UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

ERICKA CHANEL FAUCHER

MAI 2025

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.12-2023). 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.»

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier de tout cœur ma directrice de recherche: Julie Cloutier. Dès notre première rencontre, tu as su me guider, m'inspirer et me soutenir tout au long de ce projet. Ta confiance m'a permis de développer mes idées et de donner vie à cette recherche qui m'était chère depuis longtemps. Tu as cru en moi et en ce projet, et cela a été une source d'inspiration et de motivation constante.

Je remercie également les professionnelles, à l'emploi du temps déjà bien chargé, qui ont pris le temps d'échanger avec moi sur leurs réalités. Vous entendre fut un réel honneur; merci du partage.

Finalement, merci à mes proches (plus particulièrement: maman, papa, Justin, Ari, Gérard et Marie) de m'avoir soutenu à travers tout mon parcours universitaire et surtout les deux dernières années. Vos mots d'encouragements m'ont aidé à garder la tête haute.

DÉDICACE

À toutes les personnes dévouées à leurs communautés, souvent invisibles dans leur engagement, je vous témoigne toute ma reconnaissance. Prenez soin de vous, car votre bien-être est la clé de l'impact de votre travail essentiel.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

DÉDICACE iii

LISTE DES FIGURES vii

LISTE DES TABLEAUX viii

RÉSUMÉ x

INTRODUCTION 12

CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE 15

1.1 La santé mentale au travail : une question préoccupante 15

1.2 État des connaissances : que savons-nous des facteurs de risque associés à la détresse psychologique dans le milieu de travail 19

1.3 L'objectif de la recherche et sa pertinence scientifique et sociale 26

CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL 30

2.1 Les définitions des concepts principaux 30

2.1.1 La détresse psychologique 30

2.1.2 Les organismes communautaires 40

2.1.2.1 La mission sociale 43

2.1.2.2 La structure de financement 44

2.2.2.3 L'organisation du travail 46

2.2.2.4 Profil particulier des employé.es 48

2.2.2.5 Contribution économique des organismes communautaires au Québec 48

2.2 Les modèles théoriques 49

2.2.1 Karasek (1979) : Le modèle demande-contrôle 50

2.2.1.1 Travail passif : faible demande psychologique et faible niveau de latitude décisionnelle 51

2.2.1.2 Travail détendu : faible demande psychologique et latitude décisionnelle élevée 51

2.2.1.3 Travail actif : demande psychologique et latitude décisionnelle élevée 51

2.2.1.4 Travail tendu : demande psychologique élevée et faible latitude décisionnelle 52

2.2.2 Siegrist (1996): Modèle du déséquilibre effort-récompense 53

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE 56

3.1 Le devis de recherche 56

3.2 La technique d'échantillon de personnes participantes 58

3.3 La description de l'échantillon 60
3.4 La technique de collecte de données 62
3.4.1 Le déroulement de l'entrevue 65
3.5 La technique d'analyse qualitative 65
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 72
4.1 Les facteurs de risque psychosociaux 72
4.1.1 La demande psychologique quantitative 72
4.1.1.1 Les déterminants de la demande psychologique quantitative 74
4.1.1.1.1 L'insuffisance de ressources humaines et financières 74
4.1.1.1.2 Le bénévolat incontournable 76
4.1.1.1.3 La qualité des services 77
4.1.2 La demande psychologique qualitative 78
4.1.3 La demande psychologique émotionnelle 78
4.1.4 La dévalorisation professionnelle 81
4.1.4.1 Les partenaires externes 81
4.1.4.2 Les membres du C.A. 82
4.1.5 L'inertie systémique 83
4.1.5.1 Les partenaires externes 83
4.1.5.2 Les personnes bénéficiaires 85
4.1.6 L'insécurité financière 86
4.2. Les facteurs de protection 88
4.2.1 L'autonomie 88
4.2.2 Les rétributions prosociales 89
4.2.3 Le soutien émotionnel 91
4.2.3.1 Le soutien émotionnel des collègues 91
4.2.3.2 Le soutien émotionnel des superviseurs 93
4.3 Les mécanismes reliant les facteurs psychosociaux aux composantes de la détresse psychologique 95
4.4 Les émotions, la fatigue et la détresse psychologique 100
4.4.1 La fatigue démesurée (fatigue et épuisement) 100
4.4.2 Le stress 102
4.4.3 Le sentiment de frustration 105
4.4.4 La tristesse 108
CHAPITRE 5 DISCUSSION DES RÉSULTATS 111
5.1 Le modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire 111
5.1.1 Le contexte spécifique : intervenante dans le secteur communautaire 111
5.1.2 Les facteurs psychosociaux associés à la détresse psychologique 114
5.1.2.1 La demande psychologique quantitative 114
5.1.2.2 La demande psychologique qualitative 116
5.1.2.3 La demande émotionnelle 117
5.1.2.4 La rémunération monétaire et l'insécurité financière 117
5.1.2.5 La dévalorisation professionnelle 118

5.1.3 Les facteurs protecteurs à double tranchant....122
5.1.3.1 L'autonomie....122
5.1.3.2 Les rétributions prosociales....123
5.1.3.3 Le soutien social émotionnel....125
5.2 Les mécanismes qui relient les facteurs psychosociaux aux composantes de la détresse psychologique : progression des résultats et sentiment d'impuissance....126
5.2.1 La progression du bien-être des bénéficiaires et le sentiment d'impuissance....126
5.2.2 Les facteurs de protection et le sentiment d'impuissance....128
5.2.3 Le sentiment d'impuissance et les autres émotions négatives....129
5.3 Les facteurs psychosociaux et leurs effets directs sur la fatigue et les émotions....130
5.3.1 Le stress et la fatigue....130
5.3.2 La tristesse, la frustration et la colère....133
5.4 Le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire: contributions aux connaissances....136
5.5 Les limites de la recherche....139
CONCLUSION....142
ANNEXE A GUIDE D'ENTRETIEN....145
ANNEXE B EXTRAITS D'ENTREVUES....147
BIBLIOGRAPHIE....215

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1: Les composantes de l'économie sociale 40

Figure 2.2: Le modèle de Demande-Contrôle de Karasek (1979) 52

Figure 2.3: Le modèle Effort-Récompense de Siegrist (1996)..... 55

Figure 5.1: Les bases du Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire 113

Figure 5.2: Le rôle des facteurs psychosociaux dans le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire 115

Figure 5.3: L'inertie des acteurs dans le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire 120

Figure 5.4: Les facteurs de protection dans le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire 123

Figure 5.5: Le sentiment d'impuissance et les émotions négatives dans le modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire..... 130

Figure 5.6: Le stress et la fatigue dans le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire 133

Figure 5.7: Le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire 135

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1: Les définitions de la santé psychologique 32

Tableau 2.2: Le définitions du bien-être psychologique 34

Tableau 2.3: Les définitions de la détresse psychologique 36

Tableau 3.1: Les caractéristiques de l'échantillon 61

Tableau 3.2: Les définitions des concepts sur les demandes psychologiques (contributions) 69

Tableau 3.3: Les définitions des concepts sur les rétributions 70

Tableau A.1: La demande psychologique quantitative 147

Tableau A.2: Le bénévolat incontournable 154

Tableau A.3: L'insuffisance de ressources humaines et financières 155

Tableau A.4: L'effet de la demande psychologique quantitative excessive sur la qualité des services ... 159

Tableau A.5: La demande psychologique qualitative 161

Tableau A.6: La demande émotionnelle 162

Tableau A.7: La dévalorisation professionnelle 167

Tableau A.8: L'inertie des partenaires externes 171

Tableau A.9: L'inertie des bénéficiaires 174

Tableau A.10: L'insécurité financière 176

Tableau A.11: L'autonomie 180

Tableau A.12: Les rétributions prosociales et l'utilité au travail 182

Tableau A.13: Le soutien émotionnel des collègues 185

Tableau A.14: Le soutien émotionnel des supérieurs 189

Tableau A.15: La progression timide des résultats 191

Tableau A.16: Le sentiment d'impuissance 193

Tableau A.17: La fatigue démesurée 197

Tableau A.18: Le stress 201

Tableau A.19: Le sentiment de frustration 205

Tableau A.20: La tristesse 210

RÉSUMÉ

La détresse psychologique au travail est un phénomène préoccupant. Il s'agit d'un état psychologique pénible marqué par des symptômes de dépression (tristesse, fatigue, désespoir, dévalorisation de soi) et d'anxiété (ex. : nervosité, inquiétude). Au-delà de sa prévalence de plus en plus élevée, ses conséquences néfastes sont nombreuses, tant pour les travailleurs et travailleuses, que pour les organisations et la société dans son ensemble. Généralement désignés par l'expression « risques psychosociaux » (RPS), les éléments du milieu de travail susceptibles d'engendrer de la détresse psychologique ont largement été étudiés en mobilisant deux principaux modèles théoriques : le modèle demande-contrôle (Karasek, 1979) et le modèle du déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996). Ces modèles sont largement soutenus par les résultats des études réalisées auprès de la population générale et dans des organisations du secteur privé et public. Or, les études dans le secteur communautaire sont presque inexistantes. Ce secteur compte des organismes à but non lucratif (OBNL) dont l'objectif consiste à offrir « des solutions collectives et solidaires à un problème social ou à un besoin commun » (CSMO-ÉSAC, n.d.).

Pourtant, les particularités des organismes communautaires (du point de vue de leur mission, de leur structure de financement et de leur organisation du travail) donnent lieu à un contexte de travail unique susceptible d'engendrer des risques spécifiques dont l'étude permettrait de mieux comprendre le phénomène de la détresse psychologique. L'objectif de ce mémoire visait ainsi à mettre en lumière les risques psychosociaux ainsi que les mécanismes par lesquels ces derniers exercent leur influence sur la détresse psychologique chez les intervenantes d'organismes communautaires.

De nature inductive, notre étude s'appuie sur trois concepts centraux: la détresse psychologique, les organismes communautaires et les risques psychosociaux. Ces derniers sont notamment abordés à travers le modèle demande-contrôle (Karasek, 1979) qui porte sur le rôle que jouent certaines dimensions de l'organisation du travail (demande psychologique, latitude décisionnelle). Le modèle du déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996), quant à lui, concerne l'influence qu'exerce l'équité perçue des rétributions obtenues (rétributions économiques et sociales).

Notre étude repose sur un devis de recherche exploratoire. Les données ont été collectées à l'aide d'entrevues individuelles semi-dirigées réalisées auprès d'un échantillon constitué de 12 intervenantes du secteur communautaire. Les participantes sont des femmes qui œuvrent dans divers secteurs d'activité : itinérance, persévérance scolaire, violences sexuelles, handicap, éducation, dépendance, jeunesse, pair-aidance.

Nos résultats ont permis de mettre en lumière six (6) risques psychosociaux: 1) la demande psychologique quantitative, 2) la demande psychologique qualitative, 3) la demande psychologique émotionnelle, 4) l'insécurité financière (la difficulté à satisfaire ses besoins économiques), 5) la dévalorisation professionnelle (le dénigrement des compétences et de l'utilité sociale) et 6) l'inertie systémique. Nous définissons ce nouveau concept comme : « l'insuffisance des contributions des acteurs et les obstacles qu'ils érigent dans la poursuite des objectifs communs ». Ce nouveau facteur de risque psychosocial se situe au cœur de la dynamique de la détresse psychologique des intervenantes en milieu communautaire.

Notre étude fait également ressortir l'existence de trois (3) facteurs de « protection » : 1) l'autonomie, 2) le soutien social émotionnel et 3) les rétributions prosociales (utilité sociale), lesquels entrainent également des effets pervers.

De plus, nos résultats permettent de comprendre de quelle manière les risques psychosociaux agissent sur la détresse psychologique : tensions psychologiques, tristesse, frustration, colère et fatigue (cognitive, de compassion et sociale). Le sentiment d'impuissance à l'égard de l'amélioration de l'état de bien-être des bénéficiaires s'avère un mécanisme psychologique central. Nos résultats révèlent également l'existence d'une boucle de rétroaction qui pousse les intervenantes au surinvestissement et accroît leur exposition aux risques psychosociaux. Nos résultats ont donné lieu à l'élaboration d'un modèle explicatif intitulé *: Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire.*

Mots clés : Détresse psychologique, santé mentale, risques psychosociaux, organismes communautaires, demandes psychologiques, sentiment d'impuissance.

INTRODUCTION

En 2020-2021, près de 40% des Québécoises et des Québécois éprouvaient un niveau élevé de détresse psychologique, ce qui représente une augmentation significative depuis 2014-2015 (Institut de la statistique du Québec, 2023, p. 212). Il est donc essentiel d'accorder davantage d'attention à ce phénomène préoccupant. La détresse psychologique fait référence à un état émotionnel caractérisé par des symptômes d'anxiété et de dépression (Drapeau et al., 2012). De nombreuses études ont été menées auprès de la population générale et dans les secteurs privé et public en vue d'identifier les divers éléments du milieu de travail qui contribuent à engendrer de la détresse psychologique. Toutefois, la détresse psychologique vécue par les travailleuses dans les organismes communautaires demeure un phénomène inexploré.

Ce secteur compte des organismes à but non lucratif (OBNL) dont l'objectif consiste à offrir « des solutions collectives et solidaires à un problème social ou à un besoin commun » (CSMO-ÉSAC, n.d.). Ces organismes présentent des caractéristiques distinctives. Ils ont une mission sociale, c'est-à-dire une mission orientée vers l'amélioration du bien-être de communautés spécifiques « démunies ou vivant en situation d'inégalité sociale » (Chevalier et al., 2013, p. 5). Leur financement repose largement sur des subventions de l'État et des dons privés (Statistiques Québec, 2016). Leur direction est confiée à un conseil d'administration (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001) et leur gestion s'apparente le plus souvent à un mode de gestion participatif (Dumais, 2019). Ainsi, la mission, la structure de financement, le mode de gouvernance et l'organisation du travail qui caractérisent les organismes communautaires créent un contexte de travail particulier et des conditions de travail peu avantageuses, qui marquent l'expérience de travail, notamment pour les employé.e.s de première ligne. D'ailleurs, on remarque que la main d'œuvre présente dans les organismes communautaires est également spécifique. On y retrouve principalement des femmes jeunes et détenant un diplôme universitaire (Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2015 ; CSMO, 2019; CSMO, 2023; McMullen et Schellenberg, 2003). Le milieu communautaire constitue donc un contexte de travail unique susceptible d'engendrer des facteurs de risques spécifiques. Leur étude permettrait d'élargir notre compréhension du phénomène de la détresse psychologique au travail. L'objectif de ce mémoire vise ainsi à mettre en lumière les risques psychosociaux ainsi que les mécanismes

par lesquels ces derniers exercent leur influence sur la détresse psychologique chez les intervenantes d'organismes communautaires.

Nous avons structuré ce mémoire en cinq chapitres. Le premier présente la problématique de recherche. Nous commençons par aborder la question de l'importance des problèmes de santé mentale au travail en décrivant leurs conséquences individuelles, organisationnelles et sociétales. Par la suite, nous dressons un état des connaissances au sujet des risques psychosociaux associés à la détresse psychologique en faisant notamment ressortir l'appui empirique qu'ont reçu deux modèles explicatifs : le modèle demande-contrôle de Karasek (1979) et le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996). Un examen minutieux des écrits scientifiques nous mène à constater le nombre très limité d'études portant sur la santé mentale, et plus spécifiquement la détresse psychologique, dans les organismes communautaires. Après avoir formulé notre objectif de recherche, nous justifions sa pertinence scientifique.

Le second chapitre est consacré au cadre conceptuel. Nous commençons par discuter des définitions de la santé mentale et de la détresse psychologique. Par la suite, nous dressons un portrait des particularités des organismes communautaires Québécois, lesquelles sont principalement liées à leur mission, leur structure de financement et leur organisation du travail. Pour finir, nous définissons le concept de « risques psychosociaux » et expliquons les deux principaux modèles théoriques qui s'y rattachent. Le modèle demande-contrôle de Karasek (1979) suggère que la détresse psychologique résulte d'un déséquilibre entre ce qui est attendu d'une personne (demande psychologique) et les ressources mises à sa disposition pour y répondre (latitude décisionnelle). Le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996), quant à lui, est axé sur la justice distributive (et plus spécifiquement sur la notion d'équité) et stipule qu'un déséquilibre entre la perception d'efforts qu'une personne fournit au travail (contributions) et ce qu'elle reçoit en retour (rétributions), exerce une influence sur sa santé mentale, à plus ou moins long terme. Puisque ces deux modèles sont génériques (c'est-à-dire qu'ils sont susceptibles d'être présents dans les divers milieux de travail), il semblait probable qu'ils fassent écho à nos résultats.

Le troisième chapitre présente nos choix méthodologiques sur le plan du devis de recherche, de la technique d'échantillonnage et de la technique de collecte de données. Nous présentons également dans ce chapitre la technique d'analyse qualitative que nous avons mobilisée, c'est-à-dire l'analyse de contenu telle que décrite par L'Écuyer (1988). Notre objectif de recherche visant à *découvrir* des risques psychosociaux spécifiques au milieu communautaire, notre étude s'inscrit dans une démarche inductive

selon un devis de recherche exploratoire à un seul temps de mesure (Sekaran, 2003). La technique d'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné (boule de neige) a été utilisée pour constituer un échantillon de 12 intervenantes, lesquelles ont partagé leur réalité dans le cadre d'entrevues individuelles semi-dirigées.

Le quatrième chapitre traite de l'analyse des résultats. En premier lieu, nous présentons les risques psychosociaux ayant émergé de notre analyse (la demande psychologique quantitative, la demande psychologique qualitative, la demande psychologique émotionnelle, l'insécurité financière, la dévalorisation professionnelle et l'inertie des acteurs), en décrivant leurs manifestations dans les organismes communautaires, leurs causes et leurs conséquences. Nous procédons ensuite de la même manière pour les facteurs de protection (l'autonomie, le soutien social émotionnel et les rétributions prosociales). Cela nous mène à analyser les relations entre ces concepts, ainsi que les mécanismes (progression vers l'objectif, sentiment d'impuissance) qui les unies aux composantes de la détresse psychologique (fatigue démesurée et émotions négatives).

Finalement, dans le cinquième et dernier chapitre, nous discutons des résultats obtenus en présentant notre *Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire* et ses différentes composantes. Dans cette optique, nous expliquons de quelle manière les risques psychosociaux, les facteurs de protection, les mécanismes psychologiques et les émotions négatives sont intimement liés aux caractéristiques spécifiques des organismes communautaires. Par la suite, nous comparons nos résultats avec les deux modèles dominants afin de mettre en évidence les contributions théoriques qu'apporte notre étude. Nous terminons ce chapitre en précisant les limites de notre recherche.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

1.1 La santé mentale au travail : une question préoccupante

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la santé mentale « correspond à un état de bien-être mental qui nous permet de faire face aux sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté. Elle a une valeur en soi et en tant que facteur favorable, et fait partie intégrante de notre bien-être » (OMS, 2024). La santé mentale constitue donc une ressource essentielle pour être en mesure de fonctionner au travail, notamment.

Les auteur.es s'entendent pour dire que la santé mentale ou psychologique est formée de deux grandes composantes, à savoir une composante positive et une composante négative (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012 ; Keyes, 2005 ; Massé et al., 1998a ; OCDE, 2008). Ainsi, la première fait généralement référence au bien-être psychologique, par exemple, la satisfaction et le plaisir au travail, la satisfaction face à la vie, et le bonheur (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012 ; Keyes, 2005 ; Massé et al., 1998a). La seconde dimension est la détresse psychologique. Il s'agit d'un état psychologique pénible marqué par des symptômes de dépression (tristesse, fatigue, désespoir, dévalorisation de soi) et d'anxiété (ex. : nervosité, inquiétude) (Drapeau, Marchand et Beaulieu-Prévost, 2012 ; Ilfeld, 1976 ; Keyes, 2005 ; Massé, 2000 ; Massé et al., 1998a ; Ridner, 2004 ; Veit et Ware, 1983). Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) et Massé et al. (1998a) précisent d'ailleurs que ces deux dimensions représentent deux axes distincts plutôt que deux extrémités du même continuum. Précisons dès maintenant que notre mémoire de maîtrise porte spécifiquement sur la dimension négative de la santé mentale : la détresse psychologique.

La détresse psychologique est un phénomène préoccupant. Si l'on en croit les statistiques produites par l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ) pour la période 2020-2021, le pourcentage de la population québécoise de 15 ans et plus souffrant d'un niveau élevé de détresse psychologique s'élevait à 39 % (Institut de la statistique du Québec, 2023). La santé mentale des québécois et québécoises semblent s'être aggravée, en particulier depuis la pandémie de Covid-19. En effet, selon la plus récente Enquête québécoise sur la santé de la population :

> la proportion de Québécois et de Québécoises se situant au niveau élevé de l'échelle de détresse psychologique a augmenté entre 2014-2015 et 2020-2021 : elle est passée de 32% à

> 39% [...] Cette augmentation est constatée tant chez les hommes que chez les femmes (de 28% à 34% et de 37% à 43%), ainsi que dans tous les groupes d'âge. (Institut de la statistique du Québec, 2023, p. 212)

Par ailleurs, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* témoigne de l'importance qu'on accorde à la santé mentale dans le milieu de travail et plus particulièrement à la prévention de la détresse psychologique. En effet, en vertu de l'article 51, : « L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique et psychique du travailleur » (Loi sur la santé et la sécurité du travail. RLRQ, c. S-2.1[i]). Il n'est donc pas surprenant de constater que la santé mentale au travail a été reconnue comme une priorité gouvernementale et que le Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) collabore avec la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) pour la promotion de la santé mentale au travail (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2022).

La détresse psychologique au travail est un phénomène préoccupant, non seulement en raison de sa prévalence, mais également parce qu'elle entraine des conséquences néfastes tant pour les travailleurs et travailleuses, que pour les organisations qui les emploient et la société. Les prochains paragraphes sont ainsi consacrés aux conséquences individuelles, organisationnelles et sociétales de la détresse psychologique.

Sur le plan individuel, plusieurs études ont mis en évidence l'effet que produit la détresse psychologique sur la santé globale des individus. En effet, la méta analyse qu'ont réalisé Barry et ses collègues (2019) fait ressortir que les personnes qui présentent un niveau élevé de détresse psychologique présentent un risque supérieur de « mortalité, de développement de l'asthme à l'âge adulte, une détérioration des fonctions physiques chez les adultes vivant avec le cancer ainsi qu'une diminution de l'adhésion à la médication chez les personnes vivant avec une maladie chronique[1] » (Barry et al., 2019, p.8). De plus, Vézina et al. (2011) ont montré que la détresse psychologique est largement associée au troubles musculosquelettiques (TMS), aux accidents de travail et à une mauvaise perception de l'état de santé générale (Vézina et al., 2011, p. 627).

[1] Traduction libre de: «[...] mortality, the development of asthma in adulthood, worse physical function among adults with cancer, and decreased medication adherence among people with chronic disease (Barry et al., 2019, p.8).

En ce qui concerne les comportements qu'adoptent les individus au travail, la revue systématique de la littérature qu'ont réalisée Khalid et Syed (2024) a fait ressortir que la détresse psychologique était associée à une diminution du niveau de créativité et de résilience, ainsi qu'à une augmentation du conflit travail-vie personnelle.

Les personnes vivant avec la dépression sont également plus susceptibles d'être au chômage (Lerner et Henke, 2008), suggérant un lien entre la santé mentale et l'inactivité professionnelle. Bien que de nombreuses études présentent les effets du chômage sur la santé mentale (Brand, 2015 ; Gallie et al., 2003 ; McKee-Ryan et al., 2005), très peu expliquent l'inverse. En revanche, l'étude longitudinale de Olesen et al. (2013) révèle que les problèmes de santé mentale sont, à la fois, une cause et une conséquence du chômage. Ainsi, les personnes éprouvant des problèmes de santé mentale au travail sont plus à risque de perdre ou de quitter leur emploi, et les personnes au chômage sont plus à risque de développer des problèmes de santé mentale. On peut alors présumer qu'une personne qui éprouve déjà des problèmes de santé mentale, et qui se retrouve au chômage, risque de voir sa situation s'empirer, rendant ainsi le retour au travail plus difficile. Au Québec, le nombre de personnes au chômage présentant une incapacité liée à la santé mentale en 2021 se chiffrait à 12,9% (Statistiques Canada, 2022). Le chômage augmente également le risque de suicide (pour une méta-analyse voir : Virgolino et al., 2022). Finalement, l'Organisation Mondiale de la Santé mentionne, dans son rapport sur la santé au travail paru en 2022, qu'une mauvaise santé mentale augmentait le risque de suicide chez les travailleurs et travailleuses adultes. En somme, la détresse psychologique est susceptible d'entrainer des conséquences négatives importantes sur plusieurs aspects de la vie des travailleur.e.s, et ce, jusqu'à en être fatal.

La détresse psychologique dont souffrent les employé.e.s risque également d'engendrer des conséquences négatives sur l'organisation qui les emploie. En effet, de nombreuses études ont montré que la mauvaise santé mentale des employé.e.s entrainait des effets néfastes importants sur leur rendement, que ce soit à travers le présentéisme ou les comportements contreproductifs (pour des revues de la littérature, voir : Burton et al., 2008 ; Khalid et Syed, 2024, Lerner et Henke, 2008 ; Ling, 2023 ; De Oliveira et al., 2023 ; Schultz et Edington, 2007). Par exemple, l'étude qu'ont réalisé Bubonya et al. (2017) a montré que, toute chose étant égale par ailleurs, les personnes qui présentent une mauvaise santé mentale ont une probabilité six fois plus élevée de faire du présentéisme que les personnes en bonne santé mentale. L'étude de Burns et al. (2023) a montré, quant à elle, que les personnes qui souffrent d'un niveau élevé de détresse psychologique ont fait du présentéisme quatre fois plus souvent que les

personnes qui présentent un faible niveau de détresse psychologique. Une récente étude a également mis en évidence la relation entre la détresse psychologique et le présentéisme dans le contexte de la pandémie de Covid-19 (Park et Koch, 2024).

De plus, les études font ressortir que les problèmes de santé mentale figurent parmi les causes de l'absentéisme (Hardy, Woods et Wall, 2003 ; pour des revues de la littérature, voir : Burton et al., 2008 ; Khalid et Syed, 2024 ; Kessler et al., 1999 ; Lerner et Henke, 2008 ; De Oliveira et al., 2023). L'étude de Bubonya et al. (2017) a fait ressortir que le taux d'absentéisme est 5% supérieur chez les personnes qui présentent une mauvaise santé mentale. Des résultats similaires ont été obtenus en ce qui concerne spécifiquement la relation entre la détresse psychologique et le taux d'absentéisme (Burns, et al. 2023).

Dans sa revue de la littérature, Ling (2023, p.5) indique que les problèmes de santé mentale entrainent une augmentation de l'absentéisme, laquelle :

> […] peut entraîner une baisse de la productivité et du moral des autres employés, qui peuvent être amenés à prendre le relais de leurs collègues absents. Cela peut entraîner une augmentation du stress et de l'épuisement professionnel, ce qui peut contribuer à des problèmes de santé mentale. En outre, lorsqu'un employé est fréquemment absent, il peut avoir du mal à suivre son travail, ce qui peut entraîner des performances médiocres et des difficultés à respecter les délais[2].

Finalement, il a été montré que la mauvaise santé mentale des employés est associée à leur intention de démissionner (Firth, 2004 ; pour une revue de la littérature, voir Khalid et Syed, 2024) et à leur départ volontaire (de Croon et al., 2004).

En somme, la diminution de la productivité (à travers les absences, et le présentéisme, notamment) jumelée à la hausse du taux de roulement du personnel entraînent des coûts élevés sur le plan de la gestion des ressources humaines (Goetzel et al., 2004 ; World Health Organization, 2022). Notons d'ailleurs que ces coûts sont supérieurs aux coûts de traitements et de prévention des symptômes associés à la détresse psychologique. Soulignons également que le traitement de ces derniers n'améliore qu'en partie la productivité au travail (Lerner et Mosher Henke, 2008 ; Schultz et Edington, 2007), laissant ainsi sous-

[2] Traduction libre : « Absenteeism can lead to decreased productivity and morale among other employees, as they may have to pick up the slack for their absent colleagues. This can lead to increased stress and burnout, which can further contribute to mental health issues. Additionally, when an employee is frequently absent, they may have difficulty keeping up with their work, which can lead to poor performance and difficulty meeting deadlines ».

entendre que la détresse psychologique peut avoir des conséquences négatives à long terme sur l'organisation. En somme, ces résultats révèlent l'importance de prévenir les problèmes de santé mentale plutôt que de se limiter à les traiter.

Bon nombre de chercheurs soulignent que les conséquences de la détresse psychologique vont au-delà de la personne concernée et de son milieu de travail. La détresse psychologique produit également des effets néfastes sur la société du point de vue économique. Ainsi, les coûts sont à la fois associés aux frais de traitement, mais également à l'inaction sociétale, menant ainsi à une baisse de productivité et une augmentation des coût liés au chômage (World Health Organization, 2022). En 2010, ces coûts ont été estimés à 2.5 mille milliards de dollars américains, et pourraient atteindre 6 mille milliards de dollars en 2030 (World Health Organization, 2022, p. 50).

Le nombre de personnes qui souffrent de détresse psychologique est en augmentation au Québec et ses effets négatifs sont multiples, tant pour l'individu concerné et son lieu de travail que pour la société dans son ensemble. Après traitement, les symptômes et leurs effets peuvent persister ce qui représente, entre autres, des coûts importants. Il est donc essentiel de miser sur la prévention primaire[3] de la détresse psychologique. Dès lors, la question principale qui se pose est la suivante : Quels sont les risques psychosociaux du milieu de travail qui sont associés à la détresse psychologique ?

1.2 État des connaissances : que savons-nous des facteurs de risque associés à la détresse psychologique dans le milieu de travail

Plusieurs recensions d'écrits scientifiques et de méta-analyse ont mis en lumière les facteurs associés à la détresse psychologique au travail (Bonde, 2008 ; Fordjour et al., 2020 ; Harvey et al., 2017 ; Khalid et Syed, 2024 ; Lukan et al., 2022; Siegrist, 2008 ; Stanfeld et Candy, 2016 ; Van der Molen et al., 2020). À la lecture de ces travaux scientifiques, deux (2) grands modèles font préséance, soit le modèle demande-contrôle de Karasek (1979) et le modèle du déséquilibre efforts-récompenses de Siegrist (1996). Les facteurs que présentent ces deux modèles sont communément désignés par le terme « risques psychosociaux » (RPS ; INSPQ, 2021). Les risques psychosociaux sont définis comme des « facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes

[3] La prévention primaire « cherche à éliminer ou réduire les sources de stress en milieu de travail (description de tâche, structure organisationnelle, aménagement de l'horaire, etc.) », en comparaison avec la prévention secondaire et tertiaire qui visent l'identification des stresseurs et le rétablissement de la santé (Harvey et al., 2006, p. 5).

exposées » (INSPQ, 2021). Il s'agit donc des éléments du milieu de travail qui risquent d'entrainer des conséquences négatives sur la santé des personnes, notamment leur santé mentale. Précisons dès maintenant que le modèle de Karasek (1979) porte sur les éléments de l'organisation du travail alors que le modèle de Siegrist (1996) concerne les pratiques de gestion associées aux rétributions (ex. : la rémunération, la reconnaissance). Comme on peut le constater, ces deux modèles concernent respectivement chacune des deux dimensions de la relation d'emploi : 1) ce que l'on demande aux personnes de fournir dans le cadre de leur travail, 2) ce qu'elles reçoivent en retour.

