens invisibles dans le temps.

Ravon (2016) dit: « Le travail relationnel ne peut être décrété et aucune solution prête à penser ne peut être administrée » (*Ibid.*, p. 39). L'auteur nous rappelle ici tout le potentiel de cet outil mais aussi ses difficultés. Des difficultés auxquelles sont confrontées les participants lorsque le lien de confiance n'est pas suffisant et qu'en conséquence, la relation ne peut pas se bâtir. Ce lien en question ne peut pas non plus être considéré comme une baguette magique qui guérit tous les maux. Vient alors où nous nous demandons ce que nous pouvons faire lorsque les contraintes du travail affectent les conditions nécessaires pour que ce lien de confiance puisse être construit et développé ? Ces expériences de frustrations appartiennent également aux

professions. Le problème est quand les organisations font un déni du conflit (Clot, 2011) et que celui-ci est exclu comme s'il ne faisait pas partie du champ professionnel. Le fait d'identifier les acquis et les enjeux quotidiens au sein des organismes peut promouvoir le développement d'une conscience professionnelle (Clot, 2015) et une meilleure connaissance des besoins des usagers et des contextes sociaux actuels. Les intervenants démontrent de l'expertise et de la créativité en ce qui concerne un travail de relation d'aide avec les usagers. Cependant, ils ont aussi exprimé l'importance que représente pour eux d'avoir des espaces de formation professionnelle. Lorsque les organismes sont rigides dans la conception de leurs programmes d'intervention, les questions n'ont guère leur place car elles pourraient remettre en question le design même du modèle. Une organisation de travail qui ne promeut pas la dispute professionnel risque de dévitaliser l'engagement professionnel de ses intervenants.

4.3.3 Milieux d'intervention au Québec

Les témoignages des participants esquissent deux milieux traditionnels de pratique de la profession de la relation d'aide au Québec : institutionnel et communautaire, de même qu'une nouvelle voie qui s'ouvre : le privé. Toutefois, de grandes différences ont été indiquées entre le milieu institutionnel et le milieu communautaire. Ces grandes oppositions se manifestent notamment dans leur histoire, dont ce qui a motivé leur façon d'être et de faire, leurs positions idéologiques, leur structure, leur taille, leur culture organisationnelle, leur façon d'approcher l'utilisateur, leurs rythmes de travail et leurs salaires. Cette disparité entre les milieux a également favorisé la création dans l'imaginaire collectif d'a priori et de présuppositions. Ceux-ci jouent soit pour ou contre chacun, selon l'enjeu en question et l'angle d'interprétation. Cette réalité est venue se confronter à partir des années quatre-vingt, où les deux secteurs ont commencé à travailler en tant que partenaires.

Nous nous appuyons sur le concept d'épreuve de Martuccelli (2009) afin de mieux comprendre les choix de milieu de travail fait par les intervenants de la relation d'aide. L'auteur fait référence à ces défis standardisés auxquels les individus sont confrontés tout au long de leur vie. Ces épreuves existent au sein d'une société précise et sont propres à un moment particulier de l'histoire. Dans la société occidentale, des épreuves ont été identifiées au niveau des institutions comme l'école, le travail, la ville, la famille, ainsi que d'autres en relation avec le lien social comme le rapport à l'histoire, aux collectifs, aux autres et à soi-même. Dans la lignée de la Sociologie de l'individu, ces défis nous serviront de guide pour reconnaître le type de profession d'aide fabriqué par la société Québécoise et aussi la façon dont les professionnels agissent et se déplacent à l'intérieur de ce cadre d'épreuves dans lequel il y a des limitations, mais aussi des possibilités. La direction que chaque intervenant donne à sa carrière marque une trajectoire particulière, ce qui lui permet d'ouvrir de nouveaux rayons d'action en développant son pouvoir d'agir et d'individualisation en même temps (Clot et Simonet, 2015; Martuccelli, 2009). Nous verrons comment les intervenants de la relation d'aide, qui exercent leur profession à Montréal, font face à l'épreuve du travail qui à son tour se croise avec d'autres épreuves, par exemple la relation à soi-même et à la famille pour n'en citer que quelques-unes. Il est à noter que les professionnels basés sur leurs propres niveaux de réflexivité génèrent de nouvelles marges de manœuvre (*Ibid.*) tant dans le travail d'intervention que pour eux-mêmes.

Donc, ce qui ressort des entretiens montre comment tous les participants perçoivent les deux secteurs comme étant très différents et ce, même si la profession de la relation d'aide est la même. Nous exposerons ci-après les témoignages d'Alice, Jean, Jade et Mélanie lesquels expriment la perception des participants concernant les enjeux des conditions de travail dans le milieu institutionnel. Ce dernier est perçu comme un milieu bureaucratisé, où la relation d'aide s'estompe et que les professionnels doivent travailler sans arrêt, toujours exposés au risque de subir l'épuisement professionnel.

L'extrait suivant d'Alice témoigne la perception qu'elle a sur les impacts des conditions de travail sur les intervenants travaillant dans le milieu institutionnel :

Je vois en général qu'il y a beaucoup plus d'exigences au niveau communautaire et que l'on met en place un modèle qui vient parfois de l'institutionnel comme le CLSC, où il y a beaucoup de gens qui sont débordés, qui sont épuisées. Il y a beaucoup de congés de maladie et les intervenantes ne suffisent pas (...). (Alice)

Dans celui-ci de Jean : il s'exprime au sujet de la différence d'approches entre les deux milieux en question :

Je crois que les pratiques professionnelles sont devenues plus techniques, plus administratives. Il y a moins d'implication directe sur le terrain, malheureusement, au niveau institutionnel. Et c'est précisément pour cela que différentes structures ont été créées, comme les organismes communautaires (...). C'est un autre type d'interventions de proximité, comme le travail de rue avec des jeunes (...), avec les toxicomanes, avec les personnes qui vivent dans la rue. Précisément un milieu où je travaille des problèmes de santé mentale (...). (Jean)

Pour sa part Jade parle du milieu institutionnel, spécifiquement en ce qui a trait à ce qui est exigé aux intervenants en termes de tâches et du temps pour les réaliser :

(...) il y a peut-être une centaine de travailleurs sociaux qui sont sur cette page Facebook (...). Cette page-là dénonce beaucoup sur la surcharge de travail (...) Des fois (...), c'est impossible de remplir ces attentes-là des gestionnaires, puis que ça soit bien fait. C'est comme, soit tu as le choix d'atteindre les objectifs, mais de faire le travail un peu rapidement, puis à moitié, ou de bien faire le travail, mais pour remplir les objectifs. Donc, ça des fois, je trouve ça frustrant, c'est pour ça que je me considère chanceuse, je suis quand même bien dans le travail que je fais (...). (Jade)

Mélanie se réfère au fait de travailler dans un bureau :

J'ai eu un bureau mais je suis jamais à mon bureau. Euh on approche les gens, on va dans tous les organismes de l'arrondissement on est tout le temps en déplacement. Moi je dis toujours que c'est la meilleure solution possible au monde parce que je passe tous mes étés dehors (...) ça fait en sorte que côté physique, ben on prend l'air, on fait beaucoup de marche (...) mais je pense que pour des intervenants qui sont dans un bureau toute une journée ça va être chiant, je ne sais pas comment ils font. (Mélanie)

Les participants à l'étude, sur la base des aspects qui viennent d'être soulignés, n'envisageraient pas d'aller travailler en milieu institutionnel. Mais pour eux aussi, le milieu communautaire pose de grands défis en ce moment précis. À ce sujet, ils mentionnent la surcharge de travail, le manque de personnel et de temps. Aussi, ils mentionnent un niveau de stress très élevé étant donné le niveau de souffrance sociale des populations avec lesquelles ils travaillent. Cette condition signifie que les usagers peuvent présenter des états de vulnérabilité psychique très élevée. Les intervenants, due à la souffrance extrême des usagers, sont exposés au risque de souffrir eux-aussi parce qu'ils trouvent que leurs moyens pour aider ne suffisent pas à l'ampleur du problème. En outre, les professionnels sont confrontés à des possibles réactions violentes des usagers, à sa mort probable (problèmes de santé ou être attaqués par quelqu'un d'autre), ou le risque élevé de passer au suicide.