Le modèle demande-contrôle (Karasek, 1979) repose sur le principe selon lequel les problèmes de santé mentale au travail surviennent lorsque les employés sont appelés à en faire plus qu'ils ne sont capables de fournir. Ce modèle indique ainsi que les personnes qui présentent le niveau le plus élevé de détresse psychologique sont celles dont le niveau de demande psychologique (quantitative et qualitative) est élevé et dont le niveau de latitude décisionnelle est faible. En 1990, Karasek et Theorell ajoutent au modèle un facteur protecteur, soit le soutien social. Dans l'ensemble, les résultats des méta-analyses soutiennent ce modèle, que ce soit en ce qui concerne la demande psychologique, la latitude décisionnelle ou le soutien social (Bonde, 2008, Harvey et al., 2017 ; Siegrist, 2008 ; Stanfeld et Candy, 2016 ; Theorell et al., 2015 ; Van der Molen et al., 2020). Dans le même ordre d'idées, la méta-analyse de Lukan et al. (2022) a permis de montrer que la demande psychologique quantitative (désignée ici par l'expression *intensité du travail*) constitue un facteur de risque majeur du stress quotidien au travail et influence de façon significative la santé mentale au travail.

La demande émotionnelle est un concept dérivé du modèle de Karasek qui réfère à l'effort émotionnel (ex. : la patience, l'empathie, la compassion, la maitrise de soi ou le contrôle des émotions d'autrui) requis par l'emploi en raison des interactions tendues avec les bénéficiaires ou les clients (Hochschild, 1983 cité dans Steinberg et Figart, 1999, p. 10). Selon la revue systématique de la littérature de Van der Molen et al. (2020), un niveau élevé de demande émotionnelle contribue à augmenter les risques de problèmes de santé mentale, tel que la détresse psychologique (voir plus particulièrement l'étude de Bültmann, 2002 et celle de Andersen, 2017).

En ce qui concerne le modèle du déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996), il stipule que les individus veulent être récompensés à leur juste valeur. Lorsque qu'ils reçoivent des rétributions inférieures à leurs contributions, ils éprouvent un sentiment d'iniquité qui les incite à croire qu'ils ont peu de valeur pour

l'organisation, ce qui augmente leurs risques de souffrir de détresse psychologique à plus ou moins long terme. Les résultats des méta-analyses soutiennent les postulats de ce modèle (Bonde, 2008 ; Harvey et al., 2017 ; Siegrist, 2008 ; Stanfeld & Candy, 2016 ; Tsutsumi & Kawakami, 2004 ; Van der Molen et al., 2020 ; Van Vegchel, de Jonge, Bosma, & Schaufeli, 2005).

En lien avec le modèle du déséquilibre effort-récompense (qui concerne un ensemble de rétributions économiques et sociales), les études ont montré plus précisément que l'insécurité d'emploi était associée à la détresse psychologique (Stanfeld et Candy, 2016). Toujours concernant les conditions de travail, dans leur méta-analyse, Harvey et ses collègues (2017) indiquent qu'il semble que les employés temporaires présenteraient une moins bonne santé mentale que les employés permanents, notamment pour « les emplois temporaires caractérisés par une forte instabilité de l'emploi » (p.4). Toutefois, les études sont trop peu nombreuses pour valider cette hypothèse.

Le modèle du déséquilibre effort-récompense peut être considéré dans une perspective de justice organisationnelle[4], puisque le déséquilibre entre les efforts et les récompenses dont il est question fait référence au concept d'équité (proportionnalité des rétributions en fonction des contributions). Celui-ci s'inscrit dans le concept plus large de la justice distributive, c'est-à-dire la perception que les rétributions reçues sont justes (Colquitt, 2001 ; Cropanzano & Greenberg, 1997 ; Folger & Konovsky, 1989 ; Sweeney & McFarlin, 1993), qu'il s'agisse d'argent, d'estime ou d'opportunité de carrière (Siegrist, 1996 ; 2008). Plusieurs études ont fait ressortir la relation entre la justice distributive et la santé mentale, notamment la détresse psychologique (pour des revues de littérature voir : Harvey et al., 2017 ; Robbins, Ford et Tetrick et al., 2012 ; Van der Molen et al., 2020). Selon plusieurs études, la perception d'injustice fait en sorte que les personnes se sentent dévalorisées au travail, ce qui augmentent leurs risques de souffrir de détresse psychologique (Francis & Barling, 2005 ; Pellerin et Cloutier, 2017 ; Rousseau et al., 2009 ; Spell & Arnold, 2007a, 2007b ; Tepper, 2001 ; Wood et al., 2013). En d'autres termes : « l'équité des rétributions affecte la santé mentale parce qu'elle signale aux travailleurs la valeur que leur accorde l'organisation » (Pellerin et Cloutier, 2017, p.30).

En somme, les deux (2) modèles qui dominent la littérature sur les facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique sont largement appuyés par les résultats des études. Ces études

[4] La justice organisationnelle possède quatre dimensions : la justice procédurale, la justice interpersonnelle, la justice informationnelle et la justice distributive. L'équité est une règle de justice distributive.

montrent que, de façon générale, les personnes en emploi sont susceptibles d'être exposées à divers types de demandes (quantitative, qualitative, émotionnelle), lesquelles représentent les efforts ou les contributions à fournir. Lorsque le niveau des efforts demandés est supérieur à ce que les personnes sont en mesure de fournir, en fonction des ressources dont elles disposent, elles risquent de présenter un niveau élevé de détresse psychologique, à plus ou moins long terme. Les ressources dont il est question sont l'autonomie, les compétences et le soutien social. De plus, le risque de détresse psychologique s'accroît lorsque les personnes ne sont pas récompensées à leur juste valeur. La situation se présente lorsque les rétributions économiques (ex. : le salaire, la sécurité d'emploi) et sociales (ex. : l'estime et la reconnaissance) offertes sont insuffisantes considérant les efforts fournis.

De façon générale, les méta-analyses portant sur le sujet renferment des études réalisées auprès de la population générale (Bondes, 2008, Robbins et al, 2012; Stanfeld et Candy, 2016; Tsutsumi et Kawakami, 2004; Van der Molen et al., 2020 ; van Vegchel, de Jonge, Bosma et Shaufeli, 2005). Elles incluent également un certain nombre d'études menées dans des secteurs d'activités spécifiques, par exemple, le secteur manufacturier (Robbins et al, 2012; Tsutsumi et Kawakami, 2004; Van der Molen et al., 2020), les entreprises d'électricité et de gaz (Bondes, 2008; Stanfeld et Candy, 2016) ainsi que les hôpitaux (particulièrement auprès des infirmières) et l'administration publique (Bondes, 2008, Robbins et al, 2012; Stanfeld et Candy, 2016; Tsutsumi et Kawakami, 2004; Van der Molen et al., 2020). En somme, les études réalisées jusqu'à présent sur les facteurs psychosociaux associés à la détresse psychologique ont été réalisées auprès de la population générale (tout secteur d'activités confondus), dans le secteur privé à but lucratif ou dans le secteur public. Il semble ainsi que le secteur de l'action communautaire, n'ait pas attiré l'attention des chercheurs. Ce secteur compte des organismes à but non lucratif (OBNL) dont l'objectif consiste à offrir « des solutions collectives et solidaires à un problème social ou à un besoin commun » (CSMO-ÉSAC, n.d.).

Notre recension des écrits confirme le peu d'attention accordée aux facteur psychosociaux associés à la détresse psychologique dans les organismes communautaires. En effet, les études répertoriées ont surtout porté sur la dimension positive de la santé mentale au travail, à savoir, le bien-être psychologique au travail. Ces études concernent notamment le bonheur (Kamerade & Mckay, 2014), la satisfaction face à la vie (Binder, 2016 ; Kamerade & Mckay, 2014 ; Kruse, Chipeta et Ueberschär, 2023) et la satisfaction au travail (Benz, 2005 ; Binder, 2016 ; Borgaza & Tortia, 2006; Hamann et Foster, 2013 ; Kruse, Chipeta et Ueberschär, 2023 ; Rowold, Borgmann et Bormann, 2014; Walk, Handy & Shinnenburg, 2013). Ce sont principalement

des études comparatives visant à mettre en parallèle le niveau de bien-être psychologique ou le degré d'exposition aux facteurs psychosociaux de personnes qui travaillent des OBNL (la plupart des études ne précisant pas s'il s'agit d'organismes communautaires), le secteur privé et le secteur public. De façon générale, ces études montrent que les employé.e.s d'OBNL présentent un niveau supérieur de satisfaction au travail comparativement aux employés du secteur public et ceux du secteur privé. Selon Borgaza et Tortia (2006), cela serait attribuable aux spécificités du secteur d'activité. De plus, parmi ces études, certaines mettent en évidence la contribution des facteurs psychosociaux au bien-être psychologique en fonction du secteur. Par exemple, Hamann et Foster (2013) ont montré que les employé.e.s des organismes à but non lucratif étaient exposés à une charge de travail plus lourde comparativement aux employés des autres secteurs (privé à but lucratif et public). En revanche, le degré d'autonomie, le soutien social et le niveau de satisfaction au travail ne variaient pas en fonction du secteur. Pour leur part, Kruse, Chipeta et Ueberschar (2023) ont montré que, pour les employés d'OBNL du secteur de l'économie sociale, l'utilité du travail (rétribution prosociale), la rétroaction et l'impact social exerçaient une influence sur la satisfaction au travail, ce qui n'était pas le cas des employés du secteur privé. De façon générale, les études portant sur la santé mentale au travail et les risques psychosociaux dans les organismes à but non lucratif montrent principalement que les employé.es de ce secteur présentent un niveau de bien-être psychologique supérieur comparativement aux personnes qui occupent un emploi le secteur privé ou public (Benz, 2005 ; Binder, 2016 ; Borgaza & Tortia, 2006; Hamann et Foster, 2013 ; Kamerade & Mckay, 2014 ; Kruse, Chipeta et Ueberschär, 2023; Rowold, Borgmann et Bormann, 2014; Walk, Handy & Shinnenburg, 2013).

En ce qui a trait à la dimension négative de la santé mentale, le nombre d'études s'avère encore plus limité. Parmi ces rares études, Kamerade & Mckay (2014) ont comparé le niveau d'anxiété[5] des employés d'OBNL à celui d'employés du secteur privé. Les résultats n'ont pas révélé de différences significatives. Une étude réalisée par Newton et Teo (2014) a été menée auprès d'un échantillon d'employé.e.s provenant de cinq OBNL (n=337), à savoir des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs, des employé.e.s de première ligne et de bureau. Les résultats ont montré que l'ambiguïté de rôle et la surcharge de travail contribuaient de façon significative à accroître le niveau de détresse psychologique.

[5] Notons que le niveau d'anxiété a été mesuré à l'aide d'un seul énoncé : « Overall, how anxious did you feel yesterday? ».

Bien qu'elle ne porte pas sur la détresse psychologique, la recherche qualitative de Vanier et Fortin (1996) a permis de mettre en lumière les facteurs de risques psychosociaux qui nuisent à la santé mentale, et plus spécifiquement l'épuisement professionnel[6]. Cette étude a été menée auprès de 19 intervenantes provenant de trois centres de crise en santé mentale. Les résultats ont fait ressortir trois principales catégories de facteurs de risque : 1) les facteurs liés au rôle d'intervenante (ex. : surcharge de travail, cas sévères, demande qualitative soutenue), 2) les facteurs liés aux relations avec les bénéficiaires (ex. : agressivité) ; 3) les facteurs de l'environnement externe (lourdeur administrative, insuffisance de financement de l'organisme, manque de ressources externes pour soutenir les bénéficiaires). Comme le laisse penser ces résultats, les facteurs psychosociaux sont non seulement associés à l'emploi, mais également au secteur d'activités.

Plus récemment, Giroux, Meunier, Doucet et al. (2022) ont réalisé une étude inductive auprès de 20 personnes occupant un emploi dans un organisme communautaire du secteur de la santé et des services sociaux. Leur étude a permis de faire ressortir trois grandes catégories de facteurs associés à l'épuisement professionnel : 1) la demande psychologique élevée (quantitative, qualitative et émotionnelle), 2) les conditions de travail précaires (ex. insécurité d'emploi, rémunération insuffisante), le manque de financement et de reconnaissance, et 3) les relations interpersonnelles difficiles (ex. : conflits interpersonnels).

Dans le cadre d'une enquête sur l'épuisement professionnel, Meunier, Giroux, Coulombe et al. (2020) ont sondé 851 personnes travaillant dans un organisme communautaire du secteur de la santé et des services sociaux (animateurs, intervenants, directeur et employé de soutien) en vue de déterminer leur niveau d'exposition à divers facteurs psychosociaux. La demande émotionnelle s'est révélée le facteur de risque le plus important, suivi de près par la demande quantitative et la rémunération. L'insécurité d'emploi figurait au dernier rang.

[6] L'épuisement professionnel et la détresse psychologique sont des concepts distincts. Selon le Centre Canadien d'hygiène et de sécurité du travail du Gouvernement du Canada : « Bien qu'il n'existe pas de définition officielle de l'épuisement professionnel, l'*American Psychiatric Association* le décrit ainsi : 1) épuisement émotionnel (se sentir frustré, être fatigué d'aller travailler, avoir de la difficulté à composer avec les autres au travail), 2) détachement ou cynisme (éprouver moins d'empathie pour les autres, se sentir détaché de son travail, percevoir son travail ou des éléments de celui-ci comme une source de frustration) et 3) faible niveau de réalisation personnelle (trouver son travail peu gratifiant, avoir l'impression de l'accomplir machinalement) 4) dépersonnalisation (les pensées et les sentiments semblent irréels ou ne pas appartenir à soi-même). *L'American Psychiatric Association* décrit également l'épuisement professionnel comme la réaction de la personne à un problème systémique. (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2024).

En somme, les rares études portant sur la dimension négative de la santé mentale et réalisées dans les organismes communautaires (Giroux et al., 2022 ; Meunier et al., 2020 ; Vanier et Fortin, 1996), ou plus largement dans les OBNL (Newton et Teo, 2014), présentent des résultats très intéressants. Cela dit, les études réalisées dans les organismes communautaires concernent spécifiquement les facteurs associés à l'épuisement professionnel. Bien que ce concept concerne la dimension négative de la santé mentale au travail, il s'agit d'un phénomène distinct de la détresse psychologique. L'épuisement professionnel fait plutôt référence à l'épuisement émotionnel (fatigue émotionnelle), le cynisme ou la dépersonnalisation (manque de compassion pour les bénéficiaires) et la perception d'un manque d'accomplissement professionnel (Bakker, Schaufeli, Demerouti et al 2000 ; Maslach & Jackson, 1981 ; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001 ; Toker et Biron, 2012).

De plus, ces études ont été mené auprès d'échantillons qui présentent certaines limites. Par exemple, l'étude de Vanier et Fortin (1996) a été menée dans trois centres de crise en santé mentale. Les résultats pourraient vraisemblablement être dépendant de la mission spécifique des organismes et des besoins et particularités des bénéficiaires (ex. : personnes suicidaires, personnes atteintes de troubles psychiatriques), exposant les employé.e.s de première ligne à des situations d'urgence, d'agressivité et de violence. En ce qui concerne l'étude qualitative de Giroux et al. (2022), les groupes de discussion comptaient du personnel de soutien, des intervenantes et des directrices d'organismes (n=20). Quant à l'étude quantitative de Meunier et al. (2020), l'échantillon était composé de participants dont le tiers occupait un poste de direction. Or, les études montrent que les facteurs psychosociaux varient en fonction de l'emploi occupé (Beehr, Jex, Stacy et Murray, 2000 ; Calnan, Wadsworth, May et al., 2004 ; Sparks et Cooper, 1999 ; Vézina *et al.*, 2011) et du niveau hiérarchique (emplois non-cadres versus emplois cadres) (Bernin et Theorell, 2001 ; Blom, Bodin, Bergström et al., 2016 ; Calnan, Wainwright, Forsythe et al., 2001 ; Johansson, Sandahl et Hasson, 2013 ; Skakon, Kristensen, Christensen et al., 2011, Vézina et al., 2011). Les limites relatives à l'échantillon s'appliquent également à l'étude qu'ont réalisée Newton et Teo (2014) dans cinq (5) OBNL. En effet, leur échantillon incluait non seulement des employé.e.s de première ligne (27%), mais également des cadres intermédiaires et supérieures (42%) ainsi que des employés de bureau (25%). Ajoutons à cela que cette étude quantitative visait à vérifier la relation entre la détresse psychologique et un nombre très limité de facteurs issus de la théorie des rôles, à savoir l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la surcharge de rôle.

Force est alors de constater que peu de connaissances ont été produites concernant les risques psychosociaux associés à la détresse psychologique dans les organismes communautaires et plus particulièrement chez les employé.e.s de première ligne. Pourtant, ce contexte de travail présente un grand intérêt considérant ses spécificités, lesquels sont susceptibles d'engendrer des facteurs de risque différents des autres secteurs.

1.3 L'objectif de la recherche et sa pertinence scientifique et sociale

L'objectif de notre étude consiste à mettre en évidence les risques psychosociaux ainsi que les mécanismes par lesquels ces derniers exercent leur influence sur les composantes de la détresse psychologique chez les intervenants d'organismes communautaires. De façon plus précise, dans le cadre d'une démarche inductive, nous entendons découvrir les risques propres à ce milieu, lequel présente un mode de fonctionnement différents des secteurs privé et public.

Les connaissances actuelles concernant les facteurs psychosociaux dans les secteurs privé et public sont susceptibles de ne pas être transposables au secteur communautaire en raison de ses spécificités. Ces connaissances semblent ainsi insuffisantes pour comprendre le phénomène de la détresse psychologique dans ce secteur. En ce sens, notre étude contribuerait à mettre en évidence de nouveaux facteurs psychosociaux.

En effet, les modèles de Karasek (1979) et Siegrist (1996) proposent des risques psychosociaux liés, respectivement, à l'organisation du travail (demande psychologique, latitude décisionnelle) et aux pratiques de gestion en matière de rétributions (rétributions économiques et sociales). Le premier modèle est ancré dans les contributions demandées aux employé.es (un certain nombre d'efforts de nature différente) et les ressources nécessaires pour les produire (latitude décisionnelle). Le deuxième modèle repose sur les rétributions offertes aux employés en contrepartie de leurs contributions. Les deux modèles reposent sur un déséquilibre : les problèmes de santé mentale proviennent d'un déséquilibre entre les contributions demandées et les ressources disponibles (Karasek, 1979) ou d'un déséquilibre entre les contributions apportées et les rétributions obtenues en retour (Seigrist, 1996). Ensemble, ces modèles englobent les deux parties de la relation d'emploi, c'est-à-dire la relation d'échange entre l'employeur et l'employé (contributions vs rétributions). Ces modèles sont souvent qualifiés de « génériques », car ils sont susceptibles de s'appliquer à tous les emplois dans tous les secteurs d'activités (Beehr et al., 2000).

Cependant, en raison du nombre très limité de risques qu'ils proposent, ils ne permettent pas de rendre compte de la complexité de l'organisation du travail et des particularités du mode de fonctionnement des organisations (Bakker et Demerouti, 2007). Les organismes communautaires pourraient constituer un milieu de travail dans lequel les employé.e.s de première ligne sont exposés à des risques psychosociaux spécifiques à ce milieu. À ce sujet, l'étude de Beehr et al. (2000) et celle de Sparks et Cooper (1999) ont montré que, au-delà des risques liés à l'organisation du travail, d'autres facteurs plus spécifiques au milieu de travail contribuaient à engendrer des problèmes de santé mentale. Certains de ces facteurs spécifiques présentaient d'ailleurs un pouvoir prédictif supérieur. Ainsi, pour mieux comprendre les facteurs psychosociaux associés à la détresse psychologique, il n'est pas suffisant de transposer les deux modèles génériques. Il est indispensable de s'attarder aussi aux facteurs spécifiques au milieu de travail.

Au Québec, les organismes communautaires sont des organismes à but non lucratif (OBNL) qui entretiennent une vie associative et démocratique, et agissent indépendamment de l'État (Réseau québécois de l'action communautaire autonome, 2019). Mentionnons dès maintenant que bien que tous les organismes communautaires soient des OBNL, les organismes à but non lucratif ne sont pas forcément des organismes communautaires. De plus, l'objectif des organismes communautaires n'est pas la viabilité économique, mais plutôt la mise en place de solutions collectives et sociales (CSMO-ÉSAC, n.d.). Elles n'entretiennent donc pas d'activité marchandes (Cloutier, Michaud et Pellerin, 2021, p. 565).

Ainsi, le contexte de travail des organismes communautaires se distingue des autres milieux de travail de plusieurs manières. Tout d'abord, tel que mentionné précédemment, leur mission est orientée vers l'amélioration du bien-être de populations « démunies ou vivant en situation d'inégalité sociale » (Chevalier et al., 2013, p. 5). De plus, la structure de financement de ces organismes est particulière au sens où elle repose en grande partie sur des subventions gouvernementales et des dons privés (Statistiques Québec, 2016). L'organisation du travail des organismes communautaires présente également des particularités. Par définition, la direction de l'organisme est confiée à un conseil d'administration (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001) et on y retrouve généralement un mode gestion participatif (Dumais, 2019). De plus, ces organismes nécessitent souvent l'aide de bénévoles pour répondre le plus et le mieux possible aux besoins des bénéficiaires (Atangana-Abé, 2015 ; McMullen et Schellenberg, 2003), et sont régulièrement appelés à collaborer avec des partenaires externes (Chantier

de l'économie sociale, 2024, p. 21 ; Chevalier et al., 2013 ; Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001).

La mission, la structure de financement, le mode de gouvernance et l'organisation du travail qui caractérisent les organismes communautaires créent des conditions de travail particulières, notamment pour les employés de première ligne. Effectivement, en raison du financement limité et instable des organismes communautaires, les personnes qui y travaillant ont souvent un salaire peu favorable (pour méta-analyses voir : Akingbola & Brunt, 2023 ; Ariza-Montes & Lucia-Casademunt; 2015 ; CSMO, 2023) et peu ou pas d'avantages sociaux (Emanuele & Higgins, 2000 ; McMullen et Schellenberg, 2003 ; Proulx, 2003). Elles sont également susceptibles de vivre de l'insécurité d'emploi ou d'occuper un emploi à temps partiel (Akingbola & Brunt, 2023 ; Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2015 ; CSMO, 2023 ; Fauvel et al., 2020 ; McMullen et Schellenberg, 2003). Plusieurs d'entre-elles sont aussi en situation de précarité financière (Fauvel et al., 2020) et effectue des heures supplémentaires non rémunérées (Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2015 ; McMullen et Schellenberg, 2003). Finalement, il est habituel pour les travailleuses d'organismes communautaires d'être exposées à une charge de travail très élevée (Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2015).

Les organismes communautaires présentent également des aspects positifs. D'abord, les valeurs et le fonctionnement des organismes communautaires reposent en grande partie sur une gestion participative et démocratique. Ainsi, les personnes qui y occupent un emploi ont disposent généralement d'un degré élevé d'autonomie et ont davantage tendance à collaborer à la prise de décision (Akingbola et Brunt, 2023). Ces organismes ont également tendance à offrir davantage de flexibilité quant à l'horaire de travail (Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2016 ; McMullen & Schellinburg, 2003). Selon Ariza-montes et Lucia-Casademunt, cette flexibilité a pour effet d'accroître le niveau d'engagement et d'attachement émotionnel au travail, en plus de permettre un meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle (p. 345-346, 2016), celui-ci constituant aujourd'hui une condition d'emploi essentielle pour un bon nombre de professionnels.

En somme, les caractéristiques spécifiques des organisations communautaires engendrent un contexte de travail qui présente une combinaison particulière de demandes (niveau et nature des efforts requis), de ressources et de rétributions, notamment pour les employé.e.s de première ligne, lesquels sont responsables de fournir des services à des personnes vulnérables dans le but d'améliorer leur état de bien-

être. Il s'agit d'un contexte de travail spécifique dont l'étude pourrait nous permettre de mettre en lumière de nouveaux risques psychosociaux ainsi que d'en apprendre davantage sur la manière dont ils agissent sur la détresse psychologique. Notre étude permettrait ainsi de mieux comprendre le phénomène de la détresse psychologique au travail. Sur le plan pratique, une connaissance des risques psychosociaux pourrait permettre d'améliorer les pratiques de ressources humaines (RH) axées sur la prévention primaire et adaptées au contexte particulier du milieu communautaire. Ces pratiques permettraient de réduire les risques de souffrir de détresse psychologique et d'en réduire les conséquences, sur le plan individuel et organisationnel.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

Ce deuxième chapitre vise à présenter le cadre conceptuel sur lequel repose ce mémoire. Nous présenterons d'abord, les principaux concepts que nous mobilisons. Ensuite, nous présenterons les deux principaux modèles d'analyse de la détresse psychologique, à savoir le modèle demande-contrôle de Karasek (1979) et le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996).

2.1 Les définitions des concepts principaux

2.1.1 La détresse psychologique

Tel que mentionné précédemment et présenté dans le tableau 2.1, la santé psychologique englobe deux composantes : le bien-être psychologique et la détresse psychologique. Le tableau 2.2 présente les principales définitions du bien-être psychologique. En effet, ce dernier est défini comme étant la composante positive de la santé psychologique (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011 ; OCDE, 2008). Il réfère à la fois à la satisfaction face à la vie (bonheur et optimisme), et à la capacité d'un individu à s'auto-actualiser (estime de soi, contrôle de soi) (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011 ; Massé et al., 1998a ; OCDE, 2008). Dans un contexte de travail, plus spécifiquement, le bien-être renvoie au plaisir et à la satisfaction au travail (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011 ; Keyes, 2005; Massé et al., 1998a).

Bien que sa définition diffère d'une étude à l'autre tel que vu dans le tableau 2.3, la majorité des auteur.es s'entendent pour caractériser la détresse psychologique comme étant la dimension négative de la santé psychologique (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011 ; OCDE, 2008). Celle-ci est souvent décrite comme la combinaison de symptômes de dépression et d'anxiété (Drapeau et al., 2012 ; Gilbert et al., 2011 ; INSPQ, 2022 ; Ilfeld et al., 1976 ; Massé et al., 1998a, Massé et al., 2000; OCDE, 2008, Veit et Ware, 1983). La définition de la détresse psychologique présente certaines nuances selon les chercheurs. D'une part, certains mettent l'accent sur la démotivation ou le désengagement au travail (Gilbert et al., 2011, 2023; Massé, 2000) ainsi que sur l'agressivité, la colère et l'irritabilité (Gilbert et al., 2011; Ilfeld et al., 1976; Massé, 1998a; Massé, 2000; Veit et Ware, 1983) ou encore les troubles cognitifs (Ilfeld et al., 1976). Or, l'ensemble de ces caractéristiques illustre des symptômes de la dépression (Drapeau, 2012). Dans le cadre

de ce mémoire, nous mobilisons la définition que propose Drapeau et al. (2012), selon laquelle la détresse psychologique est un état émotionnel caractérisé par des symptômes d'anxiété et de dépression. Cette définition nous semble la plus pertinente puisqu'elle découle d'une approche épidémiologique solide dans laquelle les auteurs ont procédé à une revue critique de la littérature, en présentant un examen approfondi des diverses conceptions de la détresse psychologique, et une analyse des caractéristiques cliniques et de prévalence de la détresse psychologique.

Tableau 2.1: Les définitions de la santé psychologique

La santé psychologique		
Auteurs et date	**Définition en français**	**Définition en anglais**
OCDE (2008)	« La santé mentale peut être décrite selon plusieurs dimensions. La santé mentale positive recouvre le bien-être et la capacité à faire face à l'adversité. Les mesures de cette dimension comprennent l'estime de soi, le contrôle de soi et l'optimisme. La santé mentale négative recouvre les troubles mentaux et la détresse psychologique » (p.238).	
Massé et al. (1998a)	« La santé mentale ne se résume pas à l'absence de symptômes ou de réactions négatives comme la dépression, l'autodérision, l'anxiété ou le désengagement social. Elle doit également inclure des signes de bonheur, d'équilibre mental, d'estime de soi, de maîtrise de soi, de sociabilité, d'implication sociale. Un faible niveau de détresse psychologique ne signifie pas automatiquement un niveau élevé de bien-être subjectif. Ce sont deux dimensions différentes, bien que corrélées, d'un concept virtuel de santé mentale[7] » (p. 497).	''Mental health is not just the absence of negative symptoms or negatives reactions such as depression, self-depreciation, anxiety or social disengagement. It must also include signs of happiness, mental balance, self-esteem, self-control, sociability, social involvement. A low level of psychological distress does not mean automatically a high level of subjective well-being. These are two different, though correlated, dimensions of a virtual concept of mental health'' (p. 497).
Organisation Mondiale de la santé : OMS (2022)	« La santé mentale correspond à un état de bien-être mental qui nous permet d'affronter les sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la	

[7] Traduction libre.

	communauté. Elle fait partie intégrante de la santé et du bien-être, sur lesquels reposent nos capacités individuelles et collectives à prendre des décisions, à nouer des relations et à bâtir le monde dans lequel nous vivons. La santé mentale est un droit fondamental de tout être humain. C'est aussi un aspect essentiel du développement personnel, communautaire et socioéconomique ».	

Tableau 2.2: Le définitions du bien-être psychologique

Le bien-être psychologique		
Auteurs et date	**Définition en français**	**Définition en anglais**
Dagenais-Desmarais et Savoie (2012)	« L'approche hédonique étudie le bien-être personnel en termes de bonheur et de satisfaction de vie. La principale opérationnalisation de cette approche repose sur des indicateurs d'affect positif, d'affect négatif et de satisfaction de vie. L'approche eudémonique considère le bien-être personnel en termes de fonctionnement optimal, de sens et d'auto-actualisation. L'opérationnalisation la plus fréquente de cette approche est le modèle de Ryff, composé de six dimensions : l'autonomie, la maîtrise de l'environnement, la croissance personnelle, les relations positives avec les autres, le but de la vie et l'acceptation de soi[8] » (p. 661).	''The hedonic approach studies PWB in terms of happiness and life satisfaction. The main operationalization of this approach is based on indicators of positive affect, negative affect, and life satisfaction (Andrews and McKennell 1980; Berkman 1971; Bradburn 1969; Campbell et al. 1976; Diener 1984). The eudaimonic approach considers PWB in terms of optimal functioning, meaning, and self-actualization (e.g. Keyes 1998; Omodei and Wearing 1990; Ryan and Deci 2000; Ryff and Keyes 1995; Ryff and Singer 1998). The most frequent operationalization for this approach is Ryff's model (Ryff 1989; Ryff and Keyes 1995), consisting of six dimensions: Autonomy, Environmental Mastery, Personal Growth, Positive Relations with Others, Purpose in Life, and Self-Acceptance.'' (p. 661)
Massé et al. (1998a)	« Le bien-être psychologique est généralement considéré comme une composante des échelles de qualité de vie. Le bien-être général a également été défini comme une alimentation équilibrée de l'esprit, du corps et de l'esprit. Selon Veit et Ware (1983), un affect général positif et des liens émotionnels sont des dimensions du bien-être subjectif (et non du bien-être objectif habituellement associé au concept de qualité de vie) » (p. 479).	''Psychological wellbeing is generally considered as a component of quality of life scales (Parmentier, 1994) General well-being has also been defined as a balanced nourishment of the mind, body and spirit (Vella-Brodrick and Allen, 1995). According to Veit and Ware (1983) a general positive affect and emotional ties are dimensions of subjective well-being (and not objective well-being usually associated

[8] Traduction libre.