Un des participants, Jean, est critique à l'égard du manque d'appui suffisant dans son organisme quant aux espaces cliniques ou thérapeutiques, où la participation d'autres professionnels comme un psychologue et un psychiatre s'avère nécessaire. Il réitère aussi l'importance de l'accès des professionnels au soutien psychologique tant nécessaire.

Ici, le propos de Jean concernant ce qui vient d'être dit :

(...) toutes ces frustrations de ne pas pouvoir répondre à certains besoins que vous vivez au travail vous fait sentir coupable. Cette culpabilité que vous portez (...) c'est comme un sac à dos que nous portons dans notre dos et qui vient d'une frustration après l'autre (...). Cette personne serait mieux si elle avait (...) un psychiatre, et peut-être (...) serait mieux si elle avait plus de soutien économique (...). C'est pourquoi il est nécessaire que vos coordonnateurs cliniques vous soutiennent et qu'ils vous proposent précisément certains mécanismes pour pouvoir aller avec d'autres professionnels (...). (Jean)

Jade voudrait avoir plus d'espaces de formation et de supervision clinique. Elle souligne :

(...) puis c'est un peu moins rigoureux que ça l'a déjà été comme supervision clinique (...) des fois on a de petites questions mais on se dit, ah c'est pas important, je peux y aller. S'il y a des choses plus importantes, je vais garder ça. Il y a certaines des tâches qu'on fait très rapidement, un peu plus rapidement parce qu'on n'ose pas nécessairement aller vers eux, parce qu'on a l'impression qu'ils sont moins disponibles. (Jade)

Les expériences de travail des intervenants, leur niveau de réflexion et le désir d'exercer leur profession les conduisent à vouloir créer les conditions de travail qui leur permettent d'accomplir un travail bien fait, tout en préservant leur équilibre physique et psychologique. Pour ces raisons, certains des intervenants interrogés ont choisi de créer des voies alternatives à celles qui ont longtemps été les milieux de pratique de l'intervention sociale (le milieu institutionnel et le milieu communautaire). Dans ce sens, on pourrait dire que la société fabrique un type de métier de la relation d'aide, mais que les acteurs (intervenants) par la voie de leurs actions, leurs stratégies et leurs choix, ont aussi la possibilité de façonner leur propre parcours professionnel. Le mouvement des intervenants aura à son tour un impact sur les représentations et le développement de la profession. « Les individus ne cessent de se singulariser et ce

mouvement a tendance à s'autonomiser des positions sociales » (Martuccelli, 2009, p. 17).

Pour illustrer ce qui vient d'être présenté, nous avons d'abord le cas de deux participantes : Mélanie et Alice. Elles apprécient beaucoup les caractéristiques propres du milieu communautaire, mais elles veulent aussi éviter que leurs désavantages les affectent et pour cela, elles sont parvenues à créer une formule professionnelle hybride, c'est-à-dire qu'elles travaillent à mi-temps dans le communautaire et à mi-temps en consultation privée.

Voici le témoignage de Mélanie :

Moi, j'ai deux emplois, je travaille dans le communautaire, mais je travaille aussi comme intervenante au privé (...) dans une clinique multidisciplinaire avec (...) une grosse équipe multi. Puis c'est sûr que c'est une grosse évolution de la profession parce que comparé au communautaire (...) c'est vraiment très similaire à un psychologue, le cadre. Mais c'est beaucoup plus libre, puis c'est sûr que du côté salaire, c'est très différent. On parle de comparer 15 \$ de l'heure à 65 \$ donc, c'est vraiment très différent au niveau du privé. On dirait que la profession est plus valorisée (...) c'est vraiment le meilleur des deux mondes (...) (Mélanie).

Dans la même perspective, Alice dit :

Les salaires peuvent être très bas (...) dans mon cas j'ai décidé d'avoir aussi d'autres options (...). Je finirai tantôt ma formation comme hypnothérapeute. Je fais ma pratique privée en hypnose (...) et je travaille aussi pour d'autres organisations comme intervenante psycho-spirituelle, c'est vraiment comme mon entreprise, disons. C'est vrai que le communautaire a une grande richesse, moi je l'adore (...) la flexibilité (...) de pouvoir coordonner un événement, diriger un atelier, couper des fruits pour un petit déjeuner multiculturel, avoir cette gamme d'options. Évidemment, avec les années on ressent plus la fatigue. Donc voilà, je m'engage dans une

nouvelle étape au niveau professionnel. J'ai l'impression d'avoir plus de choix maintenant, mais je continue quand même à apprécier le communautaire. (Alice).

Nous constatons comment les intervenants bougent à l'intérieur d'un cadre social qui présente des limites et des possibilités, lequel façonne le type d'intervenant de la relation d'aide à ce moment spécifique de l'histoire du Québec. En même temps, nous observons des acteurs (intervenants) qui créent des réponses en raison des épreuves qu'ils subissent au travail. Leurs actions généreront des décalages, des options inédites pour eux-mêmes et pour des autres. Ces initiatives infléchiront le monde de représentations existant de leur métier. Le fait que les acteurs réagissent différemment introduira de nouvelles avenues pour le métier (Clot et Simonet, 2015; Daigle 2010; Martuccelli, 2009).

4.4 Synthèse

Tout au long de ce chapitre, il a été possible à partir de l'analyse des témoignages des participants, d'identifier les contraintes auxquelles ils font face dans la réalisation de leur travail dans le milieu des OC. De même, nous nous sommes intéressés à la façon dont ces difficultés se manifestent en eux et enfin, nous voulions documenter les actions et les stratégies entreprises par les professionnels pour faire face à ces contraintes.

Tout d'abord, les témoignages des participants font état de l'existence de modèles d'intervention de plus en plus restrictifs, en ce sens que l'accès au service est aujourd'hui spécialisé et restreint. C'est pourquoi l'utilisateur doit remplir des conditions afin d'avoir accès au service. Des services ont été catégorisés et certains usagers se voient refuser l'accès. Les intervenants en tant que représentants d'une profession (genre de métier; Clot, 2006) sentent qu'ils manquent à un appel éthique en refusant l'aide à une personne qui en a besoin.

Les OC répondent à des mandats spécifiques ou à des mandats globaux, soit avec le gouvernement soit avec les bailleurs de fonds. Mais au moment de négocier avec eux, une logique managériale vient influencer certaines lignes directrices des programmes d'intervention. L'intervenant qui est en contact avec le terrain entre en relation avec un usager qui souffre mais à qui on ne peut pas offrir le service. Cette expérience engendre chez l'intervenant de la frustration, un désarroi et une sorte de vide existentiel qui peut conduire à une souffrance éthique (Dejours, 1998). Cette dernière est générée lorsque les valeurs de l'intervenant qui orientent sa profession, qui correspondent aux valeurs du métier et aux valeurs personnelles, ne sont pas prises en compte. La souffrance éthique peut être vécue de la même manière quand l'intervenant doit fonctionner en se basant sur des approches d'intervention rigides et standardisées qui laissent très peu de marge de manœuvre; tant à l'intervenant qu'à l'utilisateur. L'un des cas analysés reflétait comment l'organisme, à partir de l'approche d'intervention, mettait fortement l'accent sur l'individualisme et la responsabilisation des usagers.

Léa a, comme d'autres intervenantes, une vision différente de la conception de l'être humain et des processus de prise de pouvoir de la part des femmes. Cette dernière est plus proche dans son intervention de l'approche de « care » (bien qu'elle ne le nomme pas implicitement dans son témoignage), qui soutient qu'à la base, tous les êtres humains, compris l'intervenant, sont susceptibles et vulnérables de souffrir à un certain moment. Pour cette raison, cette approche prône pour des relations dans l'intervention de type plus horizontal, et basées sur l'égalité. Autrement, l'intervenant ressent ses valeurs compromises et se retrouve en forte dissonance, en promouvant des visions du monde et du social avec lesquelles lui-même n'est pas d'accord. Nous voyons ici la relation étroite qui existe entre la profession, la personnalité et l'approche privilégiée par l'intervenant. Les intervenants dans leurs pratiques recherchent la concordance entre ces trois éléments.

CONCLUSION

Nos questions de recherche visaient à identifier les sources de contrainte au travail qui peuvent amener les intervenants sociaux dans un mal-être. Aussi, nous souhaitions mieux connaître les effets de ces contraintes au travail sur leur vie professionnelle et leur qualité de vie. Enfin, nous voulions relever ce que font les professionnels de la relation d'aide dans le quotidien de leur pratique par rapport à ce vécu de contraintes.

Notre intérêt pour le sujet était au départ à l'effet nous constatons que plusieurs intervenants se plaignaient des impacts des changements dans leurs conditions de travail et ce, dans divers milieux communautaires. Aussi, nous avions un intérêt marqué pour les transformations du monde actuel du travail et des préoccupations par rapport aux effets des pressions qu'elles induisent sur les personnes qui pratiquent un métier de la relation d'aide. Dans quelle mesure les intervenants arrivent-ils ou peuvent-ils, en fait, s'adapter à des changements de si grande ampleur et qui les dépassent? Dans notre pays d'origine, la Colombie, l'idée de vocation dans le métier et sa composante sociale est très présente. Nous avons pu constater par notre étude que cette valeur était aussi présente chez les intervenants québécois, qui nous ont offert leurs témoignages.

Dans le chapitre 1 nous avons identifié la problématique du travail social comme métier de la relation d'aide. Ici nous avons constaté que la profession avait fait l'objet de nombreux changements au cours des dernières années, notamment un plus fort accent sur la professionnalisation. Également, nous avons recensé dans la littérature les manifestations de la souffrance chez ces praticiens de la relation d'aide : tant chez les intervenants des milieux communautaires que institutionnels, qu'elle est très présente

et semble de plus en plus ancrée, voire causée par des problématiques d'organisation ou de gestion de leur travail quotidien.

La particularité du travail social en OC a ensuite été abordée, en lien avec les transformations du rapport entre les OC et l'État : confrontant leur posture historique d'associations volontaires de citoyennes voulant s'engager dans le travail de proximité avec les personnes en besoin et avec l'objectif ultime de pouvoir contrer la pauvreté et les injustices sociales.

Par la suite, nous avons tenté de comprendre ce qui pouvait être à la source de ces signes de souffrance des intervenants en milieu communautaire, pour aborder la question de l'épuisement professionnel qui semble de plus en plus présent.

Enfin, nous avons énuméré des facteurs qui dénotent de la souffrance chez les praticiens dans les OC; surtout des facteurs liés à l'organisation du travail. Nous avons aussi mentionné des facteurs liés à la vie personnelle et familiale puis, en lien avec le rapport particulier des intervenants avec leurs usagers et leurs problématiques sociales complexes. Il appert que les intervenants ne soient pas toujours assez outillés pour aborder ces lourdes difficultés et qu'ils en ressentent les conséquences.

De notre point de vue et sur la base de cette littérature explorée, nous avons établi que la pertinence sociale et scientifique de cette recherche reposait sur l'importance de s'attarder aux dimensions sociales et représentationnelles de ce type particulier de travail. Il est donc essentiel de s'interroger sur les contraintes particulières qui peuvent être induites par le contexte des organisations communautaires; aussi celles qui sont en lien avec certaines injonctions de réalisation de soi par le travail dans notre société actuelle.

Dans le chapitre 2, le cadre théorique, nous avons choisi les concepts suivants afin de nous permettre, plus tard, d'analyser nos témoignages d'intervenants des milieux communautaires. En premier, nous avons abordé la nature particulière du travail en OC et le risque de souffrance qu'il pose relativement à la santé mentale des intervenants. Différents auteurs (De Gaulejac, Vézina et St-Arnaud, 2011, etc.) ont discuté de comment une logique de l'efficacité au travail se retrouvait transférée au travail d'intervention avec autrui. Au niveau des intervenants, cette logique a des répercussions dans le développement d'une souffrance psychique, liée à l'identité professionnelle (Viviers, 2016) ou reliée à l'intégrité morale (Richard, 2013) - surtout lorsqu'une confrontation vient se former entre les valeurs personnelles et rattachées à la profession du travail social - et celles promues par des mécanismes de plus en plus gestionnaires au sein des OC. Ces derniers se retrouvant en même temps en conflit avec leurs propres idéaux d'origine.

La clinique de l'activité et la notion de métier chez Yves Clot (2011) sont des concepts importants pour nos questions, car ils nous relèvent l'importance de ce qu'intervenants ont soulignés comme le besoin de espaces de supervision ou de formation pour avoir l'occasion de penser autour des enjeux de la pratique, ce que l'auteur nomme comme les disputes professionnelles, lesquelles favorisent le fait de délibérer ensemble en ce qui concerne les critères de qualité du travail. Son cadre nous aide à comprendre l'activité empêchée : alors que le travailleur ne peut pas faire ce qu'il tient à faire comme représentant du métier, donc que son pouvoir d'agir se retrouve bloqué, ainsi que la possibilité de déployer son énergie créative. Cette clinique de l'activité promouvra parmi les acteurs la délibération et le dialogue pour influencer ensemble les mécanismes voire l'essence des interventions, la mission commune du métier.

L'activité, les marges de manœuvre et le pouvoir d'agir (Clot et Simonet, 2015) s'en retrouvent autrement limités, lorsque cet espace fait défaut dans les organisations de travail. L'efficacité et le sens trouvé dans l'activité peuvent s'en retrouver compromis en ce sens.

La notion d'épreuve (Martuccelli, 2009) parle de la fabrication des individus, en lien avec un contexte social et historique précis. Nous l'avons retenue pour mieux saisir l'origine des contraintes que les intervenants doivent surmonter, en lien avec des phénomènes macrosociaux et discursifs plus larges tels que les injonctions culturelles du monde actuel du travail. Ces épreuves données aux travailleurs sont ainsi partagées, généralisées et applicables à différents contextes de travail : elles sont relatives à l'organisation de la société. L'individu, comme sujet, a une possibilité de réagir pour influencer leur expérience du travail, par exemple en créant des marges de manœuvre, ou en abordant leur travail autrement.

Dans le chapitre 3, nous avons présenté notre méthodologie d'étude et notre stratégie d'analyse; nous avons rencontré sept participants de milieux d'intervention communautaire variés (itinérance, hébergement pour femmes victimes de violence, santé mentale).

L'analyse met en lumière comme contrainte pour les professionnels les changements dans les OC au niveau de la gestion. Ceux-ci ont commencé à être implantés au tournant des années 1980, à un moment où les OC entraient dans une logique de partenariat avec l'État et les bailleurs de fonds. Le virage au niveau de l'administration de certains organismes a suscité l'émergence d'une organisation avec des caractéristiques d'un style plus vertical en ce qui concerne la gestion de la communication et de la prise de décisions. Ce style de gestion affecte les intervenants qui sont amenés à passer par des

expériences d'adaptation complexes, car le style précédent était plus ouvert et horizontal dans la manière de gérer le pouvoir.

Une contrainte qui se révèle des plus importantes quand on parle d'OC, c'est l'aspect budgétaire. En effet, les visions sont partagées quant aux positionnements politique et stratégique que les OC doivent adopter par rapport au financement du gouvernement et des bailleurs de fonds. Le jeu politique est devenu complexe et a traversé plusieurs étapes, de relation conflictuelle à partenariat. Selon Éric Shragge (2006)¹⁴, l'organisation communautaire se situe présentement à la croisée des chemins, entre les axes d'intégration et d'opposition. Cependant, ce qui ressort de cette étude, c'est que pour les OC, le plus grand enjeu demeure leur soutien financier.