	« Il devrait avoir trois composants subordonnés qui impliquent un contenu cognitif sur une période spécifique : 1) la satisfaction de la vie en tant qu'évaluation de l'atteinte des objectifs, orientée vers le passé avec un contenu cognitif fort ; 2) le moral ou l'état moral envers la discipline et la confiance, orienté vers l'avenir avec un contenu cognitif modéré et 3) le bonheur comme réaction affective envers la vie quotidienne fondée sur des émotions positives et négatives, orienté vers le présent avec un faible contenu cognitif. Le bonheur est alors une composante majeure du bien-être[9] » (p. 480).	with quality of life concept, (Parmenter, 1994))'' (p. 479). ''It should have three subordinate components that involve specific time frame cognitive content: 1) life satisfaction as an evaluation of goal attainment, past oriented with strong cognitive content; 2) morale or morale condition toward discipline and confidence, future oriented with moderate cognitive content and 3) happiness as affective reaction toward daily life founded on positive and negative emotions, present oriented with low cognitive content. Happiness is then a major component of well-being'' (p. 480).
OCDE (2008)	La santé mentale positive recouvre le bien-être et la capacité à faire face à l'adversité. Les mesures de cette dimension comprennent l'estime de soi, le contrôle de soi et l'optimisme.	

[9] Traduction libre.

Tableau 2.3: Les définitions de la détresse psychologique

La détresse psychologique		
Auteurs et date	**Définition en français**	**Définition en anglais**
INSPQ (2022)	« La détresse psychologique constitue un indicateur précoce d'atteinte à la santé mentale qui identifie, dans une population, les personnes qui sont plus à risque d'être atteintes de dépression ou d'anxiété » (p. 6). « L'indicateur principal de détresse psychologique liée au travail réfère ainsi dans cette étude à la proportion de répondants se situant à un niveau élevé de l'échelle de détresse psychologique et qui considèrent que les sentiments ressentis au cours du dernier mois sont « complètement » ou « partiellement » reliés au travail » (p. 7).	
Ilfeld et al. (1976)	La détresse psychologique est caractérisée par : la dépression, l'anxiété, l'irritabilité (colère) et les troubles cognitifs.	
Ridner (2004)	« Détresse psychologique : état émotionnel inconfortable unique ressenti par une personne en réponse à un facteur de stress ou à une demande spécifique qui entraîne un préjudice, temporaire ou permanent, pour la personne[10] » (p. 539). « La détresse psychologique a cinq déterminants : (1) incapacité perçue à faire face de manière efficace, (2)	''Psychological distress: the unique discomforting, emotional state experienced by an individual in response to a specific stressor or demand that results in harm, either temporary or permanent, to the person '' (p. 539). ''Psychological distress has five defining attributes: (1) perceived inability to cope effectively, (2) change in emotional status, (3) discomfort, (4)

[10] Traduction libre.

	changement de l'état émotionnel, (3) inconfort, (4) communication de l'inconfort et (5) préjudice[11]» (p. 539).	communication of discomfort, and (5) harm'' (p. 539).
OCDE (2008)	« La détresse psychologique renvoie à la présence de symptômes (principalement la dépression et l'anxiété) qui n'atteignent pas nécessairement le seuil requis pour motiver un diagnostic fondé sur les systèmes de classification en psychiatrie » (p.238).	
Massé (2000)	« La « dévalorisation » ou auto-dévalorisation, qui fait référence à une perte de confiance en soi, un sentiment d'inutilité, une faible estime de soi et une tendance à l'isolement (ex. : je manque de confiance en moi ; j'ai l'impression que personne ne m'aime). « Irritabilité/agressivité » teintée d'arrogance et de conflits avec les autres (par exemple, j'étais arrogant et même grossier envers les autres ; j'étais agressif pour tout). « Anxiété/dépression » mélangée à du stress (par exemple, je me sentais déprimé ou déprimé ; je me sentais préoccupé et mal à l'aise). « Démotivation », qui fait référence à un désengagement social et à un désintérêt généralisé envers la vie (ex. : j'étais moins réceptif aux idées et opinions des autres ; je n'avais pas envie de faire quoi que ce soit)[12] » (p. 15)	"Devalorization" or self-depreciation, which refers to a loss of self-confidence, a feeling of uselessness, low self-esteem, and a tendency to isolate oneself (e.g., I lack selfconfidence; I had the impression that no one loved me). · "Irritability/aggressiveness" tinged with arrogance and conflicts with others (e.g., I was arrogant and even rude toward others; I was aggressive about every little thing). · "Anxiety/depression" mixed with stress (e.g., I felt depressed ordownin the dumps; I felt preoccupied and uneasy). · "Demotivation," which refers to a social disengagement and a generalized disinterest toward life (e.g., I was less receptive to the ideas and opinions of others; I did not feel like doing anything) '' (p. 15)

[11] Traduction libre.

[12] Traduction libre.

Drapeau et al. (2012)	« La détresse psychologique définie comme un état de souffrance émotionnelle caractérisé par des symptômes de dépression et d'anxiété accompagnés parfois de symptômes somatiques[13] » (p. 123)	‘’psychological distress defined as a state of emotional suffering characterized by symptoms of depression and anxiety sometimes accompanied by somatic symptoms, ‘’ (p. 123)
Massé (1998b)	« [la détresse] s’exprime à travers une profonde autocritique et une perte d’estime de soi (autodévalorisation), sentiment général d’incompétence qui s’accompagne à son tour d’un désengagement face aux activités sociales. Le repli sur soi associé à l’autodévalorisation conduit à une démotivation puis à diverses manifestations de retrait social » (p. 186)	
Massé (1998a)	« La détresse psychologique est définie comme un syndrome non spécifique qui recouvre des concepts tels que l'anxiété, la dépression, les problèmes cognitifs, l'irritabilité, la colère ou l'obsession-compulsion[14] » (p. 478). « Les symptômes de détresse psychologique peuvent être définis comme des réactions négatives aux difficultés récentes de la vie[15] » (p. 479)	'' Psychological distress is defined as a nonspecific syndrome that covers constructs such as anxiety, depression, cognitive problems, irritability, anger or obsession-compulsion'' (p. 478) ‘’ psychological distress symptoms can be defined as negative reactions to recent life difficulties,’’ (p. 479)
Gilbert et al., 2011	Cette dimension est composée de trois facettes concernant le rapport avec soi, avec le travail et avec autrui : 1) l’anxiété/la dépression, liée à un sentiment d’incertitude et d’angoisse permanente provoquant un désarroi aigu, 2) le désengagement au travail, qui engendre un sentiment négatif conduisant à une baisse ou à une absence d’intérêt pour la profession exercée et 3) l’agressivité/l’irritabilité, qui	

[13] Traduction libre.

[14] Traduction libre.

[15] Traduction libre.

	repose sur un sentiment d'impatience et de mécontentement concernant différents aspects de l'emploi occupé et de l'entourage.	

Veit et Ware (1983)	• Structure de l'inventaire de la santé mentale (p. 740)
	  ○ Détresse psychologique
	  ▪ Anxiété
	  ▪ Dépression
	  ▪ Perte de contrôle comportemental ou émotionnel
		• Mental Health Inventory Structure (p. 740)
		  ○ Psychological Distress
		  ▪ Anxiety
		  ▪ Depression
		  ▪ Loss of Behavioral/ Emotional Control

2.1.2 Les organismes communautaires

Un second concept central à ce mémoire est celui des organismes communautaires. Pour discuter des caractéristiques des organismes communautaires, il est important de les situer par rapport aux organisations du secteur de l'économie sociale. Au Québec, « la grande famille de l'économie sociale » (Chantier de l'économie sociale, 2015, p. 4) regroupe les entreprises d'économie sociale (EÉS), les organismes à but non-lucratif (OBNL), les organismes d'action communautaire et les organismes d'action communautaire autonome.

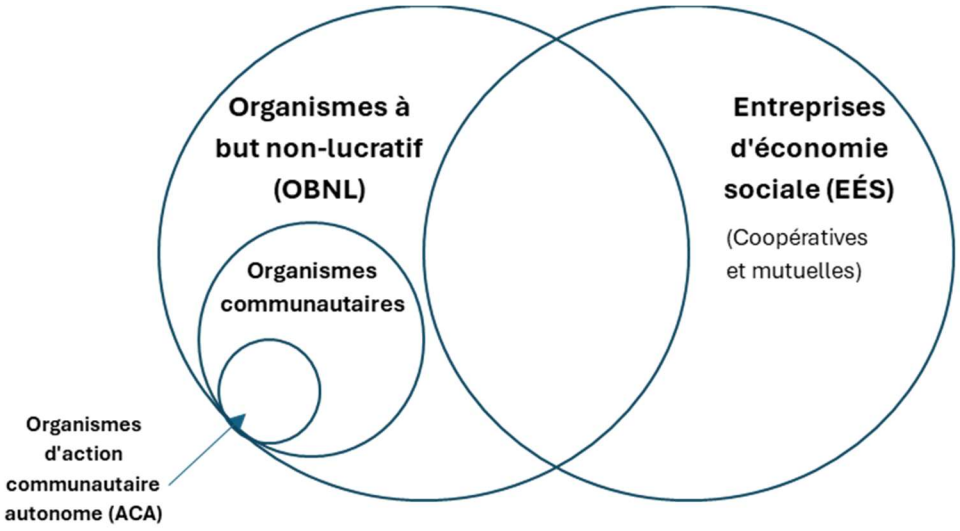


Figure 2.1: Les composantes de l'économie sociale[16]

Les entreprises d'économie sociale sont définies selon la Loi sur l'économie sociale (RLRQ, chapitre E-1.1.1) :

> On entend par « économie sociale », l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente

[16] Figure originale conçue par l'autrice de ce mémoire.

ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément aux principes suivants:

1° l'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité;

2° l'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1);

3° les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres;

4° l'entreprise aspire à une viabilité économique;

5° les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise;

6° les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables.

Pour l'application du premier alinéa, la finalité sociale est celle qui n'est pas centrée sur le profit pécuniaire mais sur le service aux membres ou à la collectivité et elle s'apprécie notamment en fonction de la contribution de l'entreprise à l'amélioration du bien-être de ses membres ou de la collectivité et à la création d'emplois durables et de qualité.

Est une entreprise d'économie sociale, une entreprise dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui est exploitée, conformément aux principes énoncés au premier alinéa, par une coopérative, une mutuelle ou une association dotée de la personnalité juridique. (2013, c. 22, a. 3)

Ainsi, les entreprises d'économie sociale se distinguent particulièrement par leur implication dans l'entreprenariat collectif (CSMO-ÉSAC, n.d.), ou en d'autres mots, par le fait qu'« un important pourcentage de revenus est autogénéré par la vente de produits et services en lien avec leur mission économique et répondant aux besoins de la communauté » (CSMO-ÉSAC, n.d.). Parmi les entreprises d'économie sociale on peut retrouver des OBNL, des coopératives (COOP), ou encore des mutuelles (CSMO-ÉSAC, n.d.; Cloutier, Michaud et Pellerin, 2021, p. 562).

Les organismes communautaires, quant à eux, sont définis depuis 2001 par la Politique gouvernementale sur l'action communautaire (MESS, 2001). On y retrouve alors les critères suivants:

- Avoir le statut d'un organisme à but non lucratif;
- Être enraciné dans sa communauté;
- Entretenir une vie associative et démocratique;
- Être libre de déterminer sa mission, ses orientations, ses approches et ses pratiques. (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001, p. 21; Réseau québécois de l'action communautaire autonome, 2019)

Essentiellement, « le secteur de l'action communautaire regroupe plusieurs OBNL qui offrent des solutions collectives et solidaires à un problème social ou à un besoin commun. Il favorise l'autonomie des personnes et le développement de leur citoyenneté » (CSMO-ÉSAC, n.d.). Notons également que parmi les organismes communautaires, nous retrouvons les organismes communautaires autonomes, auxquels s'ajoutent quatre autres critères. Ceux-ci se distinguent principalement par leur rôle de transformation sociale, leur approche de participation citoyenne et leur offre de services alternatifs (Réseau québécois de l'action communautaire autonome, 2019).

Ainsi, malgré certaines différences, les entreprises d'économie sociale et les organismes communautaires sont porteurs des mêmes valeurs, soient « [la] solidarité, [l'] autonomie, [la] citoyenneté et [l']*empowerment*» (CSMO-ÉSAC, n.d.), Ces organisations partagent les principes suivants : « la réponse aux besoins, [les] finalités sociales, [...], la non-lucrativité » (Cloutier, Michaud et Pellerin, 2021, p. 565).

Bien que les OBNL puissent, à la fois, être des EÉS et des organismes communautaires, il est important d'en faire la distinction. En effet, les termes « OBNL » et « organismes communautaires » sont souvent utilisés de manière interchangeable, à tort, puisque les organismes communautaires sont des OBNL, mais les OBNL ne sont pas forcément des organismes communautaires. Le Guide d'introduction à l'Économie Sociale (Chantier de l'économie sociale, 2021) définit les OBNL comme suit :

> Un OBNL est un groupement de personnes physiques qui poursuivent une mission sociale et qui n'ont pas l'intention de réaliser des gains pécuniaires dans l'objectif de se les partager. [...] Un OBNL est donc composé de membres qui, lors d'une assemblée générale, élisent un conseil d'administration et prennent des décisions concernant l'administration de la corporation. [...] Les OBNL sont régis par les dispositions prévues dans leur loi constitutive, généralement la Loi sur les compagnies Partie III.
>
> En résumé, l'OBNL possède les caractéristiques suivantes :

- il a une existence distincte de celle de ses membres (personne morale) ;
- il possède des biens en son nom propre (patrimoine) ;
- il a des droits et assume des obligations ainsi que des responsabilités ;
- il signe des contrats par l'entremise de ses administrateurs ou représentants officiels ;
- il peut intenter des poursuites ou être poursuivi au même titre qu'une personne physique. (Chantier de l'économie sociale, 2021, p. 18)

Ainsi, un organisme d'action communautaire est un OBNL qui se distinguent des entreprises d'économies sociales lesquelles sont caractérisées par « la notion de vente ou d'échange de biens ou de services, ainsi que [par] le critère de viabilité économique (sous-tendu par l'activité entrepreneuriale) » (Cloutier, Michaud et Pellerin, 2021, p. 565). La figure 2.1 conçue par la chercheuse et présentée ci-haut permet de visualiser l'emboitement et les distinctions entre les entreprises d'économie sociale, les organismes à but non lucratif, les organismes d'action communautaire et les organismes d'action communautaire autonome.

En somme, ce mémoire porte sur les organismes communautaires en s'appuyant sur les critères détaillés dans la Politique gouvernementale sur l'action communautaire (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001). Dans les sections suivantes, nous abordons trois (3) grandes caractéristiques distinctives des organismes communautaires Québécois.

2.1.2.1 La mission sociale

Les organismes communautaires poursuivent un objectif social. Leur mission n'est pas fondée sur le profit, mais plutôt sur l'amélioration du bien-être de communautés spécifiques. On peut penser, par exemple, à l'amélioration des conditions de vie d'une communauté vivant des inégalités (Bélanger, 1999 ; Office québécoise de la langue française, n.d.), en répondant, entre autres, à des besoins auxquels le réseau de la santé et des services sociaux ne répond pas (Chevalier et al., 2013 ; Leclercq, 2014 ; Santé Montréal, 2024). On peut penser aux personnes en situation d'itinérance, aux femmes victimes de violence sexuelles ou aux personnes en situation de handicap. La mise en application de cette mission passe donc généralement par une prestation de services, par exemple, de l'aide, de l'accompagnement et du soutien. La mission des organismes communautaire est donc de nature à influencer le contexte de travail des employé.e.s de première ligne.

2.1.2.2 La structure de financement

La structure de financement des organismes communautaire est également particulière. Rappelons d'abord que ces organismes n'ont pas comme objectif de faire des profits, et visent généralement à rendre leurs services le plus accessibles possible pour la population, et donc à petits frais ou encore gratuitement.

Ainsi, les organismes communautaires font souvent face à un financement limité qui dépend en grande partie de subventions et d'aide publique, lesquelles ne sont ni stables ni garantis d'année en année. Près d'un tier (30,6%) des revenus proviennent de subventions et d'aide publique. On parle alors principalement de soutien financier provenant des gouvernements fédéral et provincial. Le reste, équivalent à 6,1% des revenus, correspond à de l'aide du secteur privé, soit des dons, commandites, revenus de campagnes de financement, fonds reçus de fondations ou d'organismes privés, etc. (Statistiques Québec, 2016).

Afin de pouvoir continuer à recevoir des subventions de l'État, les organismes communautaires doivent démontrer de quelle manière les fonds ont été utilisés et leurs impacts sociaux. C'est ce qu'on appelle la reddition de compte (Chantier de l'économie sociale, 2021). En d'autres termes, ils doivent prouver que les montants reçus sont utiles (produisent des résultats satisfaisants) et nécessaires. Ce n'est toutefois pas chose simple. En effet, certains impacts sociaux seront perceptibles sur le long-terme et peuvent donc être difficiles à démontrer à court-terme. En effet, les services qu'offrent les organismes communautaires n'ont pas forcément un effet automatique et immédiat sur l'état de bien-être des personnes vulnérables desservies. De plus, la nature des missions des organismes communautaires fait en sorte que ces impacts peuvent être difficilement quantifiable, car ils sont davantage de nature qualitatif. D'année en année, les exigences en matière de mesure d'impact sont également en croissance (Depelteau et al. 2013). Ainsi, la nécessité de démontrer et quantifier les impacts annuels de ces organismes est susceptible de contribuer à une pression de performance ainsi qu'a un stress important. Rappelons ici que les subventions et l'aide publique sont essentielles à la survie des organismes communautaires. Un rapport annuel est donc obligatoire, et permet également à l'organisme de respecter son devoir de transparence envers ses bénéficiaires (Chantier de l'économie sociale, 2021).

L'instabilité financière des organismes communautaires rend difficile la planification à moyen et long-terme difficile, notamment sur le plan de la gestion des ressources humaines. Effectivement, le financement limité semble avoir un impact sur la gestion des ressources humaines, plus particulièrement

sur les conditions de travail des employé.es. De nombreuses méta-analyses affirment que les employé.es d'organismes à but non lucratif ont des salaires ou une rémunération moins favorable que ceux issus du secteur privé ou public (pour méta-analyses voir : Ariza-Montes & Lucia-Casademunt; 2015 ; CSMO, 2023). Si on regarde le Québec plus spécifiquement, « bien que le taux horaire moyen ait augmenté dans 81 % des organisations de l'économie sociale et de l'action communautaire, il demeure inférieur à celui qui est offert à l'échelle du Québec, tous secteurs d'emploi confondus » (CSMO, 2023, p. 14). Pour ce qui est des avantages sociaux, les OBNL en offrent souvent peu comparativement aux autres organisations (Emanuele & Higgins, 2000 ; McMullen et Schellenberg, 2003). La condition financière des employé.es d'organismes communautaire est donc en situation de désavantage vis-à-vis des autres secteurs d'emploi.

En plus de recevoir une faible rémunération, le statut d'emploi de ces travailleurs.euses est souvent largement tributaire de la situation financière de l'organisme. En effet, comme dans toute organisation, la gestion des ressources humaines (GRH) et les ressources financières sont intimement liées. Cependant, dans le milieu communautaire, la situation financière peut varier d'une année à l'autre dû à la structure de financement particulière du milieu (Chevalier et al., 2013 ; McMullen et Schellenberg, 2003). En effet, selon un texte paru en 2013, « la part du financement non récurrent atteint en moyenne 38% du budget. Cette situation agit directement sur les efforts à consentir annuellement pour trouver du financement et sur la stabilité des organismes communautaires, notamment en matière de recrutement et de rétention du personnel et d'expertise » (Chevalier et al., 2013, p. 14). Ainsi, plusieurs gestionnaires ne peuvent pas offrir de permanence à leurs employés puisqu'il est possible que, d'une année à l'autre, ils n'obtiennent pas les fonds nécessaires pour leur offrir un salaire et n'aient d'autres choix que de les laisser partir. Il est donc fréquent pour des travailleurs.euses de travailler sur un contrat temporaire ou à durée déterminée, ou encore d'être embauché.es à temps partiel (Akingbola & Brunt, 2023 ; Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2015 ; CSMO, 2023 ; Fauvel et al., 2020 ; McMullen et Schellenberg, 2003). Selon l'enquête du CSMO (2023), « on retrouve des employé·e·s rémunéré·e·s sur des projets à durée déterminée dans 47 % des organisations » (p. 15). Ainsi, en plus de recevoir une plus faible rémunération que les employés d'autres secteurs, les travailleuses et travailleurs d'organismes communautaires ont également une plus grande probabilité d'obtenir moins d'heures de travail et de ne pas avoir d'emploi permanent, les mettant ainsi en situation de précarité financière, et pouvant susciter de l'anxiété chez certain.es (Fauvel et al., 2020). Tel que nommé par une participante dans l'étude de Fauvel et al. (2020), c'est comme s'il fallait « endoss[er] la pauvreté pour la combattre » (p. 19).

Les heures supplémentaires non rémunérées est également chose commune dans les OBNL (Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2015 ; McMullen et Schellenberg, 2003). De plus, la charge de travail peut être élevée (Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2015). Dans leur étude sur l'attachement à la mission comme outils de rétention, Kim & Lee (2007) mentionnent justement que bien que les salaires soient faibles, ce qui pousse les employés à démissionner est plutôt le fait d'être « dépassés par la paperasse, épuisés par les exigences de leurs responsabilités et parce qu'ils estiment que leur travail n'est pas suffisamment valorisé par les superviseurs » (p. 242). On comprend donc que le financement a un impact sur les conditions de travail, ce qui se répercute sur le taux de roulement de l'organisme.

2.2.2.3 L'organisation du travail

Les organismes communautaires ont également une organisation du travail qui leur est propre. D'une part, on y retrouve souvent un mode de gestion participatif. Dumais (2019) présente la définition suivante :

> La gestion participative est caractérisée […] par une structure de gestion horizontale et décentralisée qui tente de rallier l'ensemble de ses membres dans un processus de décision orienté vers la réalisation d'objectifs communs. (Dumais, 2019, p. 21)

On parle alors d'une structure comportant peu de niveaux hiérarchiques et une forte collaboration. Les différentes parties prenantes internes de l'organisation se partagent alors le pouvoir et collaborent dans la prise de décision. Ainsi, les employés sont souvent très polyvalents et plus à l'affut des réflexions stratégiques concernant leur organisation. Cette organisation du travail semble d'ailleurs présenter divers avantages tels qu'une augmentation de la satisfaction au travail des employés. La gestion participative est donc une caractéristique des organismes communautaires et a un impact sur les conditions de travail des employé.es (Dumais, 2019).

La vie associative et démocratique est également un concept central et essentiel au fonctionnement des organismes communautaires (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001, p. 21). Cela signifie la présence d'un conseil d'administration composé d'administrateurs (personnes bénévoles) désignés par la collectivité. Cette pratique vise « à garantir le partage du pouvoir entre les membres, notamment par le principe 1 membre = 1 vote » (Chantier de l'économie sociale, 2021, p. 16). De plus,

> Les pratiques de gestion collective qui découlent de l'implication du conseil d'administration dans certaines décisions et de son rôle d'encadrement de la direction générale favorisent l'expression de différents points de vue et la prise en compte des intérêts d'une diversité

> d'acteurs (membres, personnes utilisatrices, membres du personnel, gestionnaires, personnes administratrices, partenaires, etc.). Par conséquent, ce n'est pas seulement la recherche du profit qui guide les décisions, mais une multitude de perspectives, dont notamment la réalisation de la mission de l'organisation et le maintien de la viabilité économique afin d'assurer la pérennité du projet entrepreneurial. (CHES, 2021, p. 16)

La gouvernance démocratique est donc une caractéristique centrale des OBNL, et par conséquent des organismes communautaires. Ainsi, ce mode de gestion met de l'avant des valeurs telles que le partage du pouvoir, la démocratie et l'écoute des divers points de vue. Comme tout type d'organisation, les valeurs guident l'organisation du travail des organismes communautaires, laquelle influence les conditions de travail.

En plus des membres du C.A., les organismes communautaires ont également la particularité de compter des bénévoles parmi leurs ressources humaines. En effet, selon une enquête parue en 2023, « plus de la moitié (57 %) des organisations de l'ÉSAC [économie sociale et action communautaire] bénéficient de la participation de bénévoles autres que les administrateur·rice·s » (CSMO, 2023, p. 44). Les bénévoles permettent donc aux organismes de maintenir leurs services ou de desservir davantage de personnes, en leur attribuant des tâches moins spécifiques ou nécessitant peu de qualifications. Cependant, « trouver des bénévoles, les maintenir dans l'organisme et surtout les garder motivés deviennent des défis importants qui se posent à chaque dirigeant d'un OBNL » (Atangana-Abé, 2015, p.129). En effet, la personne bénévole n'a pas d'obligation envers l'organisation, puisqu'elle n'a pas de salaire. L'article de Atangana-Abé (2015) présente et décrit le bénévolat dans les OBNL québécois et les pratiques de gestions particulières qui si apprêtent. Par ailleurs, il semblerait également que dans certains organismes, le bénévolat soit courant et même parfois implicite dans les attentes faces aux employés (McMullen et Schellenberg, 2003).

Il est donc clair que le fonctionnement des organismes communautaires est l'œuvre d'une forte collaboration à l'interne (conseil d'administration, salarié.es, bénévoles), laquelle comporte divers défis.

On retrouve également cette collaboration à l'externe avec des partenaires En effet, « chez les OBNL, l'ancrage se fait typiquement par les partenariats avec d'autres organisations similaires (mission analogue) ou œuvrant sur le même territoire » (Chantier de l'économie sociale, 2024, p. 21). Ainsi des organismes ayant des missions similaires peuvent se partager des pratiques et des connaissances, alors que ceux ayant des missions différentes peuvent joindre leurs forces dans l'objectif de répondre le mieux possible aux

besoins d'une même personne. À cet effet, Chevalier (2013) explique que la création et la consolidation de partenariats est une des principales stratégies d'adaptation des organismes communautaires face à l'augmentation des besoins de la population et « parmi les moins dispendieuses » (Chevalier, 2013, p. 11). Notons qu'en plus des partenaires issus d'autres organismes communautaires ou OBNL, les organismes communautaires ont également des partenariats avec les gouvernements, tel que présenté dans la politique gouvernementale (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001).

Par conséquent, l'organisation du travail, tout comme le type de mission et la structure de financement des organismes communautaires est unique et influence le contexte de travail des employé.es.

2.2.2.4 Profil particulier des employé.es

Une dernière spécificité du secteur communautaire est le profil particulier de ses employés.es. De fait, le profil des employé.es du secteur à but non lucratif au Québec semble être similaire à celui d'autres pays au sens où il est, en grande majorité, composé de femmes (Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2015 ; CSMO, 2023; McMullen et Schellenberg, 2003), jeunes (Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2015) et plutôt scolarisées (Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2015 ; McMullen et Schellenberg, 2003). Cependant, même si celles-ci ont un niveau de scolarisation supérieur aux hommes, elles perçoivent un salaire moins élevé qu'eux (CSMO-ESAC, 2023). De plus, parlant de scolarisation, « une grande partie des travailleur·euse·s de l'ACA détiennent un diplôme universitaire et/ou collégial » (CSMO-ESAC, 2019). Plus spécifiquement, « dans 37 % des organisations de l'ÉSAC [l'économie sociale et de l'action communautaire] et pour les postes occupés à temps plein, on retrouve des femmes détenant un diplôme universitaire, et dans 27 % des organisations, des hommes détenant ce même niveau de scolarité. Finalement, « indépendamment du type d'organisation, la moyenne d'âge des ressources humaines de l'ÉSAC [l'économie sociale et de l'action communautaire] se situe entre la tranche d'âge des 35 ans ou moins et celle des 36 à 45 ans » (CSMO, 2023, p. 17). Notons également que « dans 57 % des organisations de l'ÉSAC [l'économie sociale et de l'action communautaire], on retrouve, en moyenne et par organisation, quatre [...] employé·e·s de 50 ans ou plus occupant un poste à temps plein et dans 30 % des organisations deux [...] employé·e·s occupant un poste à temps partiel » (CSMO, 2023 p. 26).

2.2.2.5 Contribution économique des organismes communautaires au Québec

Il est également essentiel de mettre de l'avant la contribution économique des organismes communautaires du Québec. À cet effet, en 2022, le produit intérieur brut (PIB) des organismes

communautaires québécois s'élevait à 7.7 milliards de dollars (Statistique Canada, 2024). En plus de cela, le secteur de l'action communautaire regroupait 60 000 employées en 2018 (CSMO, 2018, p. 4). Notons également que ces organismes « fournissent des biens et des services dans divers domaines, y compris les services sociaux, la défense de droits et la culture » (Statistique Canada, 2022).

Ces informations présentent un portrait détaillé des organismes communautaires Québécois. Ils se distinguent d'autres types d'organisations par leur mission, leur structure de financement, leur organisation du travail, ainsi que par le profil particulier de leurs ressources humaines.

Ces particularités s'accompagnent également de défis, lesquels ont des impacts importants sur les personnes travaillant dans le milieu communautaire. D'une part, les auteurs remarquent une augmentation et une complexification de la demande (Chevalier et al., 2013), au sens où la population a de plus en plus de besoins et fait davantage appel aux services des organismes communautaires, mais ces derniers manquent de ressources pour y répondre (Atangana-Abé, 2015). En 2020-2021, on retrouvait environ 10 000 usagers (ou bénéficiaires) par organisme communautaire (CSMO, 2023, p.10). À ceci s'ajoute, tel que mentionné, l'insuffisance et l'instabilité du financement rendant ainsi la planification à long-terme et la gestion des ressources plus difficile. Ceci inclus par le fait même la planification et la gestion des ressources humaines. Le recrutement de la main d'œuvre est d'ailleurs un enjeu important. Selon l'enquête parue en 2022, 72% des gestionnaires d'organismes communautaires ont rapporté avoir eu de la difficulté à combler un poste dans leur organisation dans les trois années précédentes (CSMO, 2023, p.8). À ceci s'ajoutait un taux de roulement de 33%, lequel dépasse largement le taux considéré acceptable par le Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) (CSMO, 2023, p.11). La contribution des employé.es représente également un enjeu de taille, que ce soit en termes de surcharge de travail, de fatigue ou encore d'heures supplémentaires non payées. Rappelons également que les personnes qui travaillent dans les organismes communautaires sont plus susceptibles de se retrouver en situation de précarité financière. Le contexte de travail dans les organismes communautaires présente ainsi des spécificités.

2.2 Les modèles théoriques

Les risques psychosociaux constituent le troisième et dernier concept central de cette étude, et est défini comme étant « des facteurs qui sont reliés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets

néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées » (INSPQ, 2016). Deux principaux modèles théoriques permettent d'expliquer les risques liés à la détresse psychologique au travail : le modèle demande-contrôle, qui concerne les risques psychosociaux liés à l'organisation du travail, et le modèle effort-récompense, qui fait référence aux risques liés aux pratiques de gestion en matière de rétributions.

2.2.1 Karasek (1979) : Le modèle demande-contrôle

Selon le modèle de Karasek (1979; figure 2.2), le niveau de détresse psychologique d'une personne est le résultat d'un déséquilibre entre le niveau de demande psychologique et le niveau de latitude décisionnelle. On parle alors de déséquilibre lorsque les efforts demandés aux employés (demande psychologique) sont supérieurs à ce qu'ils sont capables de fournir en fonction des ressources dont ils disposent pour agir (latitude décisionnelle). Ce déséquilibre mène les individus à ressentir une perte de contrôle sur la progression de leur travail. L'accumulation de ce stress à plus ou moins long terme peut alors engendrer de la détresse psychologique (Karasek, 1979).

De manière plus spécifique, la demande psychologique fait référence aux efforts qu'on demande aux employés de fournir pour accomplir leur travail (Karasek, 1979). La demande psychologique quantitative concerne les efforts à fournir pour réaliser la quantité ou le volume de travail au cours d'une période déterminée (Karasek, 1979). En d'autres termes, il s'agit du rapport entre 1) le temps requis pour effectuer le travail demandé, 2) le temps accordé pour faire effectuer le travail. Lorsque le niveau de la demande psychologique est trop élevé (ex. : surcharge de travail), l'individu n'a pas suffisamment de temps pour réaliser ses tâches à un rythme normal. Il doit donc augmenter ses efforts (i.e. son rythme de travail) pour être en mesure d'accomplir toutes ses tâches.

La demande psychologique qualitative concerne l'effort mental à fournir pour effectuer le travail au cours d'une période (Karasek, 1979). L'effort mental fait référence aux capacités cognitives qu'exige le travail, par exemple, le niveau de concentration ou les efforts qu'exige la complexité du travail du point de vue de l'analyse, du raisonnement et de la résolution de problème (ex. : prise de décision). La demande qualitative augmente avec la longueur de la période pendant laquelle l'effort mental est requis. Par exemple, des efforts de concentration intense représentent un niveau supérieur de demande qualitative lorsqu'ils sont fournis pendant une longue période comparativement à une courte période.

La latitude décisionnelle, quant à elle, englobe deux concepts : l'autonomie et la possibilité d'utiliser ses compétences et d'en développer de nouvelles (*skill discretion*) (Karasek et Theorell, 1990), impliquant ainsi un degré élevé de responsabilité et de liberté face à la manière d'effectuer son travail (Karasek, 1979). L'autonomie concerne la « la possibilité de prendre des décisions concernant la manière de faire son travail » (Karasek, 1979, p. 290). Les différents niveaux de demande psychologique et de latitude décisionnelle donnent lieu à divers types d'équilibre/déséquilibre représentés par quatre situations de travail : 1) le travail passif, 2) le travail détendu, 3) le travail actif et 4) le travail très tendu.

2.2.1.1 Travail passif : faible demande psychologique et faible niveau de latitude décisionnelle

On parle de travail passif (*passive job*) lorsque la demande psychologique est faible et que la latitude décisionnelle est également faible. Cette situation de travail engendre de l'ennui et une démotivation progressive. De plus, les individus n'ont ni l'occasion d'utiliser leurs compétences, ni le défi nécessaire pour en développer de nouvelles. Ils ont ainsi tendance à perdre leurs aptitudes professionnelles, ce qui affecte négativement leur sentiment d'efficacité personnelle. Les personnes placées dans cette situation de travail présentent un niveau de détresse psychologique comparable à la moyenne (Karasek et Theorell, 1990).

2.2.1.2 Travail détendu : faible demande psychologique et latitude décisionnelle élevée

On parle de travail détendu (*low-strain job*) lorsque la demande psychologique est faible et que la latitude décisionnelle est élevée. Il s'agit de la situation de travail optimale du point de vue de la santé mentale parce que la demande psychologique est inférieure à la latitude décisionnelle. Les personnes qui sont dans cette situation de travail présentent un faible niveau de détresse psychologique (Karasek et Theorell, 1990).

2.2.1.3 Travail actif : demande psychologique et latitude décisionnelle élevée

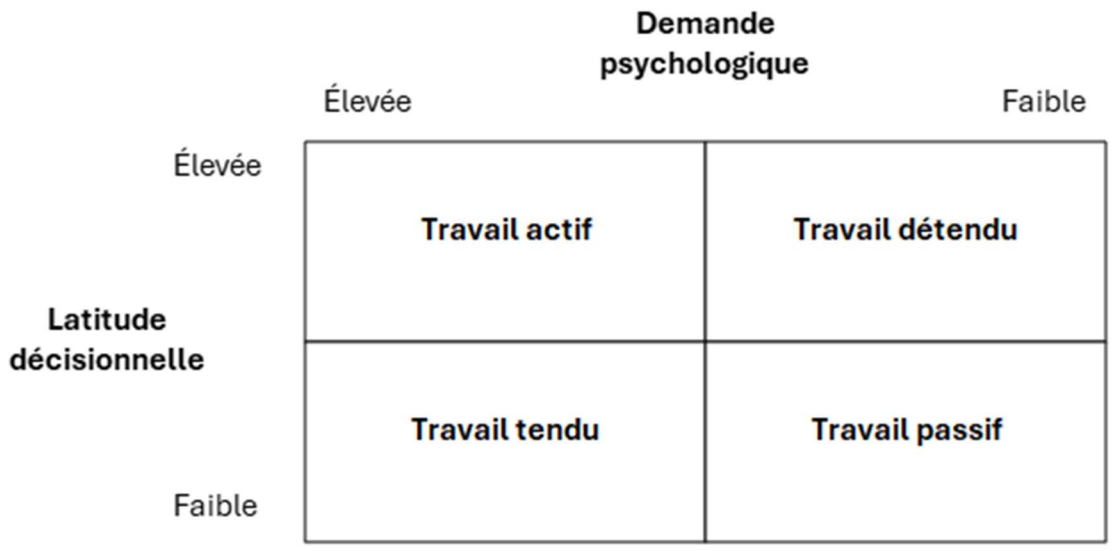
On parle de travail actif (*active job*) lorsque le niveau de la demande psychologique est élevé et que la latitude décisionnelle est également élevée. Cette situation de travail favorise le développement des compétences, l'initiative et la résolution de problèmes. Elle permet aux employés de relever des défis tout en conservant le contrôle sur la progression de leur travail (Karasek, 1979). Malgré la possibilité de ressentir une certaine fatigue, les personnes ayant un travail actif ont un niveau de détresse psychologique comparable à la moyenne (Karasek et Theorell, 1990). Il est cependant important de noter que :

> Un travail actif qui se poursuit sur une période significative est associée au développement d'un sentiment de maîtrise qui, à son tour, inhibe la perception du stress professionnel

pendant les périodes de surcharge - réduisant ainsi l'impact psychophysiologique de ces situations stressantes au travail[17]. (Karasek et Theorell, 1996, p.11)

2.2.1.4 Travail tendu : demande psychologique élevée et faible latitude décisionnelle

On parle de travail tendu (*high-strain job*) lorsque le niveau de la demande psychologique est élevé et que le degré de latitude décisionnelle est faible. Autrement dit, une personne dans cette situation est confrontée à plusieurs sources de stress, sans pour autant avoir les ressources (habiletés, information, autonomie, outils) nécessaires pour accomplir son travail. Cette situation de travail engendre le niveau le plus élevé de détresse psychologique, accroissant de manière importante le niveau de stress et de fatigue.



2

Figure 2.3: Le modèle de Demande-Contrôle de Karasek (1979)

En 1990, une nouvelle dimension s'ajoute au modèle : le soutien social (Karasek & Theorell, 1990). Cette troisième dimension du modèle demande-contrôle-soutien fait référence « aux interactions sociales utiles au travail[18]» (Karasek et Theorell, 1990, p. 69). Ce soutien social joue un rôle modérateur dans le modèle en atténuant les effets que produisent les déséquilibres sur la santé mentale des individus. En d'autres

[17] Traduction libre de: « According to dynamic demand-control hypotheses, the active job situation, over a significant period of time, is associated with the development of a feeling of mastery that in turn inhibits the perception of job strain during periods of overload—thus reducing the psychophysiological impact of stressful situations at work».

[18] Traduction libre de: «overall levels of helpful social interaction available on the job from both co-workers and supervisors».

termes, le soutien social influence la force de la relation entre les situations de travail (demande et contrôle) et leurs conséquences sur la détresse psychologique.

Il existe deux (2) types de soutien social : le soutien social socio-émotionnel et le soutien social instrumental. Comme l'indique son nom, le premier fait référence au soutien émotionnel que peut offrir un collègue ou un supérieur. Il s'agit, par exemple, de l'écoute, la compréhension, le réconfort, l'encouragement, la considération et l'estime. Différents éléments permettent de mesurer le support socio-émotionnel tel que la confiance, le niveau d'intégration social et émotionnel et la cohésion sociale (Karasek et Theorell, 1990, p. 70). On dit alors que le soutien émotionnel a pour effet d'atténuer le niveau de détresse psychologique (Karasek et Theorell, 1990, p. 70).

Pour sa part, le soutien instrumental fait référence aux conseils, à l'aide technique ou à l'aide dans la résolution de problème et l'accomplissement d'une tâche provenant d'un collègue ou d'un supérieur (Karasek et Theorell, 1990, p. 71). Le soutien instrumental constitue un facteur protecteur, car il contribue à réduire la demande psychologique et à augmenter les ressources disponibles pour y répondre. Cette forme de soutien contribue à accroître le contrôle sur la progression du travail et ainsi, à réduire la détresse psychologique (Karasek et Theorell, 1990).

2.2.2 Siegrist (1996): Modèle du déséquilibre effort-récompense

La nature même du contrat de travail implique une réciprocité entre la personne salariée et l'organisation pour laquelle elle travaille. Dans ce contexte, le modèle de déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996; figure 2.3) met de l'avant l'importance pour ces personnes de recevoir des rétributions justes par rapport aux efforts qu'elles fournissent. S'appuyant sur la notion de l'équité des rétributions (voir la notion de justice distributive au chapitre 1), ce modèle met en relation la volonté des individus d'être récompensés à leur juste valeur et leur santé mentale. De façon plus précise, ce modèle stipule que lorsque les individus obtiennent des rétributions économiques et sociales inférieures à leurs contributions, ils perçoivent que leur travail est sous-estimé. À plus ou moins long terme, cette situation les conduit à penser que leur employeur leur accorde peu de valeur et d'estime, ce qui est de nature à les entrainer dans un processus de dégradation de l'estime de soi menant vers la détresse psychologique (Siegrist, 1996, p. 29). Comme l'explique Siegrist (1996, p. 30), une personne qui reçoit des rétributions inéquitables aura tendance à se

sentir « fréquemment menacée, en colère et déprimée ou démoralisée[19]» , ce qui accroit les risques de détresse psychologique à plus ou moins brève échéance.

Les efforts fournis dans le cadre du travail font référence, d'une part, aux efforts requis par l'emploi. Ces efforts sont désignés par le terme « efforts extrinsèques » et concernent les efforts attendus de la part des employés ou encore les efforts qui correspondent aux « exigences du travail[20] » (Siegrist, 1996, p. 30). Il s'agit de la demande psychologique (quantitative et qualitative) que l'on retrouve dans le modèle demande-contrôle (Karasek, 1979).

D'autres part, les efforts fournis par les individus sont constitués des « efforts intrinsèques ». Il s'agit des efforts qui excèdent les attentes rattachées à l'emploi. Ce surinvestissement (*overcommitment*) découle de la volonté des individus à « en faire davantage » parce qu'ils cherchent à satisfaire un besoin d'approbation sociale et de reconnaissance. Par conséquent, la notion de surinvestissement dans le modèle de déséquilibre effort-récompense est liée à des besoins personnels. L'utilisation du terme « intrinsèque » est peu appropriée et porte à confusion puisque la motivation à investir des efforts excessifs ne trouve pas sa source dans le caractère intéressant et le plaisir que procure le fait d'accomplir les tâches, ce qui est généralement considéré comme de la motivation intrinsèque (Ryan & Deci, 2000 ; Herzberg, 1968; Kalleberg, 2006).

Ensuite, la notion de rétribution (« rewards » en anglais) réfère à ce qu'un.e employé.e reçoit en échange de ses contributions ou de ses efforts (Cloutier, Michaud et Pellerin, 2021). Plus précisément, les rétributions concernées par ce modèle sont les rétributions économiques et sociales. Parmi les rétributions économiques figurent la rémunération monétaire (ex. : salaire et les autres avantages financiers) ainsi que les rétributions reliées au statut, lesquelles concernent la sécurité d'emploi les possibilités d'avancement. Les rétributions sociales font référence à l'estime et la reconnaissance (se sentir accepté, recevoir de l'aide des collègues et des superviseurs, recevoir de la reconnaissance pour le travail accompli) (Siegrist, 1996 ; 2008).

[19] Traduction libre de: «recurrent feelings of threat, anger, and depression or demoralization».

[20] Traduction libre de: « the demands on the job».

En somme, le modèle de Siegrist explique les effets que produisent sur la détresse psychologique un déséquilibre entre les efforts fournis et les rétributions reçues.

4

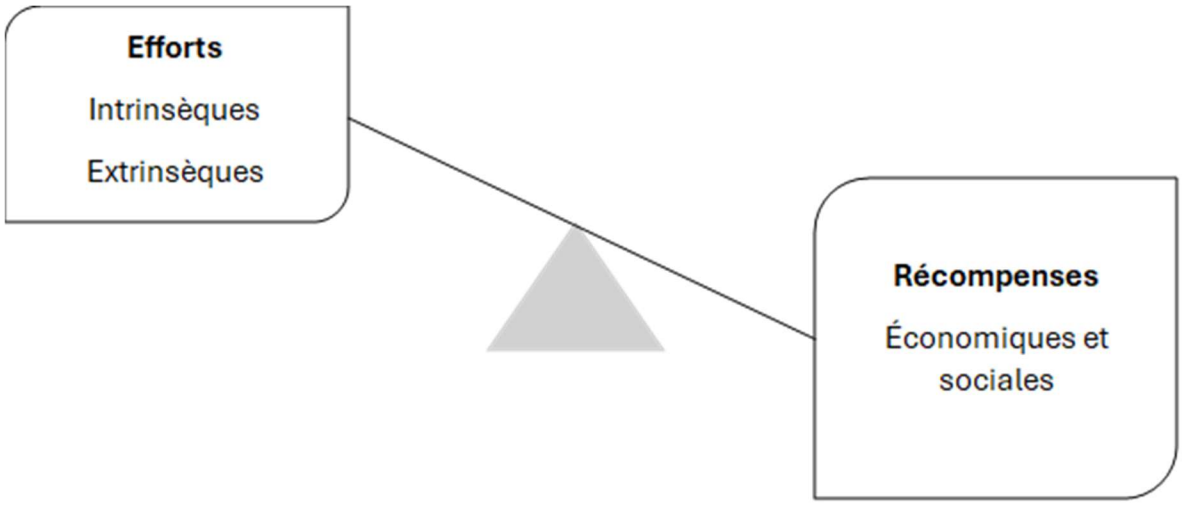


Figure 2.5: Le modèle Effort-Récompense de Siegrist (1996)

Rappelons que l'objectif de notre mémoire vise à mettre en lumière les risques psychosociaux ainsi que les mécanismes par lesquels ces derniers exercent leur influence sur les composantes de la détresse psychologique dans le milieu communautaire. Ces deux modèles génériques présentent les facteurs auxquels les individus sont généralement exposés au travail : la demande psychologique (c'est-à-dire, les efforts demandés et fournis), la latitude décisionnelle (l'autonomie et l'utilisation des compétences) et les rétributions reçues.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Ce troisième chapitre présente les choix méthodologiques qui ont encadré la collecte des données. Nous y décrivons et justifions chacun des aspects suivants : le devis de recherche, l'échantillon, et la technique de collecte de données. Ces choix méthodologies répondent aux questions suivantes : Les données ont été collectées : 1) auprès de QUI ? et COMBIEN? (échantillon de participants), 2) COMMENT ? (technique de collecte de données), 3) OÙ et QUAND ? (devis de recherche).

3.1 Le devis de recherche

Un devis de recherche (ou une stratégie de recherche) peut être défini comme étant :

> l'arrangement des modes de comparaison adoptés pour vérifier des hypothèses, assurer les liens entre les variables retenues et éliminer les influences d'autres variables. (Gauthier, 2010, p. 170)

Il peut également être défini comme :

> l'intégration et l'articulation de l'ensemble des décisions à prendre pour appréhender de façon cohérente la réalité empirique afin de soumettre de façon rigoureuse les hypothèses ou les questions de recherche à l'épreuve des faits. (Contandriopoulos et al., 2005, p. 33)

En d'autres mots, le devis de recherche est le cadre dans lequel a lieu une recherche, et ce, dans le but d'assurer la qualité des données et la validité des résultats. Le choix du devis de recherche repose, d'abord, sur la démarche de recherche adoptée. Notre étude suit une démarche inductive qui consiste à découvrir des concepts et les liens qui existent entre ces concepts. Par opposition, une démarche hypothético déductive consiste à choisir des concepts, à faire des hypothèses concernant les relations entre ces concepts et à vérifier la vraisemblance de ces hypothèses (Sekaran, 2003).

Deuxièmement, le choix du devis de recherche (OÙ) repose sur la pertinence de collecter les données dans un milieu naturel (tel que se produisent les événements) ou en laboratoire (où des variables sont manipulées par le chercheur). Finalement, le choix du devis de recherche (QUAND ?) repose sur la

pertinence de collecter les données une fois où à plusieurs reprises, par exemple, avant et après un événement ou la manipulation de la variable indépendante (Sekaran, 2003).

Compte tenu de la nature inductive de la démarche sur laquelle repose notre étude, nous avons opté pour un devis de recherche exploratoire (aussi appelé phénoménologique) à un seul temps de mesure (Sekaran, 2003). Selon Sekaran (2003), ce devis permet de découvrir des facteurs associés à un phénomène. Rappelons ici que l'objectif de notre étude consiste à mettre en lumière les facteurs psychosociaux ainsi que les mécanismes par lesquels ces derniers exercent leur influence sur les composantes de la détresse psychologique. Puisque l'objectif de cette étude est de collecter des données qualitatives riches sur l'expérience vécue des participants en lien avec la santé psychologique au travail, le devis exploratoire à un seul temps de mesure est considéré comme étant le plus approprié.

Ce devis présente des forces et des limites. D'une part, l'intervention de la chercheure est minimale, puisqu'elle ne manipule aucune variable, ni n'oriente la collecte de données sur des variable prédéterminée. De plus, parce que le devis exploratoire vise à explorer et à approfondir la pensée des personnes participantes, il permet de mieux comprendre un phénomène et de développer des propositions et des théories (Sekaran, 2003; Van der Maren. 1996). Cependant, ce type de devis nécessite un minimum de connaissances afin de bien décrire et maîtriser les concepts qui seront communiquées dans le cadre de la collecte de données. Cette étape de la recherche peut alors demander un certain temps à la chercheuse (Sekaran, 2003; Van der Maren, 1996).

Le devis exploratoire est axé sur la compréhension en profondeur d'un phénomène, c'est-à-dire l'identification d'une multiplicité de concepts importants associés à un phénomène et la compréhension des relations entre ces concepts. Cela favorise la validité interne. Ce devis présente toutefois un faible degré de validité externe. Les résultats ne peuvent être généraliser à l'ensemble de la population visée, ou à d'autres population. En d'autres termes, les résultats obtenus (concepts et relations entre les concepts) ne représentent pas forcément la réalité pour l'ensemble des intervenantes en milieu communautaire. Ainsi, l'objectif de notre recherche est compréhensif et non prédictif.

Afin de réduire l'effet de ces limites, différentes dispositions ont été prises. D'une part, pour s'assurer d'obtenir des données riches qui représentent les différents facteurs psychosociaux susceptible d'influencer la détresse psychologique des intervenantes, nous avons collecté des données jusqu'à la saturation théorique. Celle-ci consiste à collecter des données jusqu'à ce que le discours des personnes

répondantes ne révèlent plus de nouveaux concepts ou de nouvelles relations entre les concepts. Pires (dans Poupart et al., 1997, p.157) définit la saturation théorique de la façon suivante :

> La saturation empirique désigne alors le phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique. (Pires dans Poupart et al., 1997, p. 157)

Dans la même veine, Royer et Zarlowski, (2003, p. 216) indiquent que :

> Cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. [...] Généralement la collecte de données s'arrête lorsque les dernières unités d'observations analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux. (Royer et Zarlowski, 2003, p. 216)

Ainsi, nous avons collecté des données jusqu'à ce que ces données ne présentent plus de de nouveaux facteurs de risque psychosociaux ou d'explication permettant de comprendre la relation entre ces risques et les composantes de la détresse psychologique.

3.2 La technique d'échantillon de personnes participantes

La population visée par notre étude est celle des intervenantes (de 18 ans et plus) qui travaillent dans des organismes communautaires au Québec depuis au moins un (1) an. Pour constituer une notre échantillon nous avons retenu la technique d'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné « boule de neige ». Tout d'abord, il s'agit d'une technique d'échantillonnage non probabiliste. Cette technique est pertinente ici puisque l'objectif de l'étude est de découvrir les facteurs de risque psychosociaux dans le milieu communautaire, plutôt que d'en offrir un portrait statistique (Beaud dans Gauthier, 1999). Ensuite, Royer et Zarlowski (2003) décrivent l'échantillonnage par choix raisonné « boule de neige » comme ayant lieu par « autodésignation successive de sujets » (p. 196). Beaud (dans Gauthier, 1999), quant à elle-lui, indique que « l'échantillonnage en boule de neige (*snowball sampling*) est une technique qui consiste à ajouter un noyau d'individus [...] tous ceux qui sont en relation [...] avec eux et ainsi de suite » (Beaud dans Gauthier, 1999, p. 266). Finalement, Pires (dans Poupart et al., 1997) suggère une troisième et dernière définition : « Grâce à un premier informateur ou à une personne-ressource, le chercheur trouve l'accès au prochain, procédant ainsi par contacts successifs » (Pires dans Poupart et al., 1997, p. 160). En somme, les auteurs s'entendent pour dire que cette méthode permet l'ajout de sujets-participants par succession.

Dans le cadre de notre étude, les personnes participantes ont été recrutées à l'aide d'une affiche publiée sur le réseau LinkedIn de la chercheuse et transmises à ses connaissances professionnelles, afin que celles-ci diffusent l'affiche dans leur réseau personnel. Afin de maximiser le nombre de personnes participantes, des courriels ont également été envoyés à des regroupements d'organismes communautaires, leur présentant le projet et leur demandant de partager l'annonce dans leur réseau également. L'affiche présentait l'objectif de la recherche, les critères d'inclusion et la technique de collecte de données (entrevues d'une durée maximum de 1h30), et l'adresse courriel pour contacter la chercheuse. Une fois reçu le courriel de participantes potentielles, la chercheure communiquait avec elles pour vérifier leur admissibilité. La chercheure s'est également assuré d'obtenir un échantillon diversifié en fonction du secteur d'activité des organismes communautaires.

Nous avons retenu cette technique d'échantillonnage pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la chercheuse avait une bonne connaissance de la population étudiée et un réseau de contacts qui s'y apprêtait. De plus, il est juste de présumer qu'une personne œuvrant dans le milieu communautaire connaisse d'autres personnes du même milieu, que ce soit en tant que collègues ou partenaires. La technique boule de neige s'avère donc pertinente. De plus, le fait d'être informé de l'étude par une personne de son propre réseau est susceptible de donner davantage confiance aux personnes participantes, ce qui est une considération importante puisque la détresse psychologique est un sujet délicat. À ce propos, Pires mentionne que « cette technique est très utile si l'accès aux données est difficile » (Pires dans Poupart et al., 1997, p. 160). La technique d'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné-boule de neige est donc appropriée pour ce travail de recherche. Cette technique permet également d'économiser du temps et de l'argent (Beaud dans Gauthier, 1999) car les efforts de recrutement sont multipliés par les participants eux-mêmes. On peut également supposer qu'elle augmente le niveau de confiance des participants du fait qu'ils connaissent déjà (au moins un peu) l'interviewer. Finalement, il s'agit d'une technique plutôt « facile à comprendre et à appliquer » (Beaud dans Gauthier, 1999, p. 260).

À cet effet, une considération importante associée à cette technique d'échantillonnage est la richesse des données, ou, en d'autres mots, l'accumulation d'une pluralité de perspectives. Ainsi, il devient important de sélectionner des participant.es ayant des profils variés et travaillant dans des contextes différents. Ainsi, nous nous sommes efforcés de constituer un échantillon varié lors de la sélection des participants,

notamment sur le plan du secteur d'activité économique dans lesquels œuvrent les personnes participantes.

3.3 La description de l'échantillon

À la suite de la diffusion de l'affiche de recrutement, vingt (20) personnes ont manifesté leur intérêt. Parmi celles-ci, douze (12) personnes ont été retenues. Les autres personnes ne correspondaient pas aux critères d'inclusion, ou encore n'étaient pas disponibles à court terme. Les personnes non-sélectionnées ont reçu un courriel les informant qu'elles ne remplissaient malheureusement pas les critères d'inclusion, mais que l'intérêt qu'elles accordaient à l'étude était appréciée.

Notre échantillon, tel que présenté dans le tableau 3.1, était donc composé de douze (12) intervenantes qui travaillent dans des organismes communautaires situés au Québec. Les participantes sont des femmes dont la majorité étaient dans la trentaine (50%) ou dans la quarantaine (25%). La plupart d'entre elles ont cumulé cinq (5) ans ou moins d'années de service dans l'organisation communautaire actuel, mais la plupart ont travaillé quelques années dans un ou plusieurs autres organismes communautaires dans le passé. C'est notamment le cas des intervenantes qui ont moins d'un an de service dans l'organisme actuel. Dans l'ensemble, les intervenantes représentent huit (8) secteurs d'activités (ex. : éducation, dépendance, itinérance, etc.). Le tableau suivant présente les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 3.1: Les caractéristiques des participantes

Variables socio-démographiques	Catégories	Nombre d'intervenantes	Pourcentage
Âge	20-29	2	16,6%
	30-39	6	50%
	40-49	3	25%
	50-59	1	8,3%
Genre	Masculin	0	0%
	Féminin	12	100%
	Autre	0	0%
Secteur d'activité	Itinérance	2	16,6%
	Persévérance scolaire	2	16,6%
	Violences sexuelles	2	16,6%
	Handicap	2	16,6%
	Éducation	1	8,3%
	Dépendance	1	8,3%
	Jeunesse	1	8,3%
	Pair-aidance	1	8,3%
Ancienneté dans l'organisme	Moins d'un an	2	16,6%
	1 an	2	16,6%
	2 ans	0	0%

	3 ans	1	8,3%
	4 ans	3	25%
	5 ans	2	16,6%
	6 ans et +	2	16,6%

3.4 La technique de collecte de données

La technique de collecte de données retenue dans le cadre de cette étude est l'entrevue semi-dirigée. Savoie-Zajc (dans Gauthier, 2009) décrit l'entrevue de la façon suivante :

> Un échange verbal contribuant à la production d'un savoir socialement construit. [Il s'agit d'] une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence. (Savoie-Zajc dans Gauthier, 2009, p. 339)

Plus spécifiquement, l'entrevue semi-dirigée est, quant à elle:

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

Les entrevues se sont déroulées aux mois de juin et juillet 2024. L'objectif poursuivi lors de ces entrevues était d'aider les participantes à explorer et à exprimer leur pensée de manière à obtenir une diversité de points de vue concernant la présence de facteurs de risque psychosociaux et la manière dont ils agissent sur détresse psychologique des intervenantes. En participant à cette étude, les personnes volontaires ont eu l'occasion de partager leurs expériences professionnelles en toute confidentialité. La chercheuse, quant à elle, a pu collecter une richesse de données permettant de mener à terme l'étude et, ainsi, développer les connaissances en matière de santé mentale au travail.

Plusieurs éléments ont motivé le choix de l'entrevue semi-dirigé comme technique de collecte de données, notamment en lien avec l'objectif de la recherche ainsi que la thématique abordée. Tel qu'énoncé précédemment, l'objectif de cette étude est de mettre en lumière les facteurs psychosociaux dans le milieu communautaire. Nous nous inscrivons donc dans une logique de découverte. En effet, « [l'entrevue] est [...] l'occasion pour le chercheur d'explorer en profondeur afin de découvrir de nouveaux indices, de mettre à jour de nouvelles dimensions d'un problème et d'obtenir des récits et explications vivants, précis et complets, fondés sur l'expérience personnelle » (Burgess, 1982, p. 107). Grâce à une perspective, l'objectif était alors d'acquérir une compréhension approfondie de l'expérience des intervenantes du communautaire (Savoie-Zajc dans Gauthier, 2009).

La thématique délicate de notre étude a également motivée le choix de l'entrevue semi-dirigée individuelle comme technique de collecte de donnée. En effet, bien que la santé mentale soit de plus en plus ouvertement abordée, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un sujet encore tabou et que certaines personnes continuent de vivre de la stigmatisation à cause de leurs défis liés à la santé mentale (Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, 2021). Usinier et al. (2000, p.142) confirment justement que les entrevues semi-dirigées « sont utiles lorsque l'interviewé peut être réticent à parler vrai à propos des thèmes abordés, autrement que de façon confidentielle dans un entretien en face à face ». Il peut donc être difficile pour plusieurs de discuter ouvertement de ce sujet en groupe par exemple, plutôt que lors d'une conversation individuelle.

Bien que l'entrevue semi-dirigée semble être la meilleure option pour ce projet de recherche, chaque technique de collecte de donnée comporte ses forces et ses limites, et l'entrevue n'en fait pas exception. D'une part, tel qu'énoncé ci-haut, la passation de plusieurs entrevues permet de collecter des données selon les diverses perspectives des participants et ainsi d'accéder à une richesse importante de données, notamment parce que les données produites sont riches en détails et en description, et parce que l'entrevue donne un accès direct à l'expérience des individus (Savoie-Zajc dans Gauthier, 2009). De plus, l'entrevue semi-dirigée permet une certaine adaptabilité. En effet, l'interviewer peut adapter le schéma de l'entrevue selon le discours de l'interviewée (Savoie-Zajc dans Gauthier, 2009). Cela peut notamment permettre d'approfondir davantage certaines thématiques.

Cependant, on peut également attribuer certaines limites à la technique de l'entrevue. Tout d'abord, la réalisation d'entrevue nécessite beaucoup de temps (Usinier et al., 2000), et il en est de même pour la

retranscription qui s'en suit. En effet, il faut normalement prévoir 1-1h30 par entretien, et environ 5 à 10h de retranscription par entrevue (Savoie-Zajc dans Gauthier, 2009). De plus, le statut épistémologique des données représente également une limite puisque les données sont prises à un seul temps de mesure. Cela veut donc dire qu'elles sont limitées à l'espace-temps, ou en d'autres mots, représentent la pensée et la perspective de l'interviewé.e uniquement au moment précis où l'entrevue a eu lieu (Savoie-Zajc dans Gauthier, 2009). Les réponses données peuvent donc être influencées par l'humeur du participant cette journée-là, par exemple, ou par un événement récent dans son milieu de travail. Les personnes participantes peuvent également être influencés par la désirabilité sociale (le fait de vouloir bien paraître devant la chercheure), ou encore par le fait de vouloir rendre service au chercheur en donnant certaines informations (Savoie-Zajc dans Gauthier, 2009).

Afin de diminuer les effets des limites présentées, plusieurs dispositions ont été prises. D'abord, le formulaire d'information et de consentement, envoyé et signé préalablement à l'entrevue, présentait aux participants l'objectif de la recherche, le déroulement de l'entrevue, les risques, ainsi que leur droit de ne pas répondre à une question ou de mettre fin à l'entrevue à tout moment et sans justification nécessaire. Au début d'entrevue, la chercheuse a réitéré à la personne participante les principales clauses du formulaire d'information et de consentement, soit : l'objectif de la recherche et les thèmes abordés, la confidentialité de l'échange, la manière dont les données allaient être enregistrées et détruites, et le droit de la participante à refuser de répondre à une question ou encore de mettre fin à l'entrevue. De plus, certaines techniques ont été mises en place afin de favoriser et susciter la confiance des participants envers l'interviewer et d'autres techniques ont été utilisées pour éviter les biais (Usinier et al., 2000, p. 147-148).