Le risque pour l'autonomie des OC, c'est qu'avec le financement viennent des directives sur comment mener à bien les programmes d'intervention, ce qui entraîne la possibilité que l'intervenant soit instrumentalisé. Avec le financement vient l'obligation de rendre des comptes et cet aspect ajoute des tâches à la charge de travail des intervenants. En effet, ils se plaignent de devoir passer du temps à remplir des rapports et des produire des statistiques, ce qui a pour conséquence que le temps alloué au travail d'intervention s'en trouve réduit. Le manque de temps, combiné à une charge de travail excessive, est une plainte récurrente parmi les participants à l'étude. Ces deux aspects sont intimement liés à des préoccupations économiques, car la plupart des organismes ont besoin de personnel. Il faut souligner qu'en termes de financement, il y a une grande différence entre les OC. Ceux qui sont financés par leur mission ont une plus grande stabilité financière, tandis que ceux qui sont financés par des projets vivent davantage d'instabilité.

¹⁴ <https://www.ababord.org/Action-communautaire-derives-et>

Les aspects évoqués (financiers et organisationnels) vont avoir des répercussions sur le bien-être des intervenants, eux qui ont vu des collègues souffrir d'épuisement professionnel ou qui ont eux-mêmes perçu ses signes. L'épuisement professionnel est comme un fantôme qui se balade au milieu des interventions sociales. Voir d'autres collègues qui en ont souffert suscite la peur de penser que tout le monde peut en être affecté à un moment ou à un autre. À la charge de travail s'ajoute la charge émotionnelle due au fait de travailler avec des personnes qui souffrent de niveaux élevés de vulnérabilité et qui montrent des signes évidents de souffrance sociale.

Un troisième aspect qui émerge de l'analyse des entretiens est celui des actions ou des stratégies qui sont mises en place par les professionnels afin de créer une marge de manœuvre, c'est-à-dire pour créer les conditions propices pour exercer le travail d'intervention. Ces actions et stratégies passent par le désir de vouloir éclaircir au sein des organisations, les contradictions qui se trouvent en conflit avec les modèles d'intervention, les approches d'intervention ou encore les critères sur lesquels se définissent les programmes. Les intervenants, prenant une position politique au sein de l'organisation, souhaitent mobiliser la pensée et l'action dans le but de sensibiliser et de convaincre les directives et les équipes de travail aux besoins des usagers. Dans un passé récent, c'était tout l'organisme qui préconisait les droits des usagers auprès des institutions de l'état, maintenant c'est l'intervenant qui au sein de l'organisme défend les besoins des usagers auprès des directeurs.

Une autre action entreprise par les intervenants est de protéger le lien de confiance avec les usagers. Il est perçu de la part des intervenants que leur propre expertise et leur créativité étaient nourries du contact avec les usagers et d'une proximité avec leurs contextes de vie. Cependant, les intervenants rapportent le fait qu'il y a peu d'espaces institutionnels où ces savoirs peuvent être partagés. C'est qui est risqué, au sens que l'intervenant reste collé au terrain, sans avoir le temps ni les espaces nécessaires pour

prendre du recul ; de sorte qu'il puisse exprimer ses appréciations du terrain dans des espaces d'analyse de pratiques. Il serait important de penser les gains et les difficultés qui se présentent au niveau de l'intervention afin de générer un renouvellement constant de la profession en offrant un soutien aux équipes de travail.

Un dernier aspect des actions et des stratégies entreprises par les intervenants touche leurs propres vies, et concerne la direction que celles-ci donnent à leur carrière. Les professionnels sont constamment confrontés aux épreuves du travail. La notion d'épreuve de Martuccelli (2009) nous a permis voir comment chaque société donne une série de défis aux individus, ceux-ci propres à ce lieu géographique et à un moment précis de son histoire. À l'échelle de notre petit échantillon, nous avons remarqué la façon dont les institutions et les professionnels du Québec façonnent avec leurs mouvements et leurs choix le panorama de la profession de la relation d'aide. Les deux contextes traditionnels de travail, institutionnel et communautaire, sont tous deux traversés par de forts imaginaires en ce qui concerne les conditions de travail en intervention, ce qui en font parfois deux mondes complètement opposés. Cependant, les professionnels essaient de nouvelles options et le milieu privé commence à être exploré. Les intervenants bougent entre les contraintes et les possibilités en essayant de trouver de nouvelles avenues, qui s'adaptent à leurs besoins comme personnes et comme professionnels. Ils marquent leurs propres trajectoires singulières, de cette manière ils aussi enfichent et façonnent les métiers de la relation d'aide.

À cet égard, l'étude met à jour le cas de trois intervenantes qui, par le goût et l'appréciation de l'intervention dans le milieu communautaire, ont fait des mouvements dans leur vie qui leur permettent créer une formule professionnelle hybride. En effet, deux d'entre elles (Mélanie et Alice) travaillent à mi-temps dans la communauté et à mi-temps dans le privé. Une troisième participante, Emma, qui est aujourd'hui retraitée, continue à travailler comme bénévole dans le milieu communautaire. Enfin,

nous avons vu que les conditions de travail actuelles dans certains OC peuvent aller jusqu'à conduire des intervenants à la démission, comme ils n'arrivent plus à y fonctionner ni à y trouver de sens : comme Hugo, un quatrième participant, malgré qu'il ait apprécié son passage de plusieurs années en OC, il a dû se contraindre à quitter et à passer à l'intervention en milieu de pratique privée; le niveau de stress dans le communautaire l'ayant conduit à prendre cette décision.

Les forces ou avantages de cette étude sont d'avoir pu identifier clairement les enjeux vécus directement au cœur des interventions et du point de vue, peu exploré, de ces intervenants. Nous avons aussi été en mesure d'illustrer un portrait très actuel des expériences d'intervenants des OC; dans leur quotidien marqué par ces contraintes.

Les limites de notre étude sont évidemment liées à la taille de l'échantillon, qui est typique des études de niveau maîtrise. Aussi, nous pourrions penser que les types d'organismes représentés pourrait influencer les résultats, bien que nous ayons obtenu des réalités diversifiées au sein de plusieurs organismes. Nous aurions aimé pouvoir développer encore davantage sur la variété de stratégies employées par les participants face à leurs contraintes. Par exemple, sur l'idée de résistance créatrice (Lhuillier et Roche, 2009), nous aurions aimé développer davantage les types de réactions aux épreuves chez ces intervenants; ce que nous avons amorcé en décrivant les stratégies. Mais, la question peut alors se poser, à savoir si les intervenants disposent toujours d'une marge de manœuvre? Ou encore si les stratégies de résistance sont toujours de nature créatrices, par rapport à rester dans une position qui est plus marquée par l'impuissance (les résistances pathologiques (Dejours, 2009; Clot, 2015)) qui peuvent finir par nuire à la personne.

Les retombées de cette étude que nous entrevoyons sont surtout sur le plan d'une contribution à la conscientisation des intervenants des milieux, communautaires mais

aussi institutionnels, sur le fait que la profession qu'ils exercent est marquée par des conditions structurelles fortes. Également, elle relève l'importance de créer ou de maintenir des espaces de dialogue entre eux, et au sein des organisations. Malgré l'existence de pratiques dites « silencieuses » chez ces professionnels, on peut questionner le fait qu'elles restent au niveau individuel du phénomène, et qu'elles puissent même contribuer à la création de « ghettos ». Tandis qu'une mise en communauté des problématiques pourrait permettre de mieux confronter, ensemble, les sources de mal-être. Les études futures pourraient continuer à poser ces questions, en particulier pour mieux dégager des pistes de reprise de pouvoir chez les intervenants et les usagers des services, en incluant leurs aspects politiques, organisationnels.

ANNEXE A

AFFICHE DE RECRUTEMENT



INTERVENANT.ES SOCIAL.ES
de centres communautaires recherchées
pour participer à une entrevue individuelle

Je suis Beatriz Olaya candidate à la maîtrise en travail social de l'UQÀM.

J'invite cordialement votre organisme à participer au projet de recherche qui a pour but d'identifier les **aspects sociaux et organisationnels du mal-être au travail** qui peuvent toucher les **praticiens de la relation d'aide**. Par praticiens de la relation d'aide nous comprenons les intervenants sociaux qui ont recours à l'établissement d'un lien de confiance comme dispositif fondamental de travail auprès des usagers. **L'étude vise aussi à connaître les savoirs, les pratiques et les constructions des métiers** mis en place au cours du temps pour composer avec les contraintes actuelles du métier.