Le présent projet ne comporte pas d'enjeu éthique majeur. Il était possible que les personnes participantes ressentent un certain inconfort psychologique ou émotionnel considérant le sujet de recherche. Cependant, en cas de besoin en soutien psychologique, le site Internet ainsi que le numéro la ligne d'écoute de la ressource LÉO (ressource spécialisée pour les personnes qui travaillent dans les organismes communautaires et les Coops du Québec) ont été partagés dans le formulaire d'information et de consentement. Un rappel de cette ressource a également été fait en fin d'entretien.

Le guide d'entretien conçu et utilisé dans le cadre de cette recherche est présentée à l'annexe A. Les premières questions visaient tout d'abord à recueillir de l'information et comprendre le rôle et les

responsabilités de la personne participante. Ensuite, les questions avaient pour objectif de faire ressortir les difficultés susceptibles d'être rencontrées au travail. Finalement, les questions suivantes ciblaient précisément le bien-être ou la santé psychologique au travail, en d'autres termes, dans quelles situations ressentent-elles certaines émotions, et pourquoi. Ces questions ont été développées à partir de symptômes validés de la détresse psychologique, ou qui y sont liés, présentés dans l'Échelle de Détresse Psychologique de Kessler (Kessler et al., 2002).

3.4.1 Le déroulement de l'entrevue

Au début de l'entrevue, la chercheuse rappelait à la personne participante les principales clauses du formulaire d'information et de consentement et répondait aux questions, le cas échéant. À la fin de l'entretien, la chercheuse rappelait que, selon l'intérêt manifesté par les personnes participantes dans le formulaire d'information et de consentement, les résultats de l'étude leur seraient envoyés par courriel.

Les entrevues se sont déroulées en visioconférence (Zoom-UQAM). Ces entrevues ont duré en moyenne 1h et ont été enregistrées en format audionumérique à l'aide d'un appareil numérique. Les discussions enregistrées ont ensuite été retranscrites pour l'analyse de données, et les enregistrements ont aussitôt été détruits. Afin de procéder à l'analyse de données, les retranscriptions des entrevues ont été importées dans le logiciel NVivo.

3.5 La technique d'analyse qualitative

Pour analyser les données qualitatives que nous avons collectées à l'aide de la technique de l'entrevue semi-structurée, nous avons utilisé la technique d'analyse de contenu que propose l'Écuyer (1987, p.62). L'Écuyer définit l'analyse de contenu de la façon suivante :

> l'analyse de contenu est une méthode scientifique, systématisée et objectivée de traitement exhaustif de matériel très varié par l'application d'un système dit de codage / décodage conduisant à la mise au point d'un ensemble de catégories (exhaustives, pertinentes, objectives et clairement définies) dans lesquelles les divers éléments du matériel analysé sont systématiquement classifiés au cours d'une série d'étapes rigoureusement suivies dans le but de faire ressortir les caractéristiques spécifiques de ce matériel dont une description scientifique détaillée amène à comprendre la signification exacte du point de vue de l'auteur à l'origine du matériel analysé […]. (L'Écuyer, 1988, p. 62)

Cette technique comporte six (6) étapes. La première consiste à se familiariser avec les données à travers la lecture et la relecture des retranscriptions intégrales des entrevues. Ainsi, après avoir réalisé les transcriptions avec un logiciel (la fonction « transcrire » de Microsoft Word), nous avons identifié les transcriptions par des pseudonyme pour conserver l'anonymat des participantes. Nous avons ensuite procédé à la correction des transcriptions de sorte qu'elles reproduisent fidèlement le contenu des enregistrements. Cette étape a demandé une ou plusieurs relectures minutieuses des transcriptions. À la dernière relecture, nous avons indiqué dans chacune des transcriptions, en mode commentaires dans le logiciel Word, les concepts qui émergeaient clairement des propos des participantes, par exemple, la demande quantitative, la demande émotionnelle, le sentiment d'impuissance, la tristesse etc. Nous avons ensuite dressé une liste de ces concepts et nous les avons définis à l'aide de la littérature afin de s'assurer de connaitre leur signification précise. Nous avons ensuite classé ces concepts en deux grandes catégories : les contributions offerts (ex. : la demande psychologique) et les rétributions reçues (ex. la reconnaissance). Cette liste est située à la fin de ce chapitre aux tableaux 3.2 et 3.3.

La deuxième étape consiste à : « découper le matériel en énonces plus restreints possédant normalement un sens complet en eux-mêmes et qui serviront à toute la classification ou codification ultérieure » (p. 55). Il s'agit de repérer les « unités de sens », c'est-à-dire les mots ou les phrases qui sont des indicateurs empiriques (des manifestation) d'un concept ou de relations entre deux concepts. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel Nvivo. Nous avons alors utilisé une approche mixte.

Dans un premier temps, nous avons introduit la liste des concepts repérés à la première étape. Ces concepts sont devenus les premiers codes de l'analyse. Nous y avons ajouté les concepts issus des deux modèles dominants de la santé mentale au travail, à savoir le modèle demande-contrôle-soutien et le modèle de déséquilibre effort-récompense. Finalement, nous avons ajouté la fatigue et les émotions associées à la détresse psychologique, lesquelles étaient spécifiquement abordés au cours de l'entrevue (ex. : la frustration et la colère, les préoccupations et les inquiétudes, la tristesse, la déprime, la démoralisation, le stress, l'anxiété). Ensuite, avec la collaboration de la directrice de mémoire (mais de façon indépendante), nous avons relu les transcriptions pour cerner des concepts (ou des relations entre les concepts) auxquels nous avons rattachés les premiers codes et de nouveaux codes que nous avons créés au cours de la lecture pour représenter les concepts émergeants. Par exemple, à la lecture d'une transcription, nous avons repéré le concept « bénévolat ». Nous avons donc créé un code du même nom

de manière à l'associer à ce concept lorsqu'il est évoqué par les participantes. Cette étape a permis d'obtenir un grand nombre de codes.

La troisième étape est le processus de catégorisation et de classification. Au cours de cette étape, nous avons passé en revue les indicateurs empiriques de chacun des concepts (c'est-à-dire les unités de sens) pour s'assurer qu'ils représentaient effectivement le code qui leur était associé. Les erreurs d'interprétation ont alors été corrigées. Ensuite, nous avons défini les codes émergeants de manière à nous assurer que ces codes (concepts) représentent effectivement les indicateurs empiriques retenus. Pour les nouveaux concepts qui n'existe pas actuellement dans la littérature, nous avons formulé une définition sommaire. Nous avons ensuite comparé les définitions des divers concepts et nous avons regroupé les concepts similaires (élimination des catégories redondantes). Par exemple, nous avons jumelé les concepts « rétributions prosociales » et « utilité sociale », ces concepts étant synonymes dans la littérature. Dans la même veine, nous avons segmenté le concept « soutien émotionnel » en deux concepts distincts (création de catégories) en fonction de leur source : les collègues et le superviseur. Dans la même veine, le concept « fatigue » a donné lieu à trois concepts : la fatigue cognitive, la fatigue de compassion et la fatigue sociale.

La quatrième étape suggérée par L'Écuyer vise à réaliser une analyse quantitative des données, en calculant la fréquence des mots, la fréquence des indicateurs associés à un concept, etc. Nous n'avons pas réalisé cette étape.

La cinquième étape consiste à réaliser l'analyse qualitative proprement dite. Pour chacun des codes finaux (concept), nous avons d'abord construit un tableau renfermant tous les extraits. Nous avons analysé ces extraits en faisant ressortir les manifestations du concept pour les intervenantes interrogées. Cela nous a permis de vérifier que les indicateurs empiriques représentaient effectivement les concepts en question. Cela nous a mené également à mieux articuler la définition des concepts que notre étude permet de créer, par exemple, la dévalorisation professionnelle et l'inertie systémique. Nous avons ensuite cherché à cerner l'interprétation que les intervenantes font des causes de ces concepts qui représentent leur réalité et de leurs conséquences. Pour chacun des concepts, nous avons élaboré un schéma des causes et des conséquences mises en évidence.

À la sixième étape consacrée à l'interprétation des résultats, nous avons articulé l'ensemble des schémas, ce qui a mené à l'élaboration du Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire que

nous présentons au chapitre consacré à la discussion des résultats. Cette sixième étape a permis de comprendre les relations unissant les divers concepts. Au cours de cette étape, nous avons également examiné les liens entre l'interprétation des résultats et les caractéristiques particulières des organismes communautaires (décrite au chapitre 2). Par exemple, un des concepts qui ressort des entrevues est l'insécurité financière que vivent les intervenantes. Nous nous sommes alors intéressées aux causes de cette insécurité financière selon la perspective des intervenantes. Cela nous a mener à examiner le rôle qu'y joue la structure de financement de ces organismes. Cette dernière étape de l'analyse de contenu nous a ainsi permis d'ancrer solidement nos résultats dans le contexte précis des organismes communautaires.

Tableau 3.2: Les définitions des concepts sur les demandes psychologiques (contributions)

Demande psychologique quantitative	La demande quantitative concerne les efforts à fournir pour réaliser la quantité ou le volume de travail au cours d'une période déterminée (Karasek, 1979). En d'autres termes, il s'agit du rapport entre 1) le temps requis pour effectuer le travail demandé à un certain rythme, 2) le temps accordé pour effectuer le travail. Lorsque la demande psychologique est trop élevée (ex. : surcharge de travail), l'individu n'a pas suffisamment de temps pour réaliser ses tâches à un rythme normal. Il doit donc augmenter ses efforts (i.e. son rythme de travail) ou réduire le travail à faire (négliger des tâches, omettre des tâches ou les reporter à plus tard). Selon van Veldhoven (2014, p.121), la demande psychologique concerne la quantité et la rapidité du travail exécuté, et nécessite de l'effort physique et psychologique[21] (van Veldhoven, 2014, p.121). La demande psychologique quantitative excessive reflète donc une situation où : - Le volume de tâches à accomplir est trop élevé - Le délai pour réaliser le travail demandé est trop court
Demande psychologique qualitative	La demande qualitative concerne l'effort mental à fournir pour effectuer le travail au cours d'une période (Karasek, 1979). L'effort mental fait référence aux capacités cognitives qu'exige le travail, par exemple, le niveau de concentration ou les efforts qu'exige la complexité du travail du point de vue de l'analyse, du raisonnement et de la résolution de problème (ex. : prise de décision). La demande qualitative augmente avec la longueur de la période pendant laquelle l'effort mental est requis. Par exemple, des efforts de concentration intense représente un niveau supérieur de demande qualitative lorsqu'ils sont fournis pendant une longue période comparativement à une courte période.
Demande émotionnelle	La demande émotionnelle fait référence à l'effort émotionnel (ex. : la patience, l'empathie, la compassion, la maitrise de soi ou le contrôle des émotions d'autrui) requis en raison des interactions tendues avec les bénéficiaires ou les clients[22] (Hochschild, 1983 cité dans Steinberg et Figart, 1999, p. 10).

[21] Traduction libre de: «Quantitative job demands constitute those elements of the work environment that concern the amount and speed of work to be performed, and require physical and/ or psychological effort».

[22] Traduction de: « the need for an employee to 'induce or suppress feeling in order to sustain the outward countenance that produces the proper state of mind in others ».

Tableau 3.3: Les définitions des concepts sur les rétributions

Rémunération pécuniaire directe	« Argent que la travailleuse, le travailleur reçoit » (Cloutier, Michaud et Pellerin, 2021, p. 17).
Rémunération pécuniaire indirecte - avantages sociaux	« Services payés par l'employeur et fournis par un intermédiaire (en totalité ou en partie) en vue d'assurer le bien-être des travailleuses et des travailleurs » (Cloutier, Michaud et Pellerin, 202 p. 17).
Soutien social instrumental	« Ce type de soutien concerne l'aide offerte dans la réalisation d'une tâche, l'argent ou l'énergie[23] » (House, 1981 cité dans Van Daalen, 2006, p. 464).
Soutien social émotionnel	« Ce type de soutien concerne l'empathie, les attentions, l'amour et la confiance offerte[24] » (House, 1981 cité dans Van Daalen, 2006, p. 464). Le soutien émotionnel concerne les actions entreprises pour manifester de l'estime à une personne et lui montré qu'elle est acceptée (Cohen et Wills, 1985). Cohen et Wills (1985, p.313) ajoutent que : « L'estime de soi est renforcée en communiquant aux personnes qu'elles sont appréciées pour leur valeur et leurs expériences et qu'elles sont acceptées malgré leurs difficultés ou leurs défauts personnels ».
Reconnaissance des résultats	« La reconnaissance des résultats porte principalement sur le produit du travail des employés et leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Brun et Dugas, 2005, p. 83).
Reconnaissance de la pratique de travail	« La reconnaissance de la pratique de travail a trait à la manière dont l'employé exécute son travail, plutôt qu'à sa personne ou aux résultats qu'elle produit. Elle porte également sur ses comportements, ses qualités et ses compétences professionnelles » (Brun et Dugas, 2005, p. 82).
Reconnaissance des efforts	La reconnaissance des efforts ou de l'investissement au travail fait référence à « une reconnaissance de la participation et de la contribution de l'employé ou de l'équipe au processus de travail quant aux efforts consentis. [...] Il en convient [...] de reconnaître la qualité et l'intensité

[23] Traduction libre de: « Social support involves the exchange of resources between at least two persons, with the aim of helping the person who receives the support. It can involve providing empathy, care, love and trust (emotional support), actual aid in time, money and energy (instrumental support) [...]».

[24] Traduction libre de: « Social support involves the exchange of resources between at least two persons, with the aim of helping the person who receives the support. It can involve providing empathy, care, love and trust (emotional support), actual aid in time, money and energy (instrumental support) [...]».

	de cette énergie déployée qui sont trop souvent des aspects non visibles du travail réel » (Brun et Dugas, 2005, p. 83).
Considération (ou reconnaissance existentielle)	« Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et l'influence sur les décisions, le cours de ses actions et de celles de l'organisation. [...] L'indice de l'expérience de la reconnaissance existentielle est, pour l'employé, l'impression d'exister aux yeux des autres et que ses besoins sont pris en considération. Il éprouve en outre le sentiment d'être respecté dans son intégrité et sa singularité physique, affective, psychologique et cognitive » (Brun et Dugas, 2005, p. 82).
Sécurité d'emploi	« La politique visant à garantir le maintien de la relation d'emploi des employé.es tant qu'ils répondent aux attentes en matière de rendement et font preuve de loyauté à l'égard de l'organisation[25]» (Dictionary of Human Resource Management, 2008).
Rétributions prosociales	« Le sentiment d'avoir contribué au bienêtre d'une communauté » (Cloutier, Michaud et Pellerin, 2021, p. 17).
Autonomie	« La possibilité de prendre des décisions concernant la manière de faire son travail[26]» (Karasek, 1979, p. 290)
Rétributions intrinsèques	« Le caractère intéressant et agréable des tâches à effectuer » (Cloutier, Michaud et Pellerin, 2021, p. 17).
Utilité au travail	« Faire quelque chose qui est utile aux autres ou à la société, qui apporte une contribution à la société » (Morin, 2008, p. 13).

[25] Traduction de: « Security of employment is the policy of guaranteeing continuity of employment for employees as long as they meet performance expectations and show loyalty to the organization».

[26] Traduction de: « autonomy in task organization decisions ».

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

D'emblée, rappelons que l'objectif de notre étude vise à mettre en lumière les facteurs psychosociaux ainsi que les mécanismes par lesquels ces derniers exercent leur influence sur les composantes de la détresse psychologique des intervenantes d'organismes communautaires. Ce chapitre consiste à présenter les résultats de notre analyse des données qualitatives en vue de répondre à cet objectif.

Dans un premier temps, nous présentons les (6) principaux risques psychosociaux qui ont émergé de notre analyse. Nous commençons par la demande psychologique quantitative (4.1.1) et ses déterminants (4.1.1.1) soient: l'insuffisance de ressources humaines et financières (4.1.1.1.1), le bénévolat incontournable (4.1.1.1.2) et la qualité des services (4.1.1.1.3). Dans un second temps, nous présentons la demande psychologique qualitative (4.1.2) et la demande psychologique émotionnelle (4.1.3). Par la suite, nous illustrons la dévalorisation professionnelle (4.1.4) provenant de deux acteurs: les partenaires externes (4.1.4.1) et les membres du C.A. (4.1.4.2). Nous poursuivons avec l'explication de l'inertie systémique (4.1.5) à la fois du point de vue des partenaires externes (4.1.5.1) et de celui des personnes bénéficiaires (4.1.5.2). Nous terminons la présentation des facteurs de risque psychosociaux en abordant l'insécurité financière (4.1.6). Nous décrivons ensuite trois principaux facteurs de protection de la santé psychologique des intervenantes : 1) l'autonomie (4.2.1), 2) les rétributions prosociales (l'utilité sociale) (4.2.2) et 3) le soutien social émotionnel (4.2.3). Cela nous mènera à présenter les mécanismes à travers lesquels les facteurs de risque et les facteurs de protection agissent sur les composantes de la détresse psychologique (le stress, la fatigue, la tristesse, la frustration, etc.). Dans chacune des sections, des extraits sont présentés pour illustrer notre interprétation des données. Tous les extraits d'entrevue qui se rapportent aux concepts traités dans ce mémoire sont consignés dans des tableaux à l'annexe B.

4.1 Les facteurs de risque psychosociaux

4.1.1 La demande psychologique quantitative

La demande quantitative excessive apparaît comme un enjeu majeur. Les intervenantes rapportent fréquemment devoir accomplir de nombreuses tâches dans un temps limité, avec un nombre d'heures de

travail souvent insuffisant pour accomplir toutes leurs responsabilités. Comme le mentionne une des intervenantes interrogées, cette situation les force à remettre des tâches à plus tard (priorisation) ou à négliger certaines d'entre-elles :

> Il y a des choses que je dois tout le temps mettre de côté parce qu'il y a des tâches plus importantes à faire. [...] Il y a des tâches que faut toujours que je mette de côté, que j'aimerais faire, mais que je dois mettre de côté. (Alexa)

Certaines intervenantes soulignent que la surcharge de travail les force à reporter les tâches nécessaires au développement de l'organisme. En effet, le temps consacré aux urgences et aux nombreuses tâches quotidiennes les empêche de se consacrer à des dossiers importants à plus long terme, comme les demandes de subventions ou le développement de nouveaux services.

Pour parvenir à réaliser les tâches requises, les intervenantes sont amenées à faire des heures supplémentaires, souvent non déclarées, ni rémunérées (voir le tableau A.1). En effet, il semble que le bénévolat s'inscrive parmi les stratégies pour réaliser les objectifs de bien-être des bénéficiaires (voir le tableau A.2).

Le constat de la surcharge de travail, jumelé au désir de vouloir faire avancer les choses mène fréquemment les employées à questionner leur capacité à prendre des vacances ou quelques jours de congé. Une participante nous a fait part de ce conflit interne :

> Disons que je voulais prendre un 2 semaines sans solde à un moment donné, ou rattraper des heures supplémentaires en prenant comme une semaine de congé, il y a trop de choses qui restent à faire. Puis tu vois, ça fait un lien intéressant avec le conflit de valeurs, parce que l'OBNL ne s'écroulerait pas. Mais le désir d'aller de l'avant, de croire, de faire plus, de répondre à des demandes. (Éléonore)

Une autre ajoute: « tu es malade tu te présentes pareil, sinon tu sais que tu vas mettre tout le monde dans *schnout* là » (Roxanne).

La gestion des imprévus et des urgences occupe une place importante dans le quotidien des intervenantes comme le témoigne Éléonore: « il y a toujours des imprévus ».

Ces situations non planifiées viennent régulièrement perturber leur organisation du travail, créant un sentiment de toujours courir après le temps et de ne jamais pouvoir terminer les tâches prévues. Cette

pression constante pour rester réactives se trouve exacerbée par la nécessité d'être toujours disponibles, une réalité qui pèse sur leur équilibre personnel et professionnel. En effet, la disponibilité constante constitue également une réalité préoccupante pour plusieurs intervenantes. Elles décrivent devoir être accessibles 24h/24, gérer des urgences la nuit, et avoir du mal à décrocher même pendant leurs temps libres. Une participante partage la réalité de devoir effectuer des gardes de nuit : « Ça peut être difficile de se faire réveiller la nuit. C'est déjà difficile, mais en plus, parce que c'est une urgence » (Rose).

En somme, les intervenantes font face à une demande excessive de travail, nécessitant une priorisation des tâches et le recours aux heures supplémentaires non rémunérées. Cette situation est exacerbée par la gestion continue d'imprévus et d'urgences qui perturbent leur planification quotidienne. Un certain nombre d'intervenantes font face à une exigence de disponibilité quasi permanente, incluant des gardes de nuit, ce qui brouille les frontières entre vie professionnelle et personnelle. Cette pression constante les pousse notamment à se présenter au travail même en cas de maladie pour ne pas surcharger leurs collègues.

4.1.1.1 Les déterminants de la demande psychologique quantitative

4.1.1.1.1 L'insuffisance de ressources humaines et financières

L'analyse des entrevues révèlent des enjeux majeurs concernant les ressources financières et humaines dans les organismes communautaires (voir le tableau A.3). D'abord, les témoignages des intervenantes mettent en lumière une pénurie persistante de ressources humaines qui affecte profondément le fonctionnement des organismes communautaires. Le nombre insuffisant d'intervenantes se répercute sur le volume de travail que doivent accomplir les intervenantes au quotidien. Elles sont constamment exposées à une demande quantitative excessive. Cette demande est d'ailleurs amplifiée par les besoins croissants des bénéficiaires : « Le manque de ressources humaines. […] Si on était plus on pourrait beaucoup plus déléguer, on pourrait beaucoup plus ... on serait moins essoufflé » (Mélanie).

> On est vraiment surchargé de demandes. Tandis qu'avant que j'arrive il y a 5 ans, il n'y avait jamais vraiment eu de ça, de liste d'attente. Fait que pour l'organisme, à partir de 2017, ça a été quand même un gros changement. (Roxanne)

Bien que les intervenantes réalisent une lourde charge de travail, il persisterait une inadéquation criante entre la demande de services et la capacité des organismes à y répondre. Cela aurait des répercussions

directes sur l'accessibilité des services, comme en témoignent les listes d'attente qui ne cessent de s'allonger. Cette situation crée une pression supplémentaire sur les intervenantes.

> Quand j'ai commencé à travailler à [ici], on était 5 intervenants, puis là on a plus que doublé le nombre d'intervenants, on a quand même eu des rehaussements de budget, on a pu engager plus de personnel mais ...même à ça, il y a quand même des listes d'attente, il y a tellement de demandes que ça reste quand même qu'il y a ça. (Rose)

L'insuffisance de ressources humaines est intimement liée aux ressources financières limitées dont pâtissent les organismes communautaires. Le manque de ressources financières se manifeste non seulement à travers l'incapacité d'embaucher des intervenantes supplémentaires, mais également par le faible nombre d'heures de travail rémunéré accordé aux intervenantes. Par exemple, une intervenante indique que les besoins justifieraient 40 heures de travail par semaine, mais les subventions n'en permettent que 28.

Cette situation engendre un cercle vicieux particulièrement néfaste : le manque de ressources humaines et la surcharge de travail empêche les organismes de consacrer du temps à la recherche de financement. Cela limite, ensuite, leur capacité à embaucher le personnel nécessaire. L'expérience de Mélanie en témoigne :

> On ne peut pas mettre des ressources humaines pour aller chercher de l'argent parce qu'on n'a pas assez de ressources humaines pour donner les services. Puis on n'a pas assez de ressources humaines pour donner les services et tout faire parce qu'on n'a pas d'argent. (Mélanie)

Bref, le manque de financement empêche les organismes de rémunérer des personnes pour le travail qu'elles accomplissent. De même, il ne permet pas de pérenniser des postes puisque plusieurs d'entre eux dépendent de fonds privés ou de financement de l'État temporaire ou d'une durée déterminée.

Ajoutons à cela que les intervenantes ont le sentiment que les instances gouvernementales ne reconnaissent pas à sa juste valeur la contribution des organismes communautaires au bien-être de la société. Selon les intervenantes, cela transparait à travers le financement incertain des organismes. À ce sujet, une intervenante indique que : « le gouvernement il ne reconnaît pas notre mission, ça fait qu'on n'est pas payé à la mission justement, il faut toujours aller chercher du financement récurrent » (Sophie).

De plus, la priorisation des projets dits "innovants" au détriment des services de base et l'accent mis sur les données quantitatives à court terme plutôt que qualitatives contribuent à une dévalorisation de l'apport des organismes communautaires, et par ricochet, à un sous-financement chronique.

En somme, l'insuffisance du financement des organismes communautaires entraine une situation chronique de sous-effectif et se traduit, pour les intervenantes, par un nombre insuffisant d'heures de travail rémunérées et une lourde demande psychologique quantitative.

4.1.1.1.2 Le bénévolat incontournable

Le discours des intervenantes révèle une dynamique préoccupante où, en raison de l'insuffisance du financement, le bénévolat devient une extension quasi obligatoire du travail rémunéré. Cette situation se manifeste de plusieurs façons distinctes (voir le tableau A.2).

Premièrement, on observe que le bénévolat est souvent utilisé comme solution pour combler les lacunes créées par le manque de ressources financières des organismes. Les intervenantes se retrouvent à effectuer des tâches essentielles en dehors de leurs heures rémunérées, comme la reprise de notes le soir à la maison ou l'organisation d'activités importantes pour les bénéficiaires. Bien que ces actions soient motivées par un authentique désir d'aider, elles représentent une forme de travail invisible qui s'ajoute à une charge déjà importante.

> À cause que mon équipe et moi, on adore nos clients et on s'en fout vraiment de l'argent. Ce n'est pas pour l'argent qu'on fait ça. C'est vraiment pour l'inclusivité, pour qu'ils ne s'isolent pas socialement. On a décidé de créer une sortie. Il y a un mois où on est allé au Bowling. Puis, on a toutes fait ça comme bénévoles. (Alexa)

Un aspect qui parait particulièrement problématique est la normalisation de ce travail non rémunéré. Certaines intervenantes vont jusqu'à dissimuler leurs heures supplémentaires pour éviter les remarques sur leur risque d'épuisement, tout en ressentant la nécessité de parvenir à réaliser toutes leurs tâches. Cette situation est d'autant plus préoccupante que le décalage entre les heures financées et les besoins réels est parfois considérable.

> Je pars. Je vais travailler. Je fais juste ne pas le dire. Je ne le marque pas. Parce que sinon, ils me disent : "tu fais vraiment trop d'heures" […] Mais là, moi, je ne le dis pas puis je pars. Je veux arriver dans mes affaires. [...] ça devrait être 40 h. Sauf que la subvention donne 28 heures. (Martine).

L'ironie de la situation est mise en évidence par le rire qui accompagne le commentaire sur l'encouragement à faire des heures de travail sans rémunération, suggérant une conscience aiguë du caractère problématique de cette pratique, même si elle est acceptée comme une norme du secteur. Roxanne partage son expérience : « on nous encourageait beaucoup à faire du bénévolat, en faire plus. Mais, pas être rémunéré pour ça, c'est terrible (rires) » (Roxanne).

Finalement, le recours systématique aux bénévoles pour des tâches essentielles témoigne d'une précarité structurelle. Une participante souligne le caractère essentiel des bénévoles au sein de son organisme :

> Puis, si on avait plus de financement on pourrait engager d'autres postes. On a vraiment besoin d'autres postes. Par exemple toute la réception à l'accueil tous les matins, les après-midis, de lundi à vendredi, est fait par les bénévoles et le mercredi soir aussi. Donc on a comme plus d'un poste à temps plein qui sont faits par les bénévoles, outre les autres tâches que font les bénévoles. (Mélanie)

4.1.1.1.3 La qualité des services

L'analyse révèle une préoccupation majeure concernant la tension entre la demande quantitative de travail et la qualité des services offerts. Les intervenantes expriment unanimement le manque de temps qui les empêche d'accomplir leur travail selon leurs standards professionnels (voir le tableau A.4).

> Moi, je vois comment on pourrait faire les choses bien, mais on a juste... le temps n'existe pas. […] S'il y a une chose qui me désole, mettons sans me déprimer, c'est quand j'ai l'impression qu'on n'a pas le temps de bien faire les choses. (Éléonore)

Cette pression temporelle reflète, selon certaines intervenantes, une logique de production qui semble s'éloigner des valeurs fondamentales du secteur communautaire, notamment à travers l'obligation de travailler les fins de semaine. Bien que certaines tentent d'adopter une approche plus flexible, comme le suggère le concept de *good enough is the new perfect* mis de l'avant par une intervenante, même cette adaptation semble difficile à atteindre dans le contexte actuel de sous-financement.

Le témoignage d'une intervenante met en évidence les conséquences directes de cette situation sur la qualité des services : la volonté d'aider un maximum de personnes conduit paradoxalement à une diminution de l'impact des interventions, les intervenantes ne pouvant plus consacrer le temps nécessaire

à l'analyse approfondie des situations individuelles. Ainsi, les intervenantes sont confrontées à leur désir d'offrir un service de qualité et aux contraintes organisationnelles auxquelles elles font face.

> Ça fait que, dans le communautaire, oui, il y a un service rapide. On essaie parce que, en fait, on se déborde... parce qu'on veut tellement aider tout le monde que, à un moment donné, bien là notre service... Il y a moins d'impact parce qu'on a moins le temps d'aller vraiment dans la situation des gens. Ça fait que ça, c'est bien frustrant. (Marie)

4.1.2 La demande psychologique qualitative

Dans les organismes communautaires, la demande qualitative fait principalement référence aux efforts mentaux requis par la relation d'aide. Ceci implique d'être mentalement disponible pour le bénéficiaire, de faire preuve d'écoute active, d'analyser ses besoins afin de lui offrir du soutien adapté. L'attention requises au contexte de l'intervention et la déconstruction de préjugés représentent également des facteurs contributifs à sa demande psychologique qualitative (voir le tableau A.5).

En premier lieu, le discours des intervenantes met en lumière une demande cognitive particulièrement intense, caractérisée par la nécessité d'une attention soutenue et d'une disponibilité mentale constante envers les bénéficiaires. En effet, prendre le temps de les comprendre, « c'est épuisant parce que c'est un travail beaucoup mental » (Marie), et « être disponible 100% pour l'autre personne, ça tire du jus » (Roxanne).

Cette exigence se manifeste aussi dans la vigilance requise pour déconstruire les préjugés et soutenir adéquatement les bénéficiaires. Ici, ce sont notamment les propos et les actions inadéquates des partenaires vis-à-vis des bénéficiaires qui demandent une attention soutenue et l'articulation d'un argumentaire pour combattre les opinons erronées.

> [...]de défendre l'organisme ou de défendre des victimes [de violence à caractère sexuelle] aussi, d'être là pour elles, puis que leur …[il faut] constamment être à l'affût, puis défaire les mythes, les préjugés aussi qui peuvent être véhiculés des fois.... Qui vont faire en sorte que les victimes vont se sentir culpabilisées ou responsabilisées. Donc, on est constamment à l'affût de ça pour essayer de...Oui, ça fait que ça peut être usant à la longue. (Rose)

4.1.3 La demande psychologique émotionnelle

Pour les intervenantes, la demande émotionnelle consiste à devoir gérer des personnalités difficiles parmi les bénéficiaires et à être exposées à leur souffrance. La demande émotionnelle se manifeste également

par la patience, la résignation et la persévérance dont doivent faire preuve les intervenantes face aux timides progrès des bénéficiaires, aux reculs et aux recommencements que présente leur démarche (voir le tableau A.6).

L'exposition continue à la souffrance et aux traumatismes des bénéficiaires constitue un déterminant majeur de la demande psychologique émotionnelle des intervenantes. D'une part, l'isolement des bénéficiaires représente une demande émotionnelle significative. Plusieurs intervenantes témoignent de leur tristesse face à la solitude des personnes qu'elles accompagnent, particulièrement après les séances d'intervention. La conscience de la persistance des difficultés des bénéficiaires, même après leur intervention, crée une charge émotionnelle supplémentaire qu'elles doivent gérer quotidiennement.

> Une fois que je ferme mon ordinateur, bien, ça me rend comme triste de voir que la personne est chez elle probablement toute seule, puis que... j'étais là pendant 1 heure, mais après la personne deal avec ses défis par elle-même (Zoey)

Les intervenantes sont régulièrement confrontées à des situations humaines difficiles et à la souffrance des bénéficiaires. Elles rapportent être exposées à des récits traumatiques (ex. : abus, violence), qui présentent des risques de trauma vicariant. Ce trauma implique que l'intervenante est « contaminée » par le vécu traumatique d'une personne bénéficiaire (Bouvier, 2019; McCann & Pearlman, 1990). Bien que certains domaines semblent offrir un contexte plus propice à ces expositions (par exemple, les violences à caractère sexuel), accompagner des personnes en situation de vulnérabilité entraîne inévitablement une forme d'exposition à la souffrance des bénéficiaires.

> Ça me rend triste aussi les histoires des gens. [...] On a des personnes qui ont vécu des choses que je n'aurais jamais pensé : l'abus sexuel, l'abus émotionnel... le nombre d'histoire d'intimidation dont on a entendu parler par ces gens-là, ça me rend triste. [...] Donc, je sais que ça se passe, mais juste entendre les histoires des autres, ça me rend triste. (Alexa)

> Le fait d'être souvent dans cette problématique-là, c'est sûr qu'on est à risque, par exemple, de trauma vicariant. À force d'entendre des histoires d'agressions à caractère sexuel, d'entendre des histoires où il y a de la souffrance... C'est sûr que ça peut avoir un impact aussi sur la santé mentale. (Rose)

Les intervenantes doivent fréquemment gérer des situations de crise, notamment des cas d'idées suicidaires. Ces situations exigent une vigilance accrue et une capacité à maintenir son calme tout en agissant efficacement.

> [...] l'autre dit : « je commence à entendre mes démons ». Puis là, tu sais que quand il dit ça, ça va sauter. Puis là, il ne veut pas aller au centre de crise. Ce n'est pas tout le monde qui veut collaborer. Ça fait que là, t'es comme « OK là, moi j'ai quelqu'un qui est en train de se désorganiser ». (Martine)

Rose ajoute: « quand on a des situations à gérer ou une victime qui a des idées noires, qui a un état de de stress suicidaire, bien ça peut être des moments aussi qui sont stressants » (Rose).

Les intervenantes doivent constamment adapter leur approche selon les différentes personnalités et situations problématiques des bénéficiaires. Une intervenante mentionne la difficulté de « gérer toutes les personnalités », notamment avec des personnes qui peuvent être « impulsives » ou « négatives ». Cela demande aux intervenantes de fournir des efforts supplémentaires sur le plan de la maitrise de soi et de la gestion des émotions des bénéficiaires.

Le sentiment d'impuissance qu'éprouvent les intervenantes face à la stagnation ou à la lenteur des progrès accomplis par les bénéficiaires représente une source significative de demande émotionnelle. Les propos des intervenantes révèlent une tension constante entre le désir profond d'aider et les limites inhérentes à leur rôle. Comme l'exprime une intervenante, « des fois, je pense que j'en prends peut-être un peu trop sur mes épaules ». Cette tension exige un effort émotionnel considérable pour accepter les limites de leur capacité d'action tout en continuant à persévérer. Dans la même veine, les intervenantes doivent fournir un effort émotionnel considérable pour maintenir l'espoir face à des situations qui semblent sans issue. Cet effort pour maintenir une perspective constructive, malgré le sentiment d'impuissance, représente une demande émotionnelle significative.

Les intervenantes reconnaissent la nécessité de développer des mécanismes de protection émotionnelle. Elles parlent de l'importance de maintenir une « carapace » et de "faire la différence entre l'empathie et la sympathie" pour préserver leur santé mentale. Cette gestion des frontières émotionnelles représente un effort constant et demande une vigilance soutenue.

Certaines intervenantes reconnaissent avoir dû modifier leurs affectations ou prendre du recul face à certaines populations pour protéger leur santé mentale, illustrant l'impact significatif que peut avoir ce travail sur leur bien-être psychologique :

> C'est sûr que ça peut être difficile. Puis, il y a des collègues justement qu'après plusieurs années ont quitté parce que ça use des fois, à la longue tout ça. ... de faire face aussi régulièrement à des récits de ce que les victimes nous comptent... des histoires... des histoires d'horreur. Ça prend une bonne hygiène de vie, puis il faut prendre soin de notre santé mentale à travers tout ça pour être capable de composer avec tout ça. (Rose)

4.1.4 La dévalorisation professionnelle

4.1.4.1 Les partenaires externes

L'analyse du discours des intervenante a fait ressortir la perception négative persistante à l'égard du secteur communautaire par les partenaires institutionnels et la société en général. Les intervenantes rapportent que leur expertise et leur professionnalisme sont régulièrement remis en question, particulièrement dans leurs interactions avec les médecins, policiers, travailleurs sociaux et autres professionnels du réseau public. Les intervenantes sont enclines à éprouver un sentiment de dévalorisation professionnelle (voir le tableau A.7).

Cette dévalorisation se manifeste de plusieurs façons. D'abord, il semble qu'il existe une croyance répandue selon laquelle le personnel des organismes communautaires est moins qualifié et moins professionnel que celui du réseau public. Cette perception persisterait malgré le fait que, selon les témoignages, les intervenants communautaires seraient généralement davantage formés que leurs homologues du secteur public. Les intervenantes doivent constamment prouver leur crédibilité et défendre leur expertise, même lorsqu'elles possèdent des qualifications supérieures à leurs interlocuteurs. Comme l'expriment des intervenantes :

> Ce qui est plus difficile aussi, c'est qu'ils savent qu'on est un organisme communautaire. Puis, dans la tête de certaines personnes, des organismes communautaires, c'est moins important. C'est moins organisé. C'est moins professionnel. Ils pensent qu'on n'est pas formé quand on est dans le communautaire. (Marie)

> On doit travailler en collaboration avec diverses instances. C'est sûr que, des fois, la perception qu'on a de nous en tant qu'organisme communautaire... bien, des fois.... Il faut travailler fort pour se faire reconnaître ou pour que ce soit reconnu. (Rose)

> Mais moi, je trouve ça difficile de me rendre compte qu'il faut tout le temps que je me batte pour réaffirmer ma compétence. Puis, dans un milieu communautaire, on dirait qu'il y a encore beaucoup de préjugés par rapport au communautaire... que c'est plus des personnes qui ont appris « sur le tas » ou des choses comme ça. Ça fait que c'est comme des intervenants de seconde zone qui vont être en communautaire, des personnes qui sont là par dépit, et non par choix. (Roxanne)

La dévalorisation professionnelle marque les relations interprofessionnelles. Les intervenantes rapportent des expériences d'échanges condescendants et de remise en question de leurs approches d'intervention. Par exemple, leur approche neutre et non directive auprès des bénéficiaires est souvent incomprise par les policiers qui privilégient des interventions plus directives. Ces divergences d'approches créent des tensions et renforcent le sentiment de dévalorisation.

> Puis, c'est surtout parce qu'ils ne comprennent pas notre approche, notre façon de faire. Ça fait que là, ils vont me trouver bizarre ou niaiseuse d'intervenir comme ça. [...] Admettons les policiers, ils ne vont pas comprendre pourquoi je ne force pas une victime à porter plainte, ou pourquoi je ne l'encourage pas à le faire. Moi, je suis neutre. Je suis dans une prise de décision éclairée. Je donne l'information nuancée, puis la personne prend sa décision. Mais, je ne vais jamais forcer. (Roxanne)

La situation est particulièrement complexe pour les organismes qui s'affichent comme féministes, car « c'est un mot qui fait peur.... Qui est associé à beaucoup de préjugés » (Roxanne). Ainsi, ces organismes doivent constamment réaffirmer leurs positions tout en maintenant de bonnes relations avec leurs partenaires.

4.1.4.2 Les membres du C.A.

La dévalorisation professionnelle se fait également ressentir à l'intérieur des murs de l'organisme. En effet, il a été mentionné que, dans certains cas, le conseil d'administration ne reconnaissait pas l'expertise professionnelle des intervenantes, bien qu'elles soient directement en contact avec les bénéficiaires. Selon les répondantes, le fait que le C.A. ne les consulte pas ou ne considère pas leur point de vue constitue une preuve que leur expertise est dépréciée. Ce sentiment est d'autant plus fort lorsque les intervenantes constatent que les décisions prises par le C.A. ne sont pas alignées sur les besoins réels des bénéficiaires, tels que identifiés par les intervenantes sur le terrain (voir le tableau A.7).

> […] un C.A. qui est juste là pour bosser, ça paraît aussi. Puis tu dis comme : « bon, c'est bien eux-autres, ils pensent tout savoir, puis c'est nous autres qui sommes sur le terrain ». [Ici,

avec notre C.A., au contraire] Ça amène une autre vision. Ils savent qu'on est sur le terrain... ils nous font confiance pour certaines décisions. Ça fait que ça aide (rires). (Marie)

Ce ne sont pas nécessairement de mauvaises décisions. Mais, c'est parce qu'ils ne savent pas quelque chose que, moi, je sais. Parce que je suis porteuse de l'histoire, parce que j'ai eu à gérer des situations comme ça. Donc, il y a plein de choses que je sais que... Ce qui me stresse, c'est qu'ils ne sachent pas ce que je sais pour prendre des décisions éclairées. (Mélanie)

Bien sûr, dès qu'on a un conseil d'administration, il faut se le dire… un C.A., des fois, ça peut être difficile parce que les gens parfois n'ont pas la même vision du travail que nous. Je dirais ça comme ça. Ça commence à changer, mais on a des gens plus âgés (rires), on essaie de prendre des anciens proches-aidants ou des proches aidants actifs, c'est quand même varié au niveau des postes bien sûr, un peu comme tous les C.A., d'avoir le plus d'ouverture à différents niveaux. […] Sinon, les aspects difficiles, c'est certain que comme je disais des fois les enjeux avec le CA. […] Ce qui est difficile c'est d'être entendu. (Amélie)

4.1.5 L'inertie systémique

Les résultats soulèvent un défi particulier lié au rôle que jouent les les partenaires et les bénéficiaires, dans le cadre du travail des intervenantes. Il s'agit plus spécifiquement de l'insuffisance des contributions qu'apportent ces acteurs ou de l'entrave qu'ils imposent, freinant ainsi la progression de l'état de bien-être des bénéficiaires. Nous désignons ce facteur de risque psychosocial par l'expression « inertie systémique » (voir la section 5.1.2.6 pour une définition complète).

4.1.5.1 Les partenaires externes

Les intervenantes ont soulevé la rigidité et le manque d'adaptabilité des partenaires institutionnels. Elles rapportent une résistance fréquente au changement et à l'innovation dans leurs pratiques, ce qui aurait pu mieux répondre aux besoins des bénéficiaires. Ce que déplore les intervenantes (voir le tableau A.8). Par exemple, cette rigidité se manifeste par une approche réactive plutôt que préventive, comme l'illustre l'exemple des policiers qui interviennent uniquement en situation de crise plutôt que de développer des relations proactives avec les communautés qu'ils desservent.

Ils [les policiers] viennent plus en réaction. Ils vont venir quand il y a un problème. Au lieu d'être présents un peu plus auprès des jeunes, au lieu de s'imposer. Donc, c'est un peu dommage. (Christine)

Dans la collaboration, des fois avec d'autres acteurs […] Tu sais, nous, quand on est de garde, on est disponible, prêt à se déplacer, mais des fois, on doit se plier aux exigences […] donc ça, ça peut être difficile. Ça peut nous mettre un peu en colère, dans certaines situations où on voudrait que la victime ait un service plus rapide, le plus rapidement possible. (Rose)

Les témoignages révèlent également une situation problématique récurrente de discontinuité dans les services attribuable, entre autres, à des obstacles à la collaboration efficace. Les intervenantes font état de difficultés continuelles dans l'établissement et le maintien de partenariats efficaces. Elles décrivent ainsi des situations où la collaboration est à sens unique, c'est-à-dire où leurs efforts ne trouvent pas d'écho chez leurs partenaires institutionnels. Les intervenantes ont l'impression que les partenaires sont peu motivés à fournir des efforts pour améliorer le bien-être des bénéficiaires. Cela donne lieu à un phénomène de « renvoi de balles », où les différents partenaires se renvoient mutuellement la responsabilité des cas, créant ainsi des ruptures dans la continuité des services. Cette situation est particulièrement préoccupante dans le domaine de la santé mentale, où les organismes communautaires se retrouvent souvent à devoir prendre en charge des personnes sans accès aux suivis spécialisés dont elles auraient besoin.

> Puis aussi, les partenariats, des fois, ils sont réfractaires. […] Ils se renvoient tous la balle. […] Les partenariats qui n'écoutent pas. Des fois, c'est à sens unique. On dirait que je veux plus qu'eux autres. […] Des fois, c'est comme frustrant de se faire fermer des portes. (Martine)

> Ils ne savent pas ce qu'on fait. Ça fait que c'est plus difficile de ce côté-là. [...] Il y en a qui ne sont pas ouverts et qui disent que leur cours c'est donc bien important, puis que la santé mentale aux jeunes ce n'est pas important-là. (Marie)

Cette dynamique est particulièrement frustrante lorsque les protocoles établis ne sont pas respectés, comme dans le cas des interventions auprès des bénéficiaires où les procédures convenues sont régulièrement ignorées, créant des délais supplémentaires. Ce type de réactions de la part des partenaires donne alors une impression de manque de volonté de contribuer au bien-être des bénéficiaires, et donc l'impression de ne pas travailler vers un objectif commun.

> Par exemple, la collaboration avec les policiers. Tu sais, il y a comme un fonctionnement. Puis, même si on répète, au lieu de nous appeler, ils amènent la victime directement à l'hôpital, alors que nous, on n'est pas sur place. Ça fait que ça créé un délai supplémentaire pour la victime. Ça fait que ce sont des choses, des fois, dans la collaboration, puis dans le comment on fonctionne, qui peuvent être irritantes... de devoir toujours répéter ou s'insurger pour les mêmes choses. (Rose)

> On a des ententes de service avec les médecins pour des services 24/7, puis des fois eux autres [...] ils ne se déplacent pas parce qu'ils ne veulent pas se faire réveiller. (Roxanne)

La méconnaissance des approches d'intervention spécifiques au milieu communautaire constitue également un frein important. Les intervenantes rapportent que leurs partenaires, particulièrement dans le milieu scolaire et médical, comprennent mal leurs approches et leurs objectifs. Cette incompréhension peut mener à des interventions contradictoires qui nuisent aux bénéficiaires.

> Ce qui m'irrite, bien... la collaboration interprofessionnelle. […] des fois les gens avec qui on collabore peuvent être très violents envers les victimes qu'on accompagne. (Roxanne)

> Puis des fois, les victimes vont consulter d'autres professionnels qui n'ont pas ces connaissances-là. Des fois, ils vont culpabiliser ou responsabiliser la victime, ou ils ne vont pas bien comprendre que ce sont, par exemple, des symptômes de choc post-traumatique et non pas une mauvaise volonté de la victime. Donc, ça aussi, des fois, ça peut être ça peut être fâchant. [...] Puis ça a un impact direct sur ... nous, on essaie d'aider la victime à reprendre du pouvoir. Mais ça, ça va dans l'autre sens-là. Donc, des fois, ça défait un peu ce que nous on essaie de faire (Rose)

4.1.5.2 Les personnes bénéficiaires

Le principal enjeu identifié concerne l'engagement discontinu des bénéficiaires dans leur propre processus d'accompagnement. Les intervenantes rapportent des situations récurrentes où les bénéficiaires, à travers leur inaction, témoignent de leur manque de volonté et d'effort pour améliorer leur situation. Cela donne lieu à des « recommencements » constants où les mêmes démarches doivent être reprises plusieurs fois. Cette répétition peut être particulièrement démotivante pour les intervenantes qui voient leurs efforts devoir être constamment renouvelés (voir le tableau A.9). Par exemple, des intervenantes racontent que des bénéficiaires ne se présentent pas aux rendez-vous planifiés ou ne donnent pas suite aux démarches entreprises.

> La redondance, ça peut venir... surtout quand l'été arrive. Je sais que les familles sont moins disponibles, que je risque d'avoir plus d'annulations, de ne pas avoir de réponse à mes rendez-vous. […] ça m'est arrivé 2 fois, je pense. J'ai un rendez-vous planifié à domicile. J'arrive au domicile et ils [les parents] ne sont pas là (rires). Ça fait que l'engagement des gens que j'accompagne...Ça peut des fois être un peu démotivant. (Sophie)

> Il y a beaucoup de recommencements, par exemple, à faire avec eux. […] Par exemple, la personne a besoin d'un avocat, a besoin d'un paquet d'affaire. Tu mets l'équipe itinérante aux alentours. Tu vois que la personne se ne présente pas au rendez-vous. (Martine)

Un second aspect important concerne le décalage entre les besoins perçus par les intervenantes et la disposition des bénéficiaires à reconnaître ou à traiter ces besoins. Ce phénomène est particulièrement

visible dans le contexte familial, où les intervenantes observent des situations préoccupantes que les parents ne sont pas prêts à reconnaître ou à aborder. Cette disparité crée une tension dans l'intervention et peut ralentir significativement le processus d'accompagnement comme le démontre les témoignages suivants: « Des fois, le parent est complètement, bien pas complètement désengagé, je ne peux pas dire ça mais, des fois, on voit des choses qu'eux ne sont pas prêts à voir » (Sophie); « […] de voir une personne aidée qui dénie sa maladie ou dénie l'aide que la proche-aidante apporte… et aussi tout ça l'impuissance, des fois » (Amélie); « Ça devient difficile d'avoir à essayer d'encadrer quelqu'un qui est en colère contre le système » (Amélie.

4.1.6 L'insécurité financière

L'insécurité financière des intervenantes semble être un thème particulièrement important dans les entrevues, qui se manifeste par le fait de devoir compter ses sous, de se questionner à changer de milieu pour un meilleur salaire, et de devoir trouver d'autres sources de revenu pour subvenir à ses besoins. Il est question ici de la rémunération pécuniaire directe, laquelle fait référence au salaire. La rémunération pécuniaire indirecte est également évoquée. Elle concerne les avantages sociaux, par exemple, les congés payés (voir le tableau A.10).

> Le salaire, c'est sûr que c'est difficile de.... Bien, j'arrive à rejoindre les deux bouts. Je commence à avoir ma vie financière s'améliorer, qui me donne plus de" lousse" dans mon quotidien. Mais, ça reste que c'est un des facteurs, des fois, qui me fait dire: « Ayoye! Si je reste au communautaire, est-ce que je vais y arriver? Est-ce que je vais pouvoir arrêter de compter mes cennes à un moment donné? » (Sophie)

Selon les intervenantes, les salaires sont insuffisants, particulièrement en comparaison avec les salaires versés dans le secteur public. Cette situation est vécue comme une forme de dévaluation du travail, les intervenantes se sentant "sous-payées" et "sous-estimées" tel qu'en témoigne Martine: « C'est sûr que le communautaire, ce qui est plate, c'est qu'on est sous-payé. On est sous-estimés. Pour de vrai, on est sous-estimés » (Martine).

La précarité financière qui en découle génère une pression psychologique, particulièrement pour celles qui dépendent uniquement de ce revenu. Plusieurs témoignages révèlent que le travail à temps plein dans le communautaire n'est viable que lorsqu'il est complété par d'autres sources de revenus.

> Ce n'est pas ma seule source de revenu. Mais, quand je vois mes collègues qui font ça à temps plein, ça me fâche de voir qu'ils sont payés 20$ de l'heure, pas d'assurance, pas de filet de sécurité. Ça me fâche. (Zoey)

Il est également notable que certains organismes tentent d'améliorer la situation salariale, notamment à travers des primes ou des augmentations progressives. Toutefois, ces efforts restent contraints par les limites budgétaires des organismes et la persistance d'une culture organisationnelle qui normalise parfois les bas salaires dans le secteur communautaire.

> Je pense que la difficulté aussi, c'est de dépasser les vieux a priori, surtout les personnes de mon âge, les vieux a priori et leitmotiv du communautaire que c'est normal d'être pauvre, puis qu'il ne faudrait pas avoir des gros salaires. [...] C'est une grosse erreur de communautaire... tellement l'habitude est prise. (Mélanie)

En ce qui a trait à la rémunération pécuniaire indirecte, plusieurs intervenantes nous ont rapporté qu'elles ne bénéficient pas ou peu d'avantages sociaux. Cependant, lorsqu'il y en a, il arrive que ceux-ci soient bonifiés dans le but de pallier les faibles salaires. Une personne a d'ailleurs mentionné que les avantages sociaux sont plus importants pour les employées de son organisation que les augmentations de salaire.

> Puis là, l'année passée, avec aussi la pénurie de main d'œuvre, on a bonifié les vacances, parce qu'on est en sous sous-financement, donc on a bonifié ce qu'on pouvait, on a modifié les vacances, on a bonifié ce qu'on appelle les CCP, les congés de contenance personnelle. (Mélanie)

> Notre but serait beaucoup plus de miser sur les vacances, les congés bien-être, pour se reposer parce que ça reste demandant faire ce travail-là. Et eux [les membres du C.A.], c'est vraiment le salaire. Ils vont toutes nous donner un salaire. Le salaire, il va augmenter constamment, parce que pour eux, c'est ça l'important on dirait. Ils ne sont pas capables de voir comment les congés peuvent être plus bénéfiques, ça c'est la grande base (rires). (Amélie)

La précarité financière est une préoccupation importante, notamment concernant la capacité à maintenir un niveau de vie acceptable à long terme, particulièrement pour celles qui envisagent d'avoir des enfants ou qui ont des charges financières importantes.

Cependant, les témoignages révèlent aussi un paradoxe intéressant : malgré les salaires inférieurs et les avantages sociaux peu avantageux, plusieurs intervenantes choisissent consciemment de rester dans le milieu communautaire en raison d'autres avantages significatifs. Les conditions de travail plus flexibles, l'autonomie professionnelle et un meilleur équilibre travail-vie personnelle sont cités comme des facteurs

compensatoires importants. Le choix de travailler dans un organisme communautaire apparaît comme un "sacrifice" conscient, où les avantages en termes de conditions de réalisation du travail et de satisfaction professionnelle viennent, dans une certaine mesure, contrebalancer la rémunération monétaire inférieure.

4.2. Les facteurs de protection

Par opposition aux facteurs de risques qui sont susceptibles de contribuer à la détérioration de la santé mentale, les facteurs de protection « aident à prévenir le développement ou l'aggravation d'une condition [ou d'un état] » (Conseil de la santé du Nouveau-Brunswick, 2016, p. 3). À travers les discours des intervenantes, nous avons cerné trois (3) facteurs de protection : l'autonomie, les rétributions prosociales et le soutien social émotionnel.

4.2.1 L'autonomie

L'analyse des entretiens révèle que les intervenantes disposent d'un niveau élevé d'autonomie professionnelle, présentant à la fois des avantages significatifs mais aussi certains défis. Pour les intervenantes, l'autonomie peut être synonyme de la confiance que leur accorde leur superviseur.e (voir le tableau A.11).

D'une part, l'autonomie est largement valorisée et appréciée par les intervenantes. Elles soulignent particulièrement la flexibilité dans l'organisation de leur travail, la liberté d'initiative et la possibilité d'adapter leurs interventions aux besoins spécifiques des personnes qu'elles accompagnent. Cette latitude leur permet notamment de développer des approches personnalisées et d'exprimer leur créativité professionnelle, comme l'illustre la mise en place de projets innovants tels que la zoothérapie ou la relaxation individuelle. Les intervenantes apprécient particulièrement le contraste avec le secteur public ou gouvernemental, décrit comme plus rigide et protocolaire. Dans le milieu à but non-lucratif, elles peuvent « emmener leur couleur » et adapter leurs interventions selon les situations, sans être contraintes par des procédures strictes: « on expérimente. Puis ça, c'est une des beautés de la flexibilité [...] ... je peux même tester ce que je veux, quand je veux. Je n'ai pas à demander la permission à personne » (Éléonore).

> Puis, dans la façon de gérer tes cas. Disons qu'il se passe une situation dans une école […] il n'y a pas tant de protocole. Ça n'existe pas. Ça fait que tu discutes avec ton équipe. Puis, vous mettez ensemble des étapes à faire. [...] Tu vas moins te faire taper sur les doigts dans le communautaire que dans le gouvernemental... parce que si tu ne fais pas vraiment ce qui est écrit, tu vas avoir des sanctions [...] Tandis que le communautaire, on décide ensemble ce qu'on fait en fonction du jeune, de la situation. On s'adapte à toutes les situations aussi (Marie)

> Et avec notre approche, on a la possibilité d'être un peu plus nous-mêmes. Ce n'est pas un cadre... Oui, c'est formel, mais j'ai vraiment le droit d'être ma propre personne dans mes suivis, comparativement peut-être à d'autres modèles comme peut-être plus de la psychologie ou autre. Ça fait que moi, j'aime beaucoup ça... sentir que je suis un peu authentique dans mon suivi (Roxanne)

D'autre part, il semblerait que le fait d'avoir « trop » d'autonomie donnerait l'impression de ne pas avoir de filet de sécurité, c'est-à-dire de garde-fous pour guider les choix et prévenir les erreurs, contrairement au secteur public (équipes médicales, protocoles établis). En d'autres termes, la possibilité de prendre des décisions sans règles précises à suivre et le fait de devoir assumer la responsabilité de ces décisions génèrent une forme d'anxiété.

> […] la lourdeur, elle vient vite m'écraser. Parce que contrairement au milieu de la santé, tu as une pilule, tu vas donner un Tylenol en attendant, tu as un médecin, tu as un filet de sécurité tandis qu'ici tu es tout seul. […] Quand tu es infirmière, tu fais ce que tu as à faire. Si tu dois réanimer, tu réanime. Si le cœur ne répond pas, ce n'est pas de ta faute. Tu continues, puis tu sais, tu as comme une journée déjà planifiée durant laquelle il peut y avoir certains changements. Mais pour les changements, tu vas avoir de l'aide. Tandis que moi, je suis toute seule [...] Il faut que tu sois 100% autonome. [...] Travailler avec le facteur humain.... La personne est motivée une semaine, l'autre semaine, il lui arrive quelque chose. Elle gère mal son stress. Elle dérape un peu. Mais c'est tout le temp, soit trop dans le positif, ou trop dans le :" OK ben là je t'encadre". Pis là, à un moment donné ça t'épuise. En tout cas moi ça m'épuise. (Martine)

4.2.2 Les rétributions prosociales

Les rétributions prosociales font référence « [au] sentiment d'avoir contribué au bien-être d'une communauté » (Cloutier, Michaud et Pellerin, 2021, p. 17). L'utilité au travail, quant à elle, fait allusion au fait de « faire quelque chose qui est utile aux autres ou à la société, qui apporte une contribution à la société » (Morin, 2008, p. 13). Ces notions sont synonymes puisque le fait de contribuer au bien-être d'individus ou de groupes d'individus se manifeste par le fait de poser des actions qui leur sont utiles (voir le tableau A.12).

Les intervenantes utilisent plusieurs expressions pour parler de leur sentiment d'utilité sociale. Elles l'expriment d'abord en faisant référence à leur attachement à la mission de leur organisme: « C'est sur la mission, of course là. Si tu n'as pas la mission ça ne marche pas » (Marie); « C'est une cause qui me tient vraiment à cœur » (Roxanne).

D’autres intervenantes font référence à leur sentiment d’utilité sociale en faisant ressortir que leurs actions visent des buts qu’elles valorisent. Elles rapportent que leurs actions contribuent à améliorer l’état de bien-être des personnes bénéficiaires. Les efforts qu’elles fournissent en valent donc la peine: « Je sais que ça apporte beaucoup » (Zoey); « Parce que je sens que ce que je fais, fait la différence » (Martine).

> […] parce que je me sens utile, parce que je sens que ce que je fais a du sens, profondément. […] pour apporter encore un peu plus de soutien et d'aide à ces personnes qui en ont besoin. Et pour fondamentalement très humblement, mais faire le petit pas pour changer, je crois au changement du monde par la communauté. (Mélanie)

> Puis, je pense que dans mon travail, il faut qu'il ait un sens. Il faut vraiment que je comprenne pourquoi je le fais pour continuer à être motivée. […] Puis le fait de travailler pour une mission, ça c'est quelque chose qui me rend vraiment bien dans mon travail. (Éléonore)

Les analyses mettent en évidence deux principales sources de rétroaction qui alimentent le sentiment d'utilité sociale des intervenantes. La première source provient de l'observation directe de l'amélioration de la situation des bénéficiaires et de leur progression vers les objectifs de bien-être. Cette source de rétroaction se manifeste de manière particulièrement éloquente dans le témoignage de Marie, qui exprime sa satisfaction en observant les progrès concrets des jeunes qu'elle accompagne :

> J'ai une certaine satisfaction aussi quand je vois que le jeune il va mieux... ses relations avec ses amis, ses relations avec ses professeurs ça s'améliore. Juste ça, moi, ça fait ma paye.... de savoir qu'il y a une différence, puis que ce jeune-là, on lui a donné les bons outils, puis il a pu développer avec ça. Pour moi, j'ai accompli ma mission là. (Marie)

Mélanie ajoute: « Je vois la lumière et le sourire dans le regard des gens, quand je vois les gens se transformer » (Mélanie)

Cette progression visible constitue une validation tangible de l’impact du travail des intervenantes. Cette métaphore de la « paye » qu’emploie Marie est particulièrement révélatrice de l'importance accordée à ces marqueurs de progression comme source de gratification professionnelle.

La seconde source de rétroaction provient des manifestations directes de reconnaissance exprimées par les bénéficiaires. Ces témoignages de reconnaissance constituent une confirmation explicite de la valeur du travail des intervenantes et renforcent leur sentiment d'utilité sociale tel que le mentionne Zoey et Mélanie: « Je sais qu'ils adorent ça. Je sais que les familles sont tellement reconnaissantes » (Zoey); « Je

vois la lumière et le sourire dans le regard des gens, quand je vois les gens se transformer. […] Et j'ai beaucoup, beaucoup reconnaissance des participants dans le milieu » (Mélanie).

En somme, les progrès observables fournissent aux intervenantes, une validation objective de l'impact de leur travail, tandis que les manifestations de reconnaissance leur apportent une confirmation de l'appréciation des bénéficiaires et de la valeur qu'ils accordent à leur travail. Cette double confirmation de l'importance de leur travail apparaît comme un élément crucial dans leur engagement professionnel et leur motivation à poursuivre leur mission sociale malgré les défis qu'elles rencontrent.