Qui peut participer:

- Vous êtes intervenant.e dans l'organisme
- Vos interventions auprès des usagers se basent sur l'établissement d'un lien de confiance
- Vous voulez réfléchir autour de votre métier, notamment sur ses contraintes et ses possibilités
- Vous êtes disponible pour une entrevue d'une durée d'environ 1 heure

L'entrevue aura lieu :

À partir du mois de février 2020 et se déroulera au lieu de votre choix.

Pour toutes questions supplémentaires :

N'hésitez pas à communiquer avec moi :

olaya_gomez.beatriz_eugenia@courrier.uqam.ca

Sous la direction de Marie-Chantal Doucet.

Au plaisir,

Beatriz Olaya

ANNEXE B

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche

Les aspects sociaux et organisationnels du mal-être au travail chez les intervenants en organisme communautaire : stratégies de résistance.

Étudiant-chercheur

Étudiante-chercheure: Beatriz Eugenia Olaya Gomez

Adresse courriel : olaya_gomez.beatriz_eugenia@courrier.uqam.ca

Téléphone : X

Programme d'études: Maîtrise en travail social

Direction de recherche

Direction de recherche : Marie-Chantal Doucet

Département ou École : École de travail social ; Faculté : Sciences humaines

Courriel : doucet.marie-chantal@uqam.ca

Téléphone: X

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique la réalisation d'une entrevue individuelle semi-dirigée d'une durée pouvant varier d'une heure à une heure et demie. Avant d'accepter de participer à ce projet de

recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Description du projet et de ses objectifs

La recherche a lieu dans le cadre de la maîtrise en travail social à l'École de travail social de l'UQAM. L'étude qualitative s'intéresse aux aspects sociaux qui influencent les pratiques des praticiens de la relation d'aide et qui peuvent être à la base d'une certaine souffrance chez eux.

Le projet vise aussi à l'identification de pratiques et de savoirs propres du métier, celles qui sont mises en place comme réponse aux contraintes sociales et du métier. Les objectifs poursuivis par la recherche sont :

Identifier les aspects sociaux en relation avec la souffrance des praticiens de la relation d'aide

Connaître les formes sous lesquelles la souffrance peut s'exprimer chez eux

Relever ce que les professionnels font dans le quotidien de leur pratique pour faire face aux contraintes du métier.

Nature et durée de votre participation

Votre contribution à l'étude consiste à participer à une seule entrevue en personne avec l'étudiante, laquelle sera enregistrée avec votre consentement. L'entrevue aura lieu dans le lieu de votre choix où la confidentialité sera préservée. Cette rencontre pourrait durer entre une heure et une heure trente et elle sera enregistrée. Durant l'entretien, l'étudiante-chercheuse se servira d'une grille d'entretien semi-dirigée, c'est-à-dire qu'elle posera des questions en lien avec le sujet de la recherche. Au fur et à mesure que l'entrevue progressera, d'autres questions surgiront. Les questions porteront sur les satisfactions du métier ainsi que sur les difficultés rencontrées. De plus, des questions porteront sur les interventions mises en place, afin de faire face aux contraintes du métier.

Avantages liés à la participation

Au cours de l'entretien, nous vous proposons de développer une réflexivité autour des pratiques d'intervention. L'angle avec lequel nous abordons la recherche est celui de chercher des pistes d'action à l'intérieur même des pratiques d'intervention. Donc, nous pensons qu'un des bénéfices de la participation à cette

recherche sera celui d'exercer, pendant la durée de l'entrevue, une réflexivité autour des contraintes et possibilités des métiers de la relation d'aide. Par ailleurs, votre participation est clairement une contribution à l'avancement des études portant sur les métiers de la relation d'aide.

Risques liés à la participation

En principe, nous ne prévoyons pas un risque élevé d'aucune nature. Si jamais vous ressentiez un inconfort ou des émotions désagréables, sachez que vous demeurez libre, sans avoir à vous justifier, de ne pas répondre une question que vous estimez embarrassante.

Confidentialité

Les informations que vous nous fournissez seront confidentielles. Aucune information que vous nous donnez ne sera utilisée pour révéler votre identité ni celle des personnes identifiées lors de l'entretien. La transcription des entrevues ne permettra pas d'identifier aucune participante. Lors de la transcription des entrevues chaque nom sera remplacé par un nom fictif (anonymisation).

Les données écrites seront gardées sous clé, par l'étudiante-chercheure, dans deux endroits différents. Un pour les formulaires de consentement éthique et l'autre pour la transcription des entrevues. Cela pour la durée totale du projet de recherche. Les données numériques, comme les enregistrements audio et les transcriptions d'entrevues, seront protégées par un code alphanumérique (ex. : A01, A02, etc.) dans l'ordinateur personnel de la chercheure et un mot de passe sera créé pour y avoir accès. Seules l'étudiante et sa directrice auront la liste de participantes et du numéro qui leur aura été attribué. Les enregistrements numériques seront détruits dès que les verbatim seront transcrits. Toutes les données seront détruites 5 ans après le dépôt final du travail de recherche. Pour ce qui est des données numériques, elles seront supprimées définitivement à l'aide d'un logiciel et les données papier seront déchiquetées.

Moyens de diffusion

Cet entretien sera analysé dans le cadre de notre recherche. Il prendra part aux résultats de recherche de notre mémoire. Si vous le souhaitez, il sera possible d'avoir accès à une version électronique du mémoire une fois que celui-ci sera mis en ligne.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Beatriz Eugenia Olaya Gomez verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement.

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec l'étudiante responsable du projet : Beatriz Eugenia Olaya Gomez, olaya_gomez.beatriz_eugenia@courrier.uqam.ca ou avec la directrice de recherche Marie-Chantal Doucet, doucet.marie-chantal@uqam.ca

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE : cerpe.fsh@uqam.ca, 514-987-3000, poste 3642.

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) Beatriz Eugenia Olaya Gomez certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire ; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard ;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom Nom

Signature

Date

ANNEXE C

GRILLE D'ENTRETIEN

Les aspects sociaux et organisationnels du mal-être au travail chez les intervenants en
organisme communautaire : stratégies de résistance

1. Qu'est-ce qui t'as motivé à choisir ta profession?
2. Qu'est-ce que tu aimes le plus de ta profession?
3. Penses-tu que les conditions de travail des praticiens de la relation d'aide ont changé ces dernières années?
4. En partant du principe que tout métier a des exigences, dans quelle mesure ton travail est-il exigeant?
5. En général, quel seraient les aspects le plus difficiles de ta profession?
6. Quels seraient les aspects les plus difficiles concernant la clientèle?
7. Quels seraient les aspects les plus difficiles concernant l'organisation du travail, c'est-à-dire en relation avec ton employeur?
8. Il y a quelque chose dans ton travail qui t'empêche de faire ton travail comme tu le souhaites?
9. Comme praticien de la relation d'aide comment tu définisses un travail bien fait ou un travail efficace?
10. Trouves-tu qu'il est possible d'apporter ta couleur dans tes interventions?

11. Pour toi quels sont les plus grands défis dans ton travail comme praticien de la relation d'aide?
12. Penses-tu que tu cours des risques dans ton travail? Si la réponse est oui, quels types des risques?
13. Penses-tu que les intervenants sociaux souffrent à cause de leur travail?
14. Quelle différence trouves-tu entre stress et souffrance professionnelle dans l'intervention sociale?
15. Si tu pourries changer certains aspects de ton travail, quel changements ferais-tu?
16. Te sens-tu satisfaite dans la réalisation de ton métier?
17. Qu'est-ce qui donne du sens à ton travail?