En revanche, les intervenantes du milieu communautaire rencontrent des difficultés à établir les limites de leur rôle. Motivées par un fort désir d'aider, elles ont souvent tendance à se surinvestir. Comme le précise une intervenante : "je suis quelqu'un qui est du genre à ne pas mettre de limites (Martine) ; « : "j'étais censée faire 4h, mais je faisais du 12h là-bas » (Martine). Une autre confie : « : "je m'en mets un peu trop sur les épaules" (Sophie) ; « "Je sais que c'est la sauveuse en moi » (Sophie). Certaines intervenantes soulignent un paradoxe : bien qu'elles jouissent d'une grande liberté dans leur quotidien professionnel et n'ont pas de normes de performance explicites, elles ressentent néanmoins une pression liée à la performance et se questionnent sur la suffisance de leur engagement, se demandant si elles en font "assez". Cette tendance à fournir plus d'efforts que ne le dicte les attentes rattachées à leur rôle est de nature à nuire à leur santé psychologique. En somme, les intervenantes sont largement motivées par la recherche de rétributions prosociales (contribuer au bien-être des bénéficiaires), ce qui les incitent à fournir des efforts qui vont au-delà de ce qui est attendu d'elles.

4.2.3 Le soutien émotionnel

Dans le contexte organisationnel des organismes communautaires, le soutien émotionnel des collègues et des supérieurs semble agir comme facteur de protection du bien-être psychologique des intervenantes. En effet, pouvoir ventiler ses émotions, partager des situations difficiles et rire avec ses collègues contribue à une ambiance de travail agréable.

4.2.3.1 Le soutien émotionnel des collègues

Le soutien entre pairs apparaît comme un élément fondamental du bien-être psychologique. Les intervenantes décrivent leurs collègues comme une ressource essentielle pour les épauler dans la gestion de situations difficiles, offrant un espace de dialogue et de validation émotionnelle. Cette solidarité se

manifeste notamment à travers des échanges informels et des moments de partage qui permettent de décompresser et de maintenir un équilibre émotionnel (voir le tableau A.13).

La qualité de l'ambiance de travail émerge comme un facteur déterminant de satisfaction professionnelle. Les témoignages soulignent l'importance d'un environnement authentique où l'humour et la convivialité coexistent avec le professionnalisme. Cette atmosphère permet aux intervenantes de se sentir à l'aise d'être elles-mêmes tout en maintenant leur efficacité professionnelle.

> Bien, l'ambiance de travail aussi. L'équipe de travail, ça c'est aidant. On a quand même beaucoup d'humour, aussi (rires), à travers tout ça. Justement pour rendre ça plus léger (Rose).

> Les choses que j'apprécie énormément... d'une part, l'environnement de travail. Le fait de travailler avec des gens, des personnes desquelles je suis quand même proche. C'est très amical comme environnement de travail. Je sens que je peux être moi-même quand même (Éléonore)

L'établissement de structures formelles de soutien collectif apparaît comme une pratique organisationnelle particulièrement bénéfique. Les rencontres d'équipe hebdomadaires, par exemple, sont décrites comme des moments cruciaux permettant de partager les expériences, de normaliser les défis rencontrés et de maintenir la cohésion d'équipe. Ces espaces structurés complètent efficacement les interactions informelles.

> On a instauré, tous les mercredis... on a une rencontre d'équipe. Puis, ça, ça aide vraiment beaucoup ! C'est une révolution ! Mais, tu sais ... de dire que tout le monde se rencontre les mardis. On discute des problématiques. On discute de ce qui va moins bien. C 'est le moment pour en parler, pour voir que tout le monde vit la même expérience. (Zoey)

> Disons que je vis quelque chose. Je peux en parler avec ma collègue. Puis, tu sais, elle aussi elle va compatir. Elle va m'enligner, tu sais, c'est ça qui est le fun. Ça fait que, quand je suis stressé, je te dirais que j'en parle aux autres membres de l'équipe. Puis généralement, après ça se calme. (Marie)

Cependant, l'analyse révèle également certains défis significatifs. Un premier enjeu notable concerne la capacité limitée à partager les vulnérabilités professionnelles, particulièrement pour les intervenantes qui occupe une position de leadership (ex. responsabilité de coordination). Certaines intervenantes rapportent une réticence à exprimer leurs inquiétudes ou leur stress par crainte d'affecter négativement leurs collègues, créant ainsi un sentiment d'isolement paradoxal au sein même d'une équipe soudée.

L'analyse met également en lumière l'importance du travail en présentiel pour le maintien des liens sociaux. La diminution des interactions en personne, notamment dans le contexte du travail à distance (télétravail), est identifiée comme un facteur affectant négativement la qualité des relations entre collègues, malgré l'existence de rencontres virtuelles régulières.

> Cette année, on n'a pas été beaucoup au bureau. J'ai trouvé que ça a été... j'étais plus en solitaire, malgré qu'on ait nos rencontres d'équipe les lundis. Dieu merci ! Parce que j'ai comme besoin, des fois, de cette proximité là avec la *gang*. Ça me fait du bien dans mon quotidien, puis ça, ça m'a manqué cette année. [...] J'ai été déçue qu'on ait moins de présence au bureau toutes ensemble ou même si ce n'est pas tout le monde qui est là, quelques-unes. (Sophie)

> Dans la dernière année, on s'est vraiment donné l'obligation de faire des rencontres en personne, tant avec les collègues et d'aller souper ensemble... que aussi, une fois de temps en temps, faire des rencontres avec les membres. Puis ça aussi, je trouve que c'est comme une source de motivation. Une fois de temps en temps de se retrouver en personne, de sentir l'énergie de tout le monde, puis de se dire : « Oh my god, mais c'est pour ça que je fais ça! » (Zoey)

4.2.3.2 Le soutien émotionnel des superviseurs

L'analyse des entretiens révèle plusieurs aspects significatifs concernant le soutien émotionnel dans les organismes communautaires, particulièrement en ce qui concerne le rôle de la direction dans ce domaine (voir le tableau A.14).

Les témoignages mettent en lumière une divergence notable dans les expériences de soutien émotionnel selon les niveaux hiérarchiques. Alors que la majorité des intervenantes rapporte des expériences positives avec leurs superviseurs immédiats, des préoccupations émergent quant au soutien des échelons supérieurs, notamment pour la gestion des situations émotionnellement éprouvantes. Les superviseurs directs apparaissent comme des piliers essentiels du soutien émotionnel, opérant à travers plusieurs mécanismes clés. Premièrement, ils démontrent une grande accessibilité, les intervenantes soulignant que leurs directeurs et coordinateurs sont systématiquement disponibles pour des échanges.

> Le directeur général, je lui parle beaucoup. Il est très accessible. Ça aide. Des fois, je lui dis : "ça me dépasse cette situation-là"... puis, je fais juste lui parler. Je ne veux pas de réponse. Je veux juste dégueuler ce que j'ai à dire. Puis, je le remercie et je m'en vais [...]. (Martine)

> Ma directrice est tout le temps disponible quand j'ai besoin de lui parler. Je sais que je vais avoir une écoute empathique, puis qu'elle a vraiment un intérêt pour notre bien-être là. (Roxanne)

Deuxièmement, ils font preuve d'une attention proactive au bien-être du personnel, surveillant activement les signes de fatigue ou de stress au sein de leurs équipes et les encourageant à prendre soin d'eux, en prenant congé par exemple.

> [...] Puis, j'ai quand même ma coordo qui est très très très à l'affut. Elle voit quand on est fatigué. Elle voit quand je n'arrive pas à fonctionner. Elle dit :" là, tu as assez d'heures en banque, prends-les donc". (Martine)

> Le fait qu'on a une directrice qui pense à nous aussi.... Tu sais, si je dis à ma directrice : "je suis malade ou je ne *feel* pas", elle ne va même pas poser de question. Elle va dire : "OK, bien, prends ta journée off. Avais-tu quelque chose de prévu pour qu'on te remplace ?". Ce n'est pas difficile. Elle comprend, puis elle sait que notre bien-être, c'est la base pour avoir une belle ambiance de travail, puis pour vouloir travailler aussi. (Marie)

Encore une fois, la mise en place de structures formelles de soutien s'avère être une pratique efficace dans certaines organisations. Par exemple, l'établissement de rencontres régulières avec les superviseurs d'intervention crée ce qu'une intervenante décrit comme une "soupape", offrant des opportunités structurées pour discuter des cas et traiter les aspects émotionnels du travail. Ces rencontres fournissent non seulement des conseils pratiques, mais valident également les expériences émotionnelles, les superviseurs reconnaissant explicitement la légitimité des frustrations du personnel. De plus, un soutien semble réduire l'anxiété liée aux erreurs professionnelles. Une intervenante note qu'avec un soutien approprié de la direction, la plupart des erreurs peuvent être adressées et corrigées.

> Si tu es soutenue par la direction, il n'y a pas tant de risques. Il n'y a pas tant d'erreurs qui sont irréparables. En tout cas, dans ma vision à moi, toute chose peut être rattrapée. Ça fait que, moi, je ne vois pas vraiment de risques dans le communautaire. (Marie)

> J'ai une coordonnatrice à l'écoute, disponible, qui nous considère, qui nous fait confiance, qui voit toujours plus loin pour nous. Ça, c'est vraiment cool ! Le fait qu'on ait une responsable des interventions, ça nous permet... On dirait que... C'est bizarre, le mot que je vais dire là, mais c'est une "soupape" (rires). On a des rencontres pas mal chaque mois ou aux deux mois avec elle, pour comme... S'il y a un cas, s'il y a une famille ou si on se questionne... peu importe. On peut en jaser avec elle. Elle vient nous soutenir, nous accompagner : « avais-tu penser à ci, avais-tu pensé à ça, il y a cette ressource-là qui existe ». Je me sens soutenue dans mes interventions, y compris dans ce que je suis en train de te nommer tantôt... que des fois,

> c'est frustrant. "Oui. C'est correct. Je te comprends d'être frustrée. Tu as le droit. Nomme-le-moi, parce que c'est ça. On veut que ça sorte. On ne veut pas que ça reste" (Sophie)

Cependant, l'analyse met également en évidence des lacunes importantes dans le soutien offert pour la gestion de certains défis émotionnels, notamment dans le contexte du travail avec des populations hautement vulnérables. Une intervenante exprime notamment son inquiétude quant au manque de soutien émotionnel offert par les supérieurs pour faire face aux décès des bénéficiaires, suggérant que la haute direction ne reconnaît ou n'aborde pas pleinement l'impact émotionnel du travail auprès des populations vulnérables.

> La clientèle avec laquelle on travaille, c'est une population vraiment vulnérable, tant au point de vue santé mentale, que physique. Puis, ce sont des gens qui, étant donné leurs conditions physiques, il y a des décès qui peuvent survenir plus rapidement. Puis moi, c'est comme un obstacle que je vois venir à l'avenir. Puis, je me dis que quand ça va arriver, comment est-ce qu'on va dealer avec ça ? Puis j'ai l'impression que... mettons ma boss qui est juste au-dessus de nous, je suis sûr qu'elle va être là puis tout ça, mais j'ai l'impression que c'est pas du tout quelque chose... un obstacle pour lequel on aurait comme du support. [...] J'ai l'impression qu'on n'aurait vraiment pas de support à ce niveau-là. Puis, ça serait juste comme : "continuez à faire des zooms, puis continuez à être-là et à vous connecter". Ça fait que ça revient un peu à l'idée qu'on n'a pas tant de support des gens au-dessus. Mais, j'ai l'impression que la nature du travail de venir en aide et en support à des gens qui sont extrêmement vulnérables. C'est pas du tout pris en compte. (Zoey)

4.3 Les mécanismes reliant les facteurs psychosociaux aux composantes de la détresse psychologique

Cette prochaine section fait état du mécanisme reliant les facteurs psychosociaux (demande psychologique quantitative, demande psychologique qualitative, demande psychologique émotionnelle, insécurité financière, dévalorisation professionnelle, inertie des acteurs) aux composantes de la détresse psychologique (frustrations, stress, tristesse et démoralisation). Les résultats mettent en lumière deux (2) mécanismes principaux intimement reliés, soit une progression timide des résultats (progression, stagnation et régression), laquelle engendre un sentiment d'impuissance.

Les intervenantes soulignent le manque de progrès dans leurs efforts à aider les bénéficiaires à améliorer leur bien-être. Elles décrivent ce manque de progrès comme un phénomène itératif (marqué par des périodes de progrès, de stagnation et de recul) qui se manifeste à plusieurs niveaux (voir le tableau A.15). Au niveau individuel, elles font faces à un sentiment de « recommencements » fréquents. Cela se manifeste lorsque les bénéficiaires font des progrès suivis de rechutes ou lorsque les bénéficiaires

« viennent et repartent ». Cette dynamique peut être particulièrement éprouvante pour les intervenantes qui investissent beaucoup d'énergie dans l'accompagnement

> Au début, ce qui a été difficile [...] ... tu accompagnes quelqu'un qui, après une année, boom ! Je le voyais faire un bon énorme. Il y a comme un accompagnement de cette joie-là. Puis de voir la personne, 2 semaines après... TAC! ...Vraiment retomber, retomber plus profondément... en chute... Puis patauger pour s'en sortir. Et parfois ne pas s'en sortir... ou très difficilement. (Mélanie)

Les intervenantes mettent aussi en évidence une tension constante entre leur désir d'aider les bénéficiaires à améliorer leur situation et le rythme lent du changement, devant respecter la capacité et la volonté des bénéficiaires d'avancer, même quand elles "voudraient mettre la vitesse supérieure". Cette situation exige des intervenantes qu'elles modèrent leurs attentes et acceptent que « la réussite dépend de l'humain en tant que tel. » Une intervenante aborde la question de l'établissement du lien de confiance qu'exige son travail. Sa perspective met en lumière une tension fondamentale dans le processus d'intervention. D'une part, elle exprime un désir naturel d'aller activement vers les bénéficiaires, reflétant sa volonté d'engagement et d'aide. D'autre part, elle reconnaît la nécessité de respecter l'autonomie et les limites des bénéficiaires.

> Il ne faut pas qu'on oublie aussi que la réussite dépend de l'humain en tant que tel. On a beau le tirer dans le bon sens, s'il s'assit à terre et qu'il ne veut pas avancer, ça ne marchera pas. Il faut vraiment que le jeune soit en état de dire : " OK j'ai besoin d'aide, qu'est-ce que je fais pour m'aider ?". S'il ne le voit pas, bien, ça ne marchera pas. Il n'est pas rendu là. Il faut aller vraiment au rythme du jeune aussi. On aimerait ça des fois mettre la vitesse supérieure, mais ça ne marche pas. Le jeune n'est pas là. Il faut qu'il prenne plus de temps. Il n'a pas réalisé encore tout ce qui se passait. [...] Puis, ça c'est difficile. C'est très difficile. Des fois, on veut plus qu'eux [...]. (Marie)

Au niveau structurel, elles perçoivent leur travail comme une lutte "sans fin" contre des problèmes sociaux persistants, où les mêmes enjeux se répètent année après année, malgré leurs efforts. Cette perception est renforcée par le sentiment que le travail individuel, bien que nécessaire, ne peut pas résoudre des problèmes systémiques plus larges, créant ainsi une impression de stagnation malgré leur investissement constant.

> […] On s'implique dans des luttes aussi pour faire changer les choses. Puis, oui ça change les choses. Mais, c'est comme sans fin. Il y a toujours (rires) d'autres choses vers lesquelles s'insurger. Il y a toujours des choses à faire changer. [...] Ça peut être positif de voir que ça change, mais en même temps, ça peut être difficile de constater que c'est sans fin… que ça va

> faire bientôt X ans que l'organisme existe, puis il y a encore beaucoup d'agressions à caractère sexuel. (Rose)

Les intervenantes d'organismes communautaires ont donc l'impression de mettre beaucoup d'efforts dans leurs interventions pour des résultats lents ou décevants, et ce, tant auprès des bénéficiaires qu'à échelle sociétale.

Le discours des intervenantes met en lumière la manière dont le manque de progrès, qu'il soit individuel ou structurel, nourrit un sentiment persistant d'impuissance dans leur pratique professionnelle. Sur le plan individuel, les intervenantes ressentent un fort sentiment d'impuissance face à l'insuffisance de progrès (stagnation et recul) que présente l'état de bien-être des bénéficiaires, et ce, malgré leurs efforts. Ce sentiment se manifeste particulièrement lorsque les bénéficiaires éprouvent des difficultés à mettre en application les stratégies et outils proposés dans le cadre de l'intervention. L'impuissance des intervenantes s'accentue face au déni ou à la résistance des bénéficiaires quant à leur situation ou leurs besoins d'aide, limitant ainsi les possibilités d'intervention efficace. Les intervenantes rapportent également un sentiment d'impuissance lorsqu'elles se trouvent contraintes à un rôle d'écoute passive, sans pouvoir proposer d'actions concrètes pour faire progresser la situation. En somme, le manque d'effort ou les capacités réduites des bénéficiaires à améliorer leur situation contribuent largement au sentiment d'impuissance des intervenantes interrogées (voir le tableau A.16).

> Le fait aussi que, des fois, le parent est complètement, bien pas complètement désengagé, je ne peux pas dire ça. Mais des fois, on voit des choses qu'eux ne sont pas prêts à voir. (Sophie)

> Je pense que c'est une grande impuissance pour aider. Ça devient difficile d'avoir à essayer d'encadrer quelqu'un qui est en colère contre le système. Il n'y a rien qui peut changer là-dedans. Donc, en attente d'hébergement ou de service, ça ne roule pas. Ça, c'est toujours difficile. Ou de voir un aidé qui dénie sa maladie ou qui dénie l'aide que la proche-aidante apporte, et aussi tout ça. L'impuissance, des fois.... Je pense que c'est la principale chose qui me rend triste, c'est vraiment cette impuissance-là, qu'on vit des fois, de ne pas pouvoir aller plus loin, de ne pas pouvoir faire plus que d'écouter. Des fois, c'est ça le besoin effectivement. Malheureusement, on n'a pas de baguette magique. On ne peut pas changer ça, mais que c'est correct de sortir la colère à quelque part. On reçoit cette colère là mais il n'y a rien qu'on peut changer là-dessus. Mais souvent, on peut plus apaiser. (Amélie)

Sur le plan structurel, les intervenantes expriment un fort sentiment d'impuissance professionnelle face aux limites systémiques qui entravent le progrès de l'état de bien-être des bénéficiaires (voir le tableau A.16). C'est notamment le cas lorsqu'elles font face aux limites de leur capacité d'action, particulièrement

dans des situations où les besoins des bénéficiaires dépassent les ressources disponibles (ex. : liste d'attente des organismes).

> Puis, le manque de ressources, de plus en plus. Ça fait que là, tu as beaucoup de pesanteur du monde. […] Oui oui… Mais j'ai une liste d'attente. Je vous prendrais tous, mais j'ai une liste d'attente (Martine)

> Il y a beaucoup de demandes. Il y a plus de demandes. Ce qui fait aussi qu'on a des listes d'attente. Ça fait que, ça aussi, c'est difficile. Parce que, quand une victime appelle pour avoir de l'aide, c'est parce qu'elle est prête à avoir de l'aide maintenant. Ça fait que, de se faire dire : "bien, je te mets sur une liste d'attente", c'est sûr qu'on n'aime pas ça. Mais, on n'a pas le choix. On n'a pas assez de ressources. Même si on a ajouté des intervenantes, il y a encore des listes d'attente. Ça fait que, c'est sûr que ça, ça peut être difficile. (Rose)

Un autre aspect significatif concerne les limites inhérentes au rôle d'intervenante. Les frontières du rôle des intervenantes et le respect de l'autonomie des bénéficiaires font en sorte que les intervenantes ne peuvent pas résoudre tous les problèmes des bénéficiaires, même si elle souhaiterait parfois pouvoir en faire davantage. Cette tension entre le désir d'aider et les limites du mandat professionnel contribue au sentiment d'impuissance.

> C'est quand je tombe dans l'impuissance. Quand on a fait le tour. Que là, on est dans l'attente, puis je sais très bien que la personne elle a 2 mois pour avoir, par exemple, son revenu pour pouvoir rester avec nous, puis qu'elle ne l'a pas. (Martine)

> Moi, je ne vais pas dépasser les limites de mon mandat, de mon rôle. Alors, moi, je peux leur apporter du soutien. Je peux être-là pour eux. Mais, je ne vais pas régler tous leurs problèmes. […] Je ne vais pas m'en vouloir ou quoi que ce soit de pas avoir fait plus, tu sais... mais, c'est juste que je trouve, ça reste que je trouve ça triste. […] … c'est difficile de se dire qu'on ne peut pas leur apporter plus. On ne peut pas. Comme on peut juste essayer de s'assurer que la vie qu'elle vit, présentement et pour le futur va être meilleure. Mais, le rôle est limité en tant qu'intervenant. (Christine)

Ce sentiment d'impuissance est exacerbé lorsque les intervenantes se heurtent aux limites du système, lesquels sont largement perçues comme des difficultés de collaboration avec les organismes partenaires. Les témoignages mettent particulièrement en évidence les défis liés aux services de santé publique (ex. : les listes d'attentes dans les CLSC), mettant en doute l'utilité pour les intervenantes de référer les bénéficiaires à ces organismes. Le manque de coopération des organismes partenaires se manifeste également par leur rigidité (les « cas » qui ne rentrent pas dans les bonnes cases), leur manque de volonté ou leur incapacité à prendre la responsabilité de bénéficiaires, ce qui crée un dynamique dans laquelle

chacun se « renvoie la balle ». De plus, les actions inappropriées des partenaires (témoignant de l'insuffisance de leurs compétences) ne sont pas étrangères au sentiment d'impuissance des intervenantes. Par exemple, une intervenante décrit une situation où les bénéficiaires reçoivent des commentaires difficiles de la part des partenaires. En somme, le manque de ressources des partenaires et leur dysfonctionnement semblent créer des obstacles significatifs à l'accompagnement efficace des bénéficiaires, conduisant les intervenantes à éprouver un fort sentiment d'impuissance professionnelle.

> Mais des fois, quand je sens que je ne peux pas aider ou que je ne suis pas aidante... Mais qu'est-ce qu'on va faire ? Oui, ça arrive que je me sente incompétente. [...] Parce que le parent aurait besoin de plus de temps. Puis là, j'essaie de trouver des références, puis ça ne marche pas au CLSC. Ça ne rentre pas dans leur case. Ça fait que là, ils n'arrivent pas à trouver le bon service. Puis là, moi, je suis comme... ils ont besoin de ça, fais juste lui donner ça. [...] c'est là où je me sens des fois incompétente, parce que le parent il veut de l'aide puis on dirait que, entre intervenants, on se renvoie la balle. (Sophie)

> Des fois, on peut se sentir impuissante. Par exemple, quand on accompagne une victime en lien avec le processus judiciaire, que la plainte n'est pas retenue ou qu'ils reçoivent des fois des commentaires difficiles [de la part des partenaires]. Ça peut nous faire réagir. Ça peut nous mettre un peu en colère. Ça nous fait vivre des fois de l'impuissance. (Rose)

Le discours des intervenantes révèle également que leur sentiment d'impuissance se manifeste face à l'impossibilité de générer des changements sociaux, malgré leur engagement professionnel (voir le tableau A.16). Les répondantes constatent que les mêmes enjeux persistent sans changement notable. Les témoignages soulignent une tension persistante entre l'aide immédiate fournie aux bénéficiaires et l'aspiration à des transformations sociales plus profondes. Ce constat génère un sentiment d'impuissance chez les intervenantes, qui se trouvent confrontées aux limites de leur action face à des problématiques sociales complexes et systémiques.

> Ça fait que des fois, c'est l'impression de recommencement aussi. Tu sais, moi, je pense que toute seule dans mon bureau avec des femmes, je me trouve aidante. Je suis là pour elle. Mais, ça n'empêche pas les agressions sexuelles. Tu sais, ce n'est pas ça qui fait que... Ça fait qu'on est là pour les victimes, mais ça continue d'arriver. Puis ça, c'est peut-être quelque chose qui est un peu plus dur à la longue...de sentir qu'on n'a pas vraiment le pouvoir de prévenir ça. Ç'est sûr qu'on fait de la prévention, mais c'est plus comme... nous, on est là pour récupérer après coup-là. (Roxanne)

4.4 Les émotions, la fatigue et la détresse psychologique

4.4.1 La fatigue démesurée (fatigue et épuisement)

Notre analyse des données recueillies fait ressortir que les intervenantes font face à une fatigue démesurée (voir le tableau A.17). Cette fatigue est multidimensionnelle (fatigue cognitive, fatigue de compassion et fatigue sociale). De façon plus précise, la fatigue cognitive se caractérise par un épuisement des capacités de concentration et des difficultés à réfléchir et à prendre des décisions. Par exemple, des intervenantes rapportent une incapacité à réaliser des tâches simples dans leur vie personnelle après leur journée de travail. Cette fatigue cognitive découle de deux sources distinctes : la demande qualitative et la demande quantitative. La première se caractérise par la complexité inhérente aux interventions : le besoin de maintenir une attention soutenue pendant les rencontres et l'exigence de comprendre et d'analyser des situations humaines complexes. Une intervenante nous partage: « Oui, c'est épuisant parce que c'est un travail beaucoup mental. Il faut que tu comprennes les jeunes » (Marie).

> Ça fait que là, j'essaie de faire attention justement pour pas m'épuiser, mais tu sais, des fois, quand mettons j'ai eu peut-être 4 suivis dans la même journée, j'arrive chez nous pis cognitivement je me sens fatiguée là. (Roxanne)

> Là où je trouve ça difficile, c'est toute l'énergie que me demande mes 28 heures [de travail], puis toute mon énergie "décisionnelle" mettons. Ça fait que, quand j'arrive chez moi le soir, j'arrive la fin de semaine, j'ai tellement une grande fatigue décisionnelle que j'ai vraiment de la misère à me mettre en action. […] Ça fait que c'est comme s'il y a beaucoup de mon énergie, puis de ma capacité cognitive qui est mise dans mon travail. Ce qui fait qu'il en reste très peu pour le reste, même si je n'ai pas nécessairement un autre gros projet intellectuel à côté. (Éléonore)

La demande quantitative, quant à elle, provient du volume de travail : la multiplication des suivis dans une même journée, la rédaction des notes après les rencontres, et la gestion simultanée de multiples dossiers. Elle est amplifiée par le manque de ressources dans le secteur communautaire, ce qui pousse plusieurs intervenantes à déborder de leurs heures régulières. La fatigue cognitive est également attribuable aux horaires atypiques (incluant le travail de soir et de fin de semaine ainsi que les gardes de nuit) qui perturbent le sommeil et le rythme de vie des intervenantes.

> Puis, ce qui peut être fatiguant aussi, c'est encore en lien avec les gardes. Comme on est un organisme 24-7... comme ce soir, j'ai fait ma journée de travail aujourd'hui, puis ce soir, si je me déplace à l'hôpital, ben demain, j'ai ma journée aussi. C'est sûr qu'on essaie, le lendemain matin, de ne pas se faire un horaire trop chargé non plus. Puis, on a la possibilité de reprendre du temps. Mais, ça reste quand même que ça a des impacts sur notre fatigue, de devoir

> continuer à vaquer à nos occupations. Alors que, peut-être que je vais bien dormir cette nuit. Mais, je ne le sais pas à l'avance. Peut-être que je vais passer la moitié de ma nuit à l'hôpital. (Rose)

> Je vais reprendre mes notes le soir chez-nous. Puis, je ne les charge pas. Je reprends mes notes le soir. Je me couche tard. Je peux avoir des appels entre ça. Donc, des fois, je dois retourner aux appartements. Je reviens et mon téléphone, il faut tout le temps qu'il soit ouvert. [...] C'est un peu ça. La fatigue. Ça fait que, à un moment donné, je me dépasse. Ça, de la fatigue, je connais ça. (Martine)

Chez les intervenantes rencontrées, la fatigue de compassion se manifeste par des ruminations mentales, des perturbations du sommeil et un sentiment général d'épuisement ou d'usure de compassion. Les intervenantes décrivent des nuits où elles se réveillent en pensant au travail. Elles mettent en lumière leurs difficultés à décompresser. Cette fatigue émotionnelle trouve sa source dans l'exposition continue à la souffrance humaine, la gestion des traumatismes des usagers, et la frustration face aux listes d'attente qui les empêchent d'offrir une aide immédiate. En somme, la fatigue de compassion résulte du degré élevé de demande émotionnelle, c'est-à-dire des efforts que doivent fournir les intervenantes pour maitriser leurs propres émotions (ex. : patience ; empathie ; le sentiment d'impuissance et la tristesse que provoque la souffrance des bénéficiaires) et encadrer les émotions des bénéficiaires.

> On s'entend que l'usure de compassion, ou le futur à long-terme d'être intervenante non-stop pendant des années... Je ne sais pas à quel point c'est plausible sans faire de burn-out. (Amélie)

La fatigue sociale, quant à elle, se traduit par un épuisement lié aux interactions constantes et à la difficulté de trouver des moments de solitude au travail. Les intervenantes évoquent une "usure de la batterie sociale" causée par plusieurs facteurs : les interactions continuelles avec les collègues, la pression de maintenir des liens sociaux même en dehors du travail et la difficulté de prendre des pauses « reposantes » lorsque les bénéficiaires sont au lieu de travail.

> Il y a beaucoup de socialisation, puis beaucoup de *small talk*, puis beaucoup de ... Des fois, je voudrais sortir dehors puis regarder dans le vide. Prendre vraiment une pause. Mais, j'ai l'impression que soit, il y a trop de pauses, puis là, les pauses ne sont pas reposantes. Ce sont beaucoup de micro-discussions, puis de personnes à qui dire : « oui, oui, ça va bien. Qu'est-ce que tu fais en ce moment ? » Et là, parler d'affaires qui font juste me déconcentrer de ce que je suis sensée faire. (Éléonore)

> Je dirais qu'une grande partie [de la fatigue], ce serait ça, le besoin de répondre à mes collègues, de voir quand ils sont démoralisés. Je pense que c'est beaucoup ça qui m'atteint.

> Parce que, de voir un proche-aidant qui arrive et qui n'est pas bien, c'est mon travail. De voir des collègues qui ne sont pas bien, puis me sentir responsable d'eux...[...] Donc ça je trouve ça quand même demandant. (Amélie)

Ce triple niveau de fatigue crée une situation particulièrement éprouvante, amenant certaines intervenantes à s'interroger sur la durabilité de leur engagement professionnel à long terme sans risque d'épuisement professionnel.

4.4.2 Le stress

L'analyse des entretiens met en lumière que le stress des intervenants se manifeste principalement par des perturbations du sommeil et une préoccupation mentale constante liée au travail. Plusieurs intervenants rapportent des troubles du sommeil, allant jusqu'à rêver de leur travail la nuit. Cette rumination mentale s'étend au-delà des heures de repos, témoignant d'une difficulté à établir une frontière nette entre la vie professionnelle et personnelle (voir le tableau A.18). Sophie nous explique: « La rumination mentale. C'est lourd, ça prend de l'énergie, ça m'amène à être fatigué, c'est toujours d'être sur le stress » (Sophie).

La demande psychologique quantitative apparaît comme une préoccupation majeure qui entraine une pression constante chez les intervenantes. Elles font face à un afflux constant de tâches et de responsabilités, créant une sensation d'être submergé. Cette demande quantitative occupe constamment leur esprit, créant une rumination mentale épuisante. À cela s'ajoute le stress des imprévus, même lorsque les intervenantes ne sont pas « officiellement » au travail. Des intervenantes expriment la crainte d'oublier des éléments importants ou d'avoir des "angles morts" dans leur travail (voir le tableau A.18).