ANNEXE D

CERTIFICAT ÉTHIQUE



No. de certificat: 3692

Certificat émis le: 10-02-2020

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE FSH) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Aspects sociaux de la souffrance chez les professionnels de la relation d'aide
Nom de l'étudiant:	Beatriz Eugenia OLAYA GOMEZ
Programme d'études:	Maîtrise en travail social (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Marie-Chantal DOUCET

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Anne-Marie Parisot

Professeure, Département de linguistique

Présidente du CERPE FSH

ANNEXE E

SCHÉMA DES PRINCIPAUX CONCEPTS-CLÉS DU CADRE THÉORIQUE

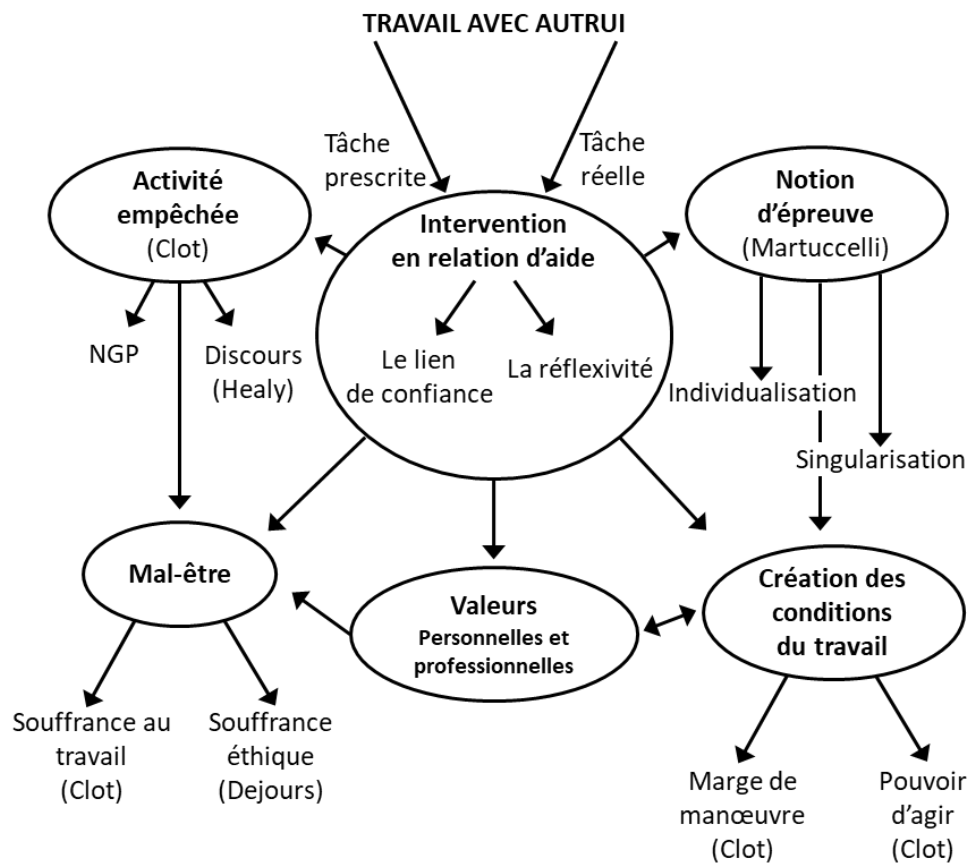


Figure E.1 : Principaux concepts-clés tirés du cadre théorique.

RÉFÉRENCES

- Akoun, A. (2021). Modernité, notion de. Dans *Encyclopædia Universalis* [en ligne]. <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/modernite-notion-de/>
- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail: objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques 1. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 243-60. <https://doi.org/10.7202/008833ar>.
- Allouani, Z. (2007). D. Martucelli. Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine: Paris: Armand Colin ». *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 36/2, 274-76. <https://doi.org/10.4000/osp.1425>.
- Anadón, M. (2006). La recherche dite «qualitative»: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives* 26(1), 5-31.
- Ansion, B. (2016). *Moins de subventions, plus d'autonomie? Le cas de trois organismes communautaire économiquement alternatifs* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal].
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>.
- Beauvolsk, M.-A. (2003). N. Aubert, Le Culte de l'urgence. La société malade du temps., Paris, Flammarion, 2003. *Reflets: Revue d'intervention sociale et communautaire*, 9(2). <https://doi.org/10.7202/011103ar>.
- Bélanger, Laurent, et Jean Mercier. *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Presses Université Laval, 2006.
- Bergeron-Gaudin, J.-V. (2019). L'organisation communautaire en travail social au Québec: Origines, trajectoire et tensions. *Nouvelles pratiques sociales*, 30(2). <https://doi.org/10.7202/1066102ar>.

- Berti, F., Durán Monfort, P., Fournier, Llobet Estany, A., Magaña, Ch Mazaef, M., McAll, C., Myaux, D., Ngnafeu, M. et Peñafiel, M. (2017). Pour une approche globale et solidaire en sécurité alimentaire. *Revue du CREMIS*, 10(1), 44-51
- Biron, L. (2006). La souffrance des intervenants : perte d'idéal collectif et confusion sur le plan des valeurs. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 36(1). <https://doi.org/10.3917/ctf.036.0209>.
- Bogo, M. (2006). *Social work practice : concepts, processes, and interviewing*. New York: Columbia University Press.
- Bonnefond, J.-Y. (2010). Clot, Y. Travail et pouvoir d'agir: Paris : PUF ». *L'Orientation scolaire et professionnelle*, (39/4). <https://doi.org/10.4000/osp.2959>.
- Bourbonnais, M., et Parazelli, M. (2018). L'empowerment en travail social et les significations de la solidarité. *Reflets*, 24(2). <https://doi.org/10.7202/1053863ar>.
- Bourgeault, G. (2012). Éthique professionnelle et réflexivité : quelle connivence ? Dans Tarfif, M. Borges, C. et Malo, A. *Le virage réflexif en éducation*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.tardi.2012.01.0107>.
- Bourque, D. (2017). Évolution et enjeux de la transformation du travail social au Québec. *Chaire de recherche du Canada en développement communautaire*, 1(5).
- . (2012). Intervention communautaire et développement des communautés. *Reflets* 18(1). <https://doi.org/10.7202/1012331ar>.
- . (2018). Partenariat et intervention collective : deux avenues de renouvellement du travail social. *VST - Vie sociale et traitements*, 134(2). <https://doi.org/10.3917/vst.134.0030>.
- Boutin, G. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif : théorie et pratique*. 2e édition. Presses de l'Université du Québec.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.
- Chouinard, I. et Caron, J. (2015). Le recours aux approches réflexives dans les métiers relationnels : modélisation des conceptions de la réflexivité. *Phronesis*, 4(3). <https://doi.org/10.7202/1035269ar>.

- Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1). <https://doi.org/10.3917/nrp.001.0165>.
- . (2007). De l'analyse des pratiques au développement des métiers. *Éducation et didactique*, (1-1). <https://doi.org/10.4000/educationdidactique.106>
- . (2008). *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte.
- . (2010). *Agir en clinique du travail*. Clinique du travail. Érès, 2010.
- . (2011). Le métier comme opérateur de santé. *Bulletin de psychologie*, (1), 31-38.
- . (2015). *Le travail à cœur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. La découverte.
- Clot, Y. et Lhuillier, D. (2010). *Agir en clinique du travail*. Clinique du travail. Érès, 2010.
- Clot, Y. et Simonet, P. (2015) Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre ». *Le travail humain*, 78(1). <https://doi.org/10.3917/th.781.0031>.
- Comeau, Y. (2012). Les stratégies d'intervention sociopolitique favorables à l'action collective. *Reflets*, 18(1). <https://doi.org/10.7202/1012332ar>.
- Corbin, J. M., Strauss, A. L., & Strauss, A. L. (2008). Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.). Sage Publications.
- Cornellier, L. (2011, 5 février). Essais québécois-Le tigre communautaire est-il dégriffé?. Le Devoir. <https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/316132/essais-quebecois-le-tigre-communautaire-est-il-degriffe>
- Couturier, Y., Gagnon, D. et Belzile, L. (2013). La nouvelle gestion publique en santé et services sociaux et l'émergence de la gestion de cas. *Éducation et sociétés*, 32(2). <https://doi.org/10.3917/es.032.0109>.
- Cyrułnik, B. (1999). *Un merveilleux malheur*. Odile Jacob.

- Daigle, J. (2010). Martuccelli lecteur de Bourdieu. *Sociologie de l'intermonde: La vie sociale après l'idée de société*, 65.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Vol. 715. Seuil.
- Demilly, L. (1998). Les métiers relationnels de service public : approche gestionnaire, approche politique. *Lien social et Politiques*, (40). <https://doi.org/10.7202/005087ar>.
- . (2016). Nouveaux acteurs, nouvelles logiques de champ pour les métiers de la relation ». Dans Doucet M.-C. et Viviers, S. (2016) *Métiers de la relation, nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*. Presses de l'université Laval.
- Deslauriers, J.-P. (2014). *Les groupes communautaires: vers un changement de paradigme?* <http://www.mylibrary.com?id=787043>.
- Doucet, M.-C. (2008). Pourquoi le travail social? Définition, figures, clinique / KARSZ, Saül, Pourquoi le travail social ? Définition, figures, clinique, Paris, Dunod, 2004. *Reflets*, 14(1), 253-56.
- Doucet, M.-C. et Viviers, S. (2016). *Métiers de la relation: nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*. Sociologie contemporaine. Presses de l'Université Laval.
- Dubet, F. (2002). *Le déclin de l'institution*. L'épreuve des faits. Seuil.
- . (2006). Au-delà de la crise : le « cas » du travail social. *Empan*, 61(1). <https://doi.org/10.3917/empa.061.0138>.
- . (2010). Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles, L. Demilly: Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq (2008). 353 p. » *Sociologie du travail*, 52(2). <https://doi.org/10.4000/sdt.14001>.
- Ducharme, J-F (2020, 9 juillet). Des travailleurs communautaires épuisés. *Actualités UQAM*. https://www.actualites.uqam.ca/2020/travailleurs-communautaires-epuisementprofessionnel?utm_campaign=UQAMHEBDO&utm_medium=email&utm_source=15juillet2020

- Durand, J.-P. (2013a). Vincent de Gaulejac, La recherche malade du management: Versailles, Éditions Quæ, 2012, 96 p. *La Nouvelle Revue du Travail*, (3). <https://doi.org/10.4000/nrt.1172>.
- Elkaïm, M. (2010). À propos du concept de résonance. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 45(2). <https://doi.org/10.3917/ctf.045.0171>.
- Encyclopaedia universalis. (2008). Encyclopaedia universalis. <http://www.universalis-edu.com>.
- Enosh, G., Ben-Ari, A. et Buchbinder, E. (2008). Sense of Differentness in the Construction of Knowledge. *Qualitative Inquiry*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/1077800407311962>.
- Enriquez, E. (2009). La résistance : une souveraineté sans sacrifice et sans espérance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7(1). <https://doi.org/10.3917/nrp.007.0187>.
- Fournier, D., René, J.F., Duval, M., Garon, S., Fontaine, A., Chénard, J. et Christine Lefebvre. (2004). La dynamique partenariale sur les pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(1). <https://doi.org/10.7202/008328ar>.
- Gaudreau, L., Parazelli, M. et Campeau, A. (2017). L'action communautaire : quelle autonomie pour ses destinataires: Présentation du dossier. *Nouvelles pratiques sociales*, 29(1). <https://doi.org/10.7202/1043390ar>.
- Gaulejac, V. (2010). La NGP: Nouvelle gestion paradoxante. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2). <https://doi.org/10.7202/044221ar>.
- Gemsa, D., Seitz, M., Menzel, J., Grimm, W., Kramer, W. et Till, G. (1979). Modulation of Phagocytosis Induced Prostaglandin Release from Macrophages. *Advances in Experimental Medicine and Biology*, 114. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-9101-6_69.
- Genard, J.-L. (2008). Le statut des émotions en sociologie ». *Connaissance et émancipation. Dualismes, tensions, politique*. L'Harmattan.
- Gonin, A., Grenier, J. et Lapierre, J.A. (2014). La souffrance éthique au travail : L'éthique du care comme cadre d'analyse critique et comme prospective dans le champ de la santé et des services sociaux. *Reflets*, 19(2). <https://doi.org/10.7202/1021181ar>.

- Grenier, J. et Bourque, M. (2016). Les politiques publiques et les pratiques managériales : impacts sur les pratiques du travail social, une profession à pratique prudentielle. *Forum*, 147(1). <https://doi.org/10.3917/forum.147.0008>.
- Grover, R. (1988). Educating the Reflective Practitioner. Donald A. Schön. *The Library Quarterly*, 58(4). <https://doi.org/10.1086/602063>.
- Haene, M. (2003). La question du sujet et de la souffrance sociale : quels regards? Dans *Accompagner*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.titra.2003.01.0041>.
- Hanique, F. (2010). À vide de sens. *Agir en clinique du travail*. Sous la direction de Yves Clot et Dominique Lhuillier.
- Hanley, J., Kruzynski, A. et Shragge, E. (2013). *La place de la 'communauté' dans le développement social: Une politique néolibérale ou un site de transformation sociale ?* Presses de l'Université du Québec
- Harper, E. et Dorvil, E. (2013) *Le travail social: Théories, méthodologies et pratiques*. Presses de l'Université du Québec.
- Healy, K. (2014). *Social work theories in context: creating frameworks for practice*. 2nd edition. Palgrave Macmillan.
- Herreros, G. (2009). *Pour une sociologie d'intervention*. Sociologie clinique. Érès. <https://www.cairn.info/pour-une-sociologie-d-intervention--9782749210698.htm>.
- Hufty, M. (1998). *Pensée comptable*. [Place of publication not identified]. Graduate Institute Publications. <http://books.openedition.org/iheid/2647>.
- Illouz, E. et Cabanas, E. (2018). *Happycratie-Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*. Premier parallèle.
- Issitt, M. (2003). Reflecting on Reflective Practice for Professional Education and Development in Health Promotion. *Health Education Journal*, 62(2). <https://doi.org/10.1177/001789690306200210>.
- Jetté, C. (2017). Action communautaire, militantisme et lutte pour la reconnaissance : une réalité historique, politique et sociologique. *Reflets*, 23(1). <https://doi.org/10.7202/1040748ar>.
- Kemper, J. (1994). Psychoanalysis: Per via Di Porre o per via Di Levare ? *International Forum of Psychoanalysis*, 3(4). <https://doi.org/10.1080/08037069408410443>.

- Lamoureux, H. (2002). *La pratique de l'action communautaire*. 2e éd. Presses de l'Université du Québec.
- Lefebvre, J. (2015). *La pratique réflexive, la pensée réflexive et la réflexion : définitions et processus* [Document de référence]. Université du Québec à Montréal.
- Lessard, C. (2012). *Controverses éducatives et réflexivité : quant-à-soi personnel ou professionnalisation ?* Dans *Le virage réflexif en éducation*. Pédagogies en développement. De Boeck Supérieur.
<https://doi.org/10.3917/dbu.tardi.2012.01.0123>.
- Lhuillier, D. (2009). Christophe Dejours. Résistance et défense. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7(1). <https://doi.org/10.3917/nrp.007.0225>.
- . (2013a). *Cliniques du travail*. Érès.
- . (2013b) Introduction à la psychosociologie du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 15(1). <https://doi.org/10.3917/nrp.015.0011>.
- Lhuillier, D., Andrade de Barros, V, et Newton Garcia de Araújo, J. (2013). *La psychosociologie du travail perspectives internationales*. Érès.
- Lhuillier, D. et Roche, P. (2009). La résistance créatrice. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7(1), p. 7-18. <https://doi.org/10.3917/nrp.007.0007>
- L'Office des professions du Québec. (2013). Le projet de loi 21. Des compétences professionnelles partagées en santé mentale et en relations humaines : la personne au premier plan [Guide explicatif]. L'Office des professions du Québec.
<https://www.opq.gouv.qc.ca/santementalerelationshumaines/domaine-de-la-sante-mentale-et-des-relations-humaines-projet-de-loi-21/guide-explicatif>
- Maranda, M.-F. et Fournier, G. (2009). *Organisation pathogène du travail et maintien durable en emploi: une question antinomique? (Trajectoires professionnelles et marché du travail contemporain)*. Presses de l'Université Laval.
- Marin, S. (2020, 4 août). Un travailleur communautaire sur cinq était épuisé avant la pandémie. *Le Soleil*.
- Martuccelli, D. (2006). « Penser l'intermonde, ou comment oublier le problème de l'ordre social ». *Revue du MAUSS*, 27(1). <https://doi.org/10.3917/rdm.027.0431>.

- . (2009) « Qu'est-ce qu'une sociologie de l'individu moderne ? Pour quoi, pour qui, comment ? » *Sociologie et sociétés*, 41(1). <https://doi.org/10.7202/037905ar>.
- . (2010a). « Lise DEMAILLY (2008), Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles: Lille, Presses universitaires du Septentrion ». *Communication*, 28/1. <https://doi.org/10.4000/communication.2169>.
- . (2010b). « Programme et promesses d'une sociologie de l'intermonde ». *Sociologie de l'intermonde. La vie sociale après l'idée de société*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain
- Martuccelli, D. et Grégoire, L. (2009). « Sociologie, Individus, Épreuves. Entretien avec Danilo Martuccelli ». *Émulations-Revue de sciences sociales*, (5) 47-52.
- Mercure, D. et Bourdages-Sylvain, M.-P. (2017). *Travail et subjectivité : perspectives critiques*. Sociologie contemporaine. Hermann.
- Molinier, P., et Flottes, A. (2012). « Travail et santé mentale : approches cliniques ». *Travail et emploi*, (94). <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5547>.
- Moreau, N. et Lapierre, S. (2011). Le travail social: problèmes et promesses: entrevue avec Danilo Martuccelli. *Reflets*, 17(1), 16-28.
- Niccolaïni, G. (2014). Travail / psychique. *Cahiers jungiens de psychanalyse*, 140(2). <https://doi.org/10.3917/cjung.140.0151>.
- Ninacs, W. A. (1996). *L'animation sociale québécoise des années 1960: enseignements pour l'intervention sociale de l'an 2000*. [Projet individuel soumis à l'École de Service social de l'Université Laval] [http://w4.uqo.ca/crcoc/Fichiers/cahiers/histoireOC/Cahier%20H-01%20Ninacs 20](http://w4.uqo.ca/crcoc/Fichiers/cahiers/histoireOC/Cahier%20H-01%20Ninacs%20).
- Olivier de Sardan, J.-P. (1995). La politique du terrain: Sur la production des données en anthropologie. *Enquête*, (1). <https://doi.org/10.4000/enquete.263>.
- Ouvrier-Bonnaz, R. (2006). L. Le Guillant. Le drame humain du travail. Essais de psychopathologie du travail: Ramonville Saint-Agnes: Érès. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, (35/4). <https://doi.org/10.4000/osp.1230>.
- Paillé, P. (2007). La recherche qualitative: une méthodologie de la proximité. *Problèmes sociaux*, 3.

- Parazelli, M. (1994). La coalition des organismes communautaires du Québec (1985-1991) : d'une pratique démocratique à un mimétisme adhocratique. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1). <https://doi.org/10.7202/301255ar>.
- Parazelli, M (1997). À travers la « tourmente », que reste-t-il des alliances?, dans Denis Plamondon, Sylvie Dubord, Danielle Maltais, Sylvie Brassard, Huguette Boivin, Mario Couture (dir.), *Au-delà de la tourmente...de nouvelles alliances à bâtir! Actes du Ve colloque du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et Centre de santé (RQIIAC), Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales-GRIR, Université de Québec à Chicoutimi*, p. 19-30
- Parazelli, M. et Bourbonnais, M. (2017). L'empowerment en travail social. Perspectives, enseignements et limites. *Sciences & Actions Sociales*, 6(1). <https://doi.org/10.3917/sas.006.0023>.
- Parazelli, M., Ruelland, I., Legendre, G., Tardif, G. et Tavlian, N. (2017). *Autorité et gestion de l'intervention sociale*. 1^{re} éd. Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1s47616>.
- Pascale, M. (2010). *Formaliser et politiser les récits du care*. Dans revue ¿ Interrogations ?, N°11-Varia <http://www.revue-interrogations.org/Formaliser-et-politiser-les-recits>
- Pauzé, M. (2016). Regard sur le social et la souffrance psychique: réflexion sur les enjeux actuels auxquels font face les travailleurs sociaux œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux au Québec. *Intervention*, 144, 21-27.
- Périlleux, T. (2002). Le cœur battant du travail relationnel. *Métiers de la relation*, 123.
- Picard, P. (2008). Yves Clot : Vygotski et le pouvoir d'être affecté : « un petit pas de plus ». *Le café pédagogique. Toute l'actualité pédagogique sur internet*. http://www.cafepedagogique.net/Documents/GenVygotski_clot.htm
- Plamondon, D. (2002). Les organismes communautaires : un risque pour la santé des intervenantes ? *Nouvelles pratiques sociales*, 15(2). <https://doi.org/10.7202/008926ar>.
- QUÉBEC, SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME DU QUÉBEC. (2001). *L'action communautaire, une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Québec : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

- Ravet, J.-C. (2012). L'idéologie managériale déshumanisante : entrevue avec Vincent de Gaulejac. *Relations*, 755, 24–27.
- Ravon, B. (2008). Lise Demailly, Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles: Villeneuve d'Asq, Presses universitaires du Septentrion, coll. Sociologie, 373 p. *Questions de communication*, (14). <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.1632>.
- . (2009). Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 152(2). <https://doi.org/10.3917/inso.152.0060>.
- . (2016). La fabrique des pratiques acceptables. *Métiers de la relation: Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*, 35.
- Rebughini, P. (2010). Processus de singularisation et analyse sociologique : éthique, critique, imagination. Discussion de l'ouvrage de Danilo Martuccelli *La Société singulariste*, Paris, Éditions Armand Colin, coll. Individu et société, 2010. *Sociologie*. <http://journals.openedition.org/sociologies/3345>.
- Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA). (2016). Les organismes d'action communautaire autonome : entre engagement et épuisement [Rapport en suivi de la Commission populaire pour l'action communautaire autonome (ACA)]. https://mobilisationaca.files.wordpress.com/2016/10/rq-aca-rapportcommissionpopulaire-oct2016-pour_impression.pdf
- Richard, S. (2014). L'autonomie et l'exercice du jugement professionnel chez les travailleuses sociales : substrat d'un corpus bibliographique. *Reflets*, 19(2). <https://doi.org/10.7202/1021182ar>.
- Richard, S. et Gervais, R. (2018). *Le travail social et l'art de se maintenir dans tous ses états*. Intervention.
- Ruelland, I. (2012). Quelques réflexions sur les enjeux contemporains du travail social en contexte institutionnel : entrevue avec François Dubet, sociologue. *Nouvelles pratiques sociales*, 24(2). <https://doi.org/10.7202/1016344ar>.
- Santiago-Delefosse, M. (2006). Chapitre 9. *La tension entre théorie et terrain*. Dans *La Méthodologie qualitative : Postures de recherche et travail de terrain* (p. 201-223). Paris : Armand Colin
- Schön, D. (1995). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Les Éditions logiques.

- Soulet, M.-H. (2005). Une solidarité de responsabilisation. *Le travail social en débat*.
- Vézina, M. et Saint-Arnaud, L. (2011). L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant. *Travailler*, 25(1). <https://doi.org/10.3917/trav.025.0119>.
- Villeneuve, L., Leblanc, J., Ruph, F. et Lemieux, L. (2010). *Chapitre 6. Le questionnement et la réflexivité*. Dans *Accompagner des étudiants*, De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rauce.2010.01.0155>.
- Viviers, S. et Maranda, M.-F. (2018) *Clinique du travail et polarisation de la souffrance*. Dans S. Beghdadi (dir.), *Clinique en sciences sociales* (1^{er} éd, 213-24). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctvggx4rz.22>.