> Je pense que de voir toutes les choses qui ne sont pas faites, qui devraient être faites, puis qui me demandent un grand lâcher prise... Je suis capable d'un certain lâcher prise mais... Ou, l'accumulation de toutes les mini choses à charge mentale, des mini affaires […] Tu sais, c'est niaiseux là, mais ça c'est une affaire qui traîne dans ma tête parmi des centaines d'autres. Puis ça je trouve ça dur. Même juste ce matin, je m'observais commencer ma semaine de travail, hier j'étais en congé, puis je le voyais que chaque nouvelle affaire faisait que je me sentais plus serrée. Chaque petit truc j'étais comme : "Ah c'est vrai y'a ça aussi, ah c'est vrai il y a ça aussi...". […] Mais les mini problèmes à régler, les imprévus, les gens qui font des demandes […]. (Éléonore)

> On dirait qu'il faut tout le temps que je sois en mode travail parce que mettons que même si je n'ai pas un zoom le soir, s'il y a quelque chose avec la connexion du zoom ou l'internet pour l'autre animatrice, c'est moi ou mon collègue qui va être obligé de régler ce problème-là, donc

> même si je ne travaille pas, on dirait que je travaille quand même parce que je regarde tout le temps mon téléphone. (Alexa)

La demande émotionnelle représente également une source significative de stress. Les intervenants doivent gérer des situations complexes et émotionnellement chargées, qui exigent fréquemment de réagir rapidement sans toujours avoir toutes les informations nécessaires. Des intervenantes témoignent de gestion de crise et de cas d'urgence impliquant des risques suicidaires. De plus, la responsabilité de prendre des décisions cruciales affectant le bien-être des bénéficiaires pèse lourdement sur l'état psychologique des intervenantes (voir le tableau A.18).

> Ce qui me stresse dans mon travail, c'est encore lié aux gardes, parce que c'est de l'imprévu. C'est des situations d'urgence à gérer. Puis, des fois, c'est stressant justement d'avoir un appel la nuit, puis de ne pas savoir si le médecin va se déplacer. Ça peut être un facteur stressant. C'est sûr, quand on a des situations à gérer ou une victime qui a des idées noires, qui a un état de stress suicidaire. Bien, ça peut être des moments aussi qui sont stressants. (Rose)

> Donc des fois, c'est dur de gérer toutes les personnalités, on a des personnes qui sont vraiment impulsives, qui peuvent être un peu négatives, donc gérer cette sorte de personnalité là, ça devient un peu plus stressant (Alexa)

> C'est sûr que des fois il y a des personnes que j'accompagne qui sont peut-être dans des situations un peu plus instables, puis des fois, ça peut arriver que je m'inquiète, comme pour une personne en particulier dans un X de notre cheminement.

Un autre facteur de stress concerne les préoccupations liées à la dévalorisation professionnelle, notamment le jugement que portent les partenaires sur les intervenantes. Celles-ci rapportent vivre des tensions psychologiques et une crainte de commettre des erreurs dans le cadre de leurs interactions avec les partenaires externes, lesquels ont tendance à remettre en question leurs compétences et le travail qu'elles accomplissent. Les intervenantes ressentent une pression constante de performance, même en l'absence d'attentes explicites (voir le tableau A.18).

> Ça fait que je ne connais pas tout (rires). Est-ce que je suis supposé tout connaître ? Non. Mais je me mets cette pression-là. Mais moi, je ne connais pas tout, ça fait que là, c'est comme s'il faudrait que j'aille toutes les réponses dans ma tête évidemment. Puis, je ne les ai pas. Ça fait que là, je stresse, mais en même temps c'est comme... j'ai peur de ce que le partenaire va penser si je n'ai pas cette réponse, si je n'ai pas cette connaissance. (Sophie)

L'analyse des entretiens révèle une situation préoccupante concernant l'insécurité financière des organismes, générant un stress significatif. Cette précarité se manifeste à plusieurs niveaux et soulève

notamment des questions d'équité et de justice. Au niveau organisationnel, les témoignages mettent en évidence une tension constante liée au financement des organismes (voir le tableau A.18). Le manque chronique de ressources financières affecte non seulement la qualité des services, mais également les conditions de travail des intervenantes. La recherche de financement à travers des appels à projets, dont l'issue reste toujours incertaine, constituent un stress non négligeable.

> Le financement. […] On est toujours dans une incertitude. Peut-être qu'on ne va pas avoir cet appel à projet là ou cette source de financement là, ben on va devoir licencier donc on va le couper dans les services donc... Ça, c'est ma plus grosse source, on revient au financement. […] On n'a pas d'argent. On n'en a déjà pas pour nos services qui sont là. Donc ça, pour moi, c'est très préoccupant [chercher de l'argent]. [...] Mais non, tout notre temps, notre énergie, notre argent... donc le temps passe à aller faire des appels à projets qu'on ne sait jamais si on va les avoir [...] c'est un stress constant. (Mélanie)

Des intervenantes expriment leurs préoccupations à l'égard de leur rémunération qu'elles considèrent insuffisantes. Elles soulignent le déséquilibre entre leur charge de travail et le salaire qu'elles reçoivent (voir le tableau A.18). Cette injustice contribue à dévaloriser le travail dans le secteur communautaire, ce qui est de nature à intensifier le stress psychologique qu'éprouvent les intervenantes.

> Bien, je te dirais qu'en ce moment, c'est sûr que le coût de la vie augmente. Ça a un impact. C'est un choix à faire, en fait. […] Puis tu sais, le coût de la vie en général augmente. Ça fait qu'il y a ça aussi. Tu n'as comme pas le choix d'avoir un revenu, puis ça te met de la pression.... Il y a comme tout ça en ligne de mire, mais tu n'as pas le choix. C'est un sacrifice. (Marie)

> Si nos projets finissent par ne plus être reconnus, puis qu'on n'arrive pas à l'avoir le financement par projet qu'on a en ce moment, bien c'est sûr que je suis à risque là de perdre des heures de travail. […] Je ne pense pas que je perdrais complètement mon poste, mais des heures de travail qui font toute une différence dans mon salaire. (Sophie)

En somme, le discours des intervenantes fait ressortir que leur stress découle de plusieurs sources : la demande psychologique quantitative (le volume de tâches à réalisées considérant le nombre de bénéficiaires), la demande émotionnelle (considérant les situations difficiles que vivent les bénéficiaires), ainsi que la dévalorisation professionnelle dont elles font l'objet. L'insécurité financière constituent également un facteur de stress.

4.4.3 Le sentiment de frustration

L'analyse des entretiens fait ressortir que les intervenantes éprouvent un fort sentiment de frustration qui résulte de l'exposition à plusieurs facteurs. Les intervenantes expriment une frustration significative concernant le financement inadéquat et le manque de ressources (voir le tableau A.19). Le sous-financement chronique des organismes communautaires entraîne une réduction de leur capacité de service et une impossibilité de répondre adéquatement aux besoins des bénéficiaires. Comme le souligne une intervenante, cette situation affecte particulièrement les populations vulnérables qui n'ont pas les moyens de recourir aux services privés et font face à de longues listes d'attente dans le système public

> On n'a pas d'argent. On n'en a déjà pas pour nos services qui sont là. Donc ça, pour moi, c'est très préoccupant [chercher de l'argent]. C'est une source d'irritation. Même plus que de l'irritation, de la colère profonde. Toute cette énergie-là... si on avait toutes ces énergies-là qui pourraient être mises justement dans les services, dans la gestion, dans la structuration, dans la réflexion de la valorisation du bien-être des employés. Parce que, j'en ai plein des idées à mettre en place, et cetera. [...] Mais non, tout notre temps, notre énergie, notre argent... donc le temps passe à aller faire des appels à projets qu'on ne sait jamais si on va les avoir [...]. (Mélanie)

> Ça fait qu'on peut moins offrir de service au bout de la ligne. C'est la communauté qui impacte. Tu sais le gouvernement, eux autres, ils s'en foutent là. […] Mais, le monde justement qui sont plus au niveau de la pauvreté, puis qui ne savent pas vers qui se tourner... puis ils se sentent délaissés. Bien eux, ils n'ont pas nécessairement l'argent pour aller dans le privé là... aller se payer un psychologue. Puis... ils n'ont pas ça là, et tout ce qui est CLSC, les listes sont interminables, il faut que tu attendes 2 ans avant d'avoir un rendez-vous. Tu sais, c'est ridicule. Ça fait que le communautaire, oui, il y a un service rapide. On essaie, parce qu'en fait, on se déborde parce qu'on veut tellement aider tout le monde qu'à un moment donné, bien là notre service... Il y a moins d'impact parce qu'on a moins le temps d'aller vraiment dans la situation des gens. Ça fait que ça là, c'est bien frustrant. (Marie)

De plus, une intervenante témoigne de sa frustration en regard des faibles salaires et du manque d'avantages sociaux dans le secteur communautaire (voir le tableau A.19).

> Quand je vois mes collègues qui font ça à temps plein [travailler comme intervenante], ça me fâche de voir qu'ils sont payés 20$ de l'heure, pas d'assurance, pas de filet de sécurité. Ça me fâche. (Zoey)

Les intervenantes témoignent d'une frustration marquée concernant la dévalorisation professionnelle dont elles font l'objet et du manque de reconnaissance de leur contribution et leur utilité sociale. Les intervenants sentent que leur expertise et leurs contributions sont sous-évaluées, tant par les instances

gouvernementales que par les partenaires externes. Les entretiens révèlent une frustration significative concernant le manque de collaboration interprofessionnelle. Les intervenants décrivent des difficultés à faire comprendre leurs approches et à faire valoir leur expertise professionnelle. Elle exprime de la colère face à des partenaires qui ne reconnaissent pas leur expertise à leur juste valeur et qui fournissent peu d'efforts pour collaborer (voir le tableau A.19).

> C'est justement que, le communautaire est tellement sous-estimé [...] Mais tu sais, même moi, quand j'étais employée au centre jeunesse, les éducateurs dénigraient le communautaire. Ça fait que ce n'est pas juste le monde qui ne sait pas. Ce sont même les professionnels qui dénigrent (Marie)

> Les partenariats qui n'écoutent pas. Des fois, c'est à sens unique. On dirait que je veux plus qu'eux autres. Comme là, pour l'instant, c'est sûr que je n'ai pas vraiment à faire à [nom du partenaire], parce que je ne suis plus une travailleuse de rue. Mon projet aux appartements, bien c'est moi qui l'ai. C'est à ma coordo que je montre mes affaires. Et elle vérifie que tout soit parfait. Mais, il y a certains partenariats, surtout [nom du partenaire] ... où des fois, ils vont dire : « Oui, mais je ne peux pas le prendre, il n'est pas dans la rue ». Oui, mais c'est parce que je l'ai pris à temps ! Donc, des fois, c'est frustrant de se faire fermer des portes. [...] Tu cherches, tu les appelle [les partenaires], puis là, ce n'est jamais clair... Puis là ...t'as besoin d'aide. (Martine)

> Ce qui m'irrite, bien c'est la collaboration interprofessionnelle. [...] Des fois, les gens avec qui on collabore peuvent être très violents envers les victimes qu'on accompagne. Ça fait que ça, c'est... d'être témoin de ça au quotidien. C'est difficile aussi. [...] ...de sentir qu'on n'est pas reconnu pour notre expertise ou ce qu'on fait auprès des victimes. (Roxanne)

Christine mentionne également: « Mais beaucoup de frustrations au niveau du fonctionnement du système, de la justice et tout ça, c'est ça qui était le plus fâchant ».

Les enjeux organisationnels internes constituent également une source d'irritation. Des intervenants décrivent des tensions entre les structures de gestion horizontale et hiérarchique, un manque de transparence dans la prise de décision, et des difficultés d'accès à l'information. Certains expriment leur frustration face aux politiques et pratiques qui privilégient la productivité au détriment de la qualité des services. La gestion des ressources humaines, particulièrement l'équité dans l'attribution des conditions de travail, comme le télétravail, génère aussi des frustrations (voir le tableau A.19).

> Des fois, comme entre collègues ou ceux qui sont comme responsables de nous, ça peut être un peu plus difficile. Surtout qu'on est un organisme féministe, qu'on veut comme une hiérarchie horizontale. Ça fait que des fois, on sent qu'il y a finalement une certaine hiérarchie ou qu'il y a des gens qui conservent l'information. Ça, ça m'irrite. (Roxanne)

> Des choses qui me fâche... C'est sûr qu'il y en a. Dans la collaboration, des fois, avec d'autres acteurs. De voir qu'on n'est pas toujours considéré, de voir que [...] Par exemple, la collaboration avec les policiers. Tu sais, il y a comme un fonctionnement. Puis, même si on répète, au lieu de nous appeler, ils amènent la victime directement à l'hôpital, alors que nous, on n'est pas sur place. Ça fait que ça fait un délai supplémentaire pour la victime. Ça fait que c'est des choses, des fois, dans la collaboration, puis dans le comment on fonctionne, qui peut être irritant... de devoir toujours répéter ou s'insurger pour les mêmes choses. (Rose)

Les intervenants expriment une profonde frustration face aux enjeux sociétaux plus larges qui influencent leur travail. Cela inclut les préjugés persistants concernant les agressions sexuelles, les obstacles systémiques dans le système judiciaire, et les attitudes sociétales qui maintiennent la discrimination et l'inégalité. La lenteur du changement social, particulièrement concernant des questions comme le consentement et les diverses formes de discrimination, apparaît comme une source significative de frustration (voir le tableau A.19). Une intervenante souligne spécifiquement sa frustration face à la banalisation des propos discriminatoires, qu'ils soient sexistes, homophobes ou racistes.

> Ce que je trouve difficile aussi, c'est des fois... Bien justement, c'est positif quand on parle beaucoup d'agressions sexuelles. Il y a eu des vagues de dénonciation. Mais ça, ça fait aussi que ça met en lumière, des fois, beaucoup de commentaires, beaucoup de mythes, de préjugés qui sont encore véhiculés dans la société. Donc ça aussi, des fois, ça peut être un irritant où nous fâcher ... de dire qu'en 2024, il y a encore des gars qui prétendent ne pas savoir c'est quoi le consentement enthousiaste (rires) [...] puis c'est ce genre de choses-là qui peuvent nous irriter. (Rose)

L'analyse des entretiens révèle une relation étroite entre la frustration et le sentiment d'impuissance chez les intervenantes. La frustration est notamment associée au sentiment d'impuissance face aux limites de leur intervention, au rythme des progrès des bénéficiaires, combiné aux contraintes systémiques comme le manque de coopération des partenaires.

> Des fois, on peut se sentir impuissante. Par exemple, quand on accompagne une victime en lien avec le processus judiciaire, et que la plainte n'est pas retenue ou qu'ils reçoivent des commentaires difficiles. Ça peut nous faire réagir. Ça peut nous mettre un peu en colère. Ça nous fait vivre des fois de l'impuissance. (Rose)

> Des fois, le parent est complètement, bien pas complètement désengagé, je ne peux pas dire ça. Mais des fois, on voit des choses qu'eux ne sont pas prêts à voir. […] Puis, c'est vrai que des fois c'est frustrant un peu. […] À un moment donné, c'est sûr que veut veut pas, chacun a ses limites, chacun suit son chemin. On veut aider, mais ce n'est pas à notre hauteur à nous. C'est à celle des autres. Puis oui, des fois ça me fait vivre la frustration. (Sophie)

Cette analyse suggère que la frustration vécue par les intervenants communautaires est multidimensionnelle et profondément enracinée dans des enjeux structurels et systémiques. La combinaison des contraintes de ressources, du manque de reconnaissance, des défis de collaboration et des enjeux sociétaux plus larges crée un réseau complexe de facteurs qui engendrent des sentiments profonds de frustration.

4.4.4 La tristesse

L'analyse des entretiens fait ressortir plusieurs sources de tristesse et de démoralisation. La souffrance des bénéficiaires constitue une première source importante (voir le tableau A.20). Les intervenantes sont profondément affectées par leur isolement social. Les intervenantes témoignent également de leur tristesse face aux situations difficiles que vivent les bénéficiaires, par exemple, les histoires d'abus et de violence: « Mais oui, ça peut me rendre triste de savoir par quoi ces jeunes-là vivent, dans quoi ils passent » (Christine).

> Ça me rend triste aussi les histoires des gens. [...] On a des personnes qui ont vécu des choses que je n'aurais jamais pensé : l'abus sexuel, l'abus émotionnel... le nombre d'histoire d'initiation dont on a entendu parler par ces gens-là, ça me rend triste. (Alexa)

> Ce qui me rend triste, je pense que c'est les défis des membres avec lesquels on travaille. C'est de voir tout l'isolement avec lequel ça vient. Puis de me dire, bon bien, justement, si le projet arrête, ces gens-là vont être isolés (Zoey)

> Je ne sais pas si "triste" c'est la bonne émotion, mais... c'est sûr que je ne suis pas à l'abri de me sentir happée par les émotions des gens que j'accompagne... quand ils se sentent dans un trou sans fond, puis qu'ils ne savent pas comment ça va changer, qu'ils sont insatisfaits de leur vie de parents... à quel point ils sont épuisés, puis qu'ils ne sont pas capables de reprendre de l'énergie pour répondre aux besoins de leurs enfants. Tu sais.... Je peux trouver ça difficile, des fois de... Ah c'est fucké dire ça. Difficile des fois d'avoir de l'espoir pour certaines situations. Oui. (Sophie)

Le manque de reconnaissance institutionnelle représente une deuxième source majeure de tristesse (voir le tableau A.20). Plusieurs intervenantes expriment leur désarroi face au manque de reconnaissance gouvernementale du travail accompli par le secteur communautaire. Cette non-reconnaissance se manifeste notamment par des enjeux de financement et des coupures budgétaires qui affectent directement leur capacité d'action. Cette situation est d'autant plus démoralisante que les organismes communautaires apportent une contribution significative en termes de prévention et de soutien social, réduisant ainsi la pression sur le système de santé public.

> La non-reconnaissance des instances gouvernementales par rapport à tout ce qu'on apporte à la société. Les gains, même financiers qu'on apporte à la société, en prévention, et toute l'aide qu'on apporte à ces personnes qui ne se retrouvent pas en dépendance, dans la rue, dans les services de santé mentale, et cetera. Ça me... le coup que j'ai eu, avec les financements qui nous ont été retirés. On a été rencontré par les porteurs de projet au (nom de l'organisme). Puis moi, ce que j'ai entendu, mon cœur pleure. Et suite à ça, le Premier ministre qui nous annonce qu'on n'aurait pas les miettes pour le rehaussement. Ça me tord le cœur. Ça me tord le cœur. Je vis vraiment une non-reconnaissance de tout ce que le communautaire apporte. (Mélanie)

La demande quantitative excessive et le manque de ressources entrainent également des sentiments de tristesse (voir le tableau A.20). Les intervenantes expriment leur tristesse face à l'impossibilité de répondre adéquatement aux nombreuses demandes reçues. De plus, en raison des demandes croissantes et du manque de temps « pour bien faire les choses », les intervenantes se désolent de la réduction de la qualité des services offerts aux bénéficiaires. Certaines intervenantes attribuent directement leur sentiment de tristesse à leur sentiment d'impuissance face aux situations difficiles que vivent les bénéficiaires.

> Ça, ça me rend triste [...] Je trouve ça dur de me dire, bien, on fait ce qu'on peut avec ce qu'on a. […] Quand je sens qu'on butch, ça m'énerve. Et pourtant je suis une grande fan du « Good enough is the new perfect » là. ...En mode lâcher-prise et faire ce qu'on est capable. Mais des fois, j'ai l'impression qu'on ne fait même pas ça, tu sais. Ça, je trouve ça triste. Mais bon, je ne dirais pas déprimée là. […]. (Éléonore)

> L'impuissance, des fois. […] Je pense que c'est la principale chose qui me rend triste. C'est vraiment cette impuissance là qu'on vit des fois, de ne pas pouvoir aller plus loin, de ne pas pouvoir faire plus que d'écouter. (Amélie)

Les enjeux systémiques plus larges figurent également parmi les sources de démoralisation des intervenantes (voir le tableau A.20). Elles soulignent particulièrement leur désarroi face au caractère persistant des problématiques sociales, où l'intervention individuelle, bien que nécessaire, ne permet pas de se pencher sur les causes profondes des problèmes. La persistance des violences et la lenteur des changements sociaux contribuent à leur sentiment de démoralisation. Cette situation révèle ainsi les limites structurelles de la société dans la gestion de problématiques complexes, en ce sens que même les intervenantes disposant des compétences, de la formation spécialisée et d'une responsabilité professionnelle éprouvent des difficultés à y répondre pleinement et s'y trouvent souvent dépourvues.

> Il y a beaucoup de féminicides, presque à chaque semaine. Ce qui fait que, à tous les jeudis, quand il y a des féminicides, il y a des rassemblements, des manifestations qui sont organisées.

> Ça fait que, nous, on s'implique là-dedans. Mais, c'est démoralisant de voir que ça revient presque à chaque semaine. Ça fait que ça peut être démoralisant. Puis, de voir qu'il y a encore beaucoup de préjugés, qu'il y a encore beaucoup de...les victimes doivent encore beaucoup se battre pour faire valoir leurs droits. Oui, ils essaient de faire des modifications au niveau du processus judiciaire, mais c'est long avant que ça produise des impacts positifs pour les victimes. Donc ça, c'est des choses qui peuvent être démoralisantes (Rose).

Nos résultats révèlent donc la demande psychologique quantitative, la demande psychologique qualitative, la demande psychologique émotionnelle, l'insécurité financière, la dévalorisation professionnelle et l'inertie des acteurs sont des risques psychosociaux pour les intervenantes du communautaires. En revanche, le fait qu'elles aient beaucoup d'autonomie, qu'elles reçoivent du soutien social émotionnel, et qu'elles ressentent de la satisfaction professionnelle via les rétributions sociales représentent des facteurs de protection pour leur santé mentale. Toutefois, ces facteurs sont à double-tranchant et peuvent mener, respectivement, à de l'anxiété, de la fatigue sociale et au surinvestissement. De plus, ces concepts sont liés à la détresse psychologique par les émotions qu'ils suscitent chez les professionnelles du communautaire. En effet, l'ensemble de ces facteurs de risque et de protection, jumelés à une progression timide des résultats et à un sentiment d'impuissance mène les intervenantes à ressentir une fatigue démesurée, du stress, de la frustration et de la tristesse. Ces mécanismes sont profondément ancrés dans les caractéristiques actuelles du milieu communautaire. C'est ce que nous présentons dans le prochain chapitre via le modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire.

CHAPITRE 5
DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons aux risques psychosociaux associés à la détresse psychologique chez les intervenantes d'organismes communautaires. Plus précisément, notre étude vise à mettre en lumière ces facteurs psychosociaux ainsi que les mécanismes par lesquels ces derniers exercent leur influence sur les composantes de la détresse psychologique.

Au chapitre précédent, nous avons présenté les résultats qui découlent de notre analyse du discours des intervenantes. Ce présent chapitre est consacré à la discussion de ces résultats. Cette discussion vise à faire ressortir les relations complexes qui relient les différents concepts qui ont émergé des analyses et à mettre en lumière la manière dont ils sont rattachés aux composantes de la détresse psychologique. Ces relations complexes proposent un nouveau modèle explicatif de la détresse psychologique : le modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire. Nos résultats seront également mis en perspective avec les connaissances tirées des recherches antérieures dans le domaine, permettant ainsi d'établir des points de convergence et de divergence avec la littérature existante. Cela nous mènera à souligner les contributions que notre étude apporte à la progression des connaissances. Nous terminerons ce chapitre par la mise en évidence des limites méthodologiques de notre étude.

5.1 Le modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire

Nos analyses font ressortir trois (3) catégories de concepts : les facteurs psychosociaux, les facteurs de protection, et les émotions négatives (y compris la fatigue). Rappelons ici que la détresse psychologique est composée de certaines de ces émotions négatives. Comme nous l'avons vu au chapitre portant sur le cadre conceptuel, elle fait référence à un état psychologique pénible marqué par des symptômes de dépression (tristesse, fatigue, désespoir, dévalorisation de soi) et d'anxiété (ex. : nervosité, inquiétude) (Drapeau, Marchand et Beaulieu-Prévost, 2012 ; Ilfeld, 1976 ; Keyes, 2005; Massé, 2000; Massé et al., 1998b ; Ridner, 2004; Veit et Ware, 1983).

5.1.1 Le contexte spécifique : intervenante dans le secteur communautaire

Nos résultats font ressortir que les facteurs psychosociaux et les facteurs de protection sont solidement enracinés dans les caractéristiques spécifiques du milieu communautaire. Il convient donc de revenir brièvement sur ces derniers. Les organismes communautaires sont des organisations à but non lucratif

(OBNL) qui détiennent une autonomie de gestion vis-à-vis de l'État et visent à répondre aux besoins de communautés spécifiques. Ces organismes ne sont donc pas des institutions publiques. De plus, elles doivent adopter un mode de gouvernance démocratique (posséder un conseil d'administration) et poursuivre une mission sociale. Elles offrent ainsi des services aux personnes. Il est donc possible de distinguer les organismes communautaires en fonction de trois axes : leur financement, leur mission et leur mode de gouvernance.

Les organismes communautaires sont des organisations à but non lucratif (OBNL) lesquels, qui plus est, n'ont pas d'activité marchande. Ces organismes ne génèrent pas de revenus. C'est d'ailleurs l'une des caractéristiques qui distinguent les organismes communautaires des autres OBNL (Cloutier, Michaud et Pellerin, 2021, p. 565). Par conséquent, leur financement dépend généralement des subventions de l'État et des dons, lesquels sont limités et incertains.

Les organismes communautaires ont une finalité sociale. Leur mission consiste à offrir des services d'aide, d'accompagnement et de soutien aux personnes vulnérables. Ces organismes partagent un objectif commun, celui d'améliorer l'état de bien-être des personnes vulnérables, et ce, tout en respectant l'autonomie de ces derniers. De façon générale, les organismes communautaires visent ainsi à accroître l'état de bien-être des personnes bénéficiaires en posant des actions visant à leur procurer des ressources, à développer leurs capacités et à les aider à changer leurs façons d'agir.

Les intervenantes du milieu communautaire sont les personnes responsables de traduire la mission des organismes communautaires en actions concrètes. Ce sont donc elles qui procurent les services d'aide, d'accompagnement et de soutien aux personnes vulnérables. Ces services s'étendent sur une période plus ou moins longue pendant laquelle les bénéficiaires sont soutenus dans l'amélioration de leur situation, le développement de leurs capacités ou dans le changement de leurs comportements. Par conséquent, leur parcours évolue à leur propre rythme et il est marqué par des progrès, mais aussi par des périodes de stagnation et de reculs. Un écart plus ou moins important risque ainsi d'exister entre les actions que posent les intervenantes en vue d'améliorer l'état de bien-être des personnes bénéficiaires et les résultats qu'elles obtiennent, à savoir une réelle amélioration de l'état de bien-être de ces personnes. En somme, l'action des intervenantes ne mène pas automatiquement aux résultats attendus et exprimés par la mission des organismes communautaires. L'effet qu'exerce les interventions sur l'état de bien-être des personnes vulnérables dépend d'un ensemble de facteurs, par exemple, les caractéristiques, motivations et capacités

des personnes vulnérables, leur environnement socio-économique, et la disponibilité des autres services requis et offerts par les partenaires externes (CLSC, écoles, centres jeunesse, hôpitaux).

Au centre du modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire se situe ainsi les résultats des interventions et plus précisément le changement de l'état de bien-être des bénéficiaires (les progrès, les stagnations et les régressions) (voir figure 5.1).

1

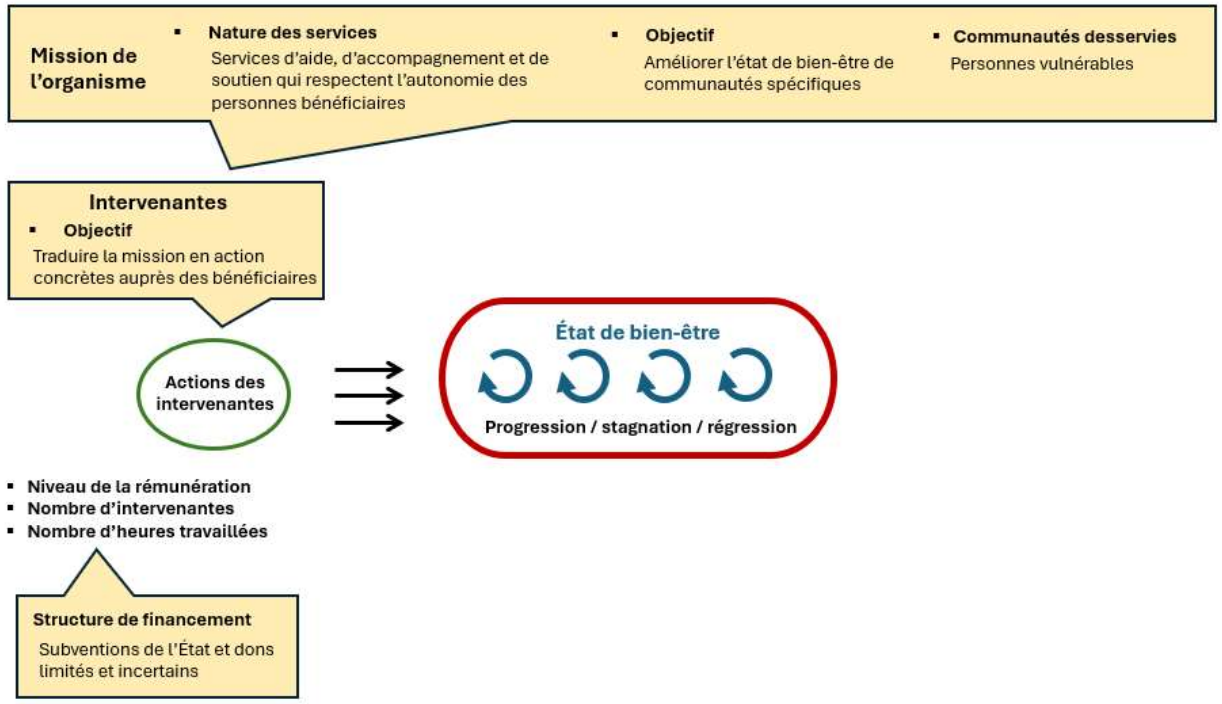


Figure 5.2: Les bases du Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire

Le mode de gestion des organismes communautaires est un reflet de l'importance qu'ils attribuent à la collaboration. En effet, ils opèrent à travers un mode de gestion participatif et sont soutenus par une gouvernance démocratique. D'une part, on peut fréquemment remarquer une structure organisationnelle dite « aplatie ». L'idée est de minimiser les niveaux hiérarchiques et de maximiser l'implication des membres et employés dans les prises de décision. Ensuite, les organismes communautaires doivent posséder un conseil d'administration dont les membres sont élus. C'est ce qu'on appelle une gouvernance démocratique. Ainsi, les membres, souvent composés de bénéficiaires, sont directement impliqués dans les orientations stratégiques de l'organisme. Ce mode de fonctionnement permet aux personnes

concernées d'exercer un pouvoir sur les organismes qui œuvrent dans le but de les servir. Toutefois, il arrive également que, bien qu'interpellés par la mission de l'organisions, les membres du C.A. ne soient pas des bénéficiaires. Ces personnes engagées volontairement ont néanmoins le devoir de veiller au bien-être de l'organisme et à sa viabilité.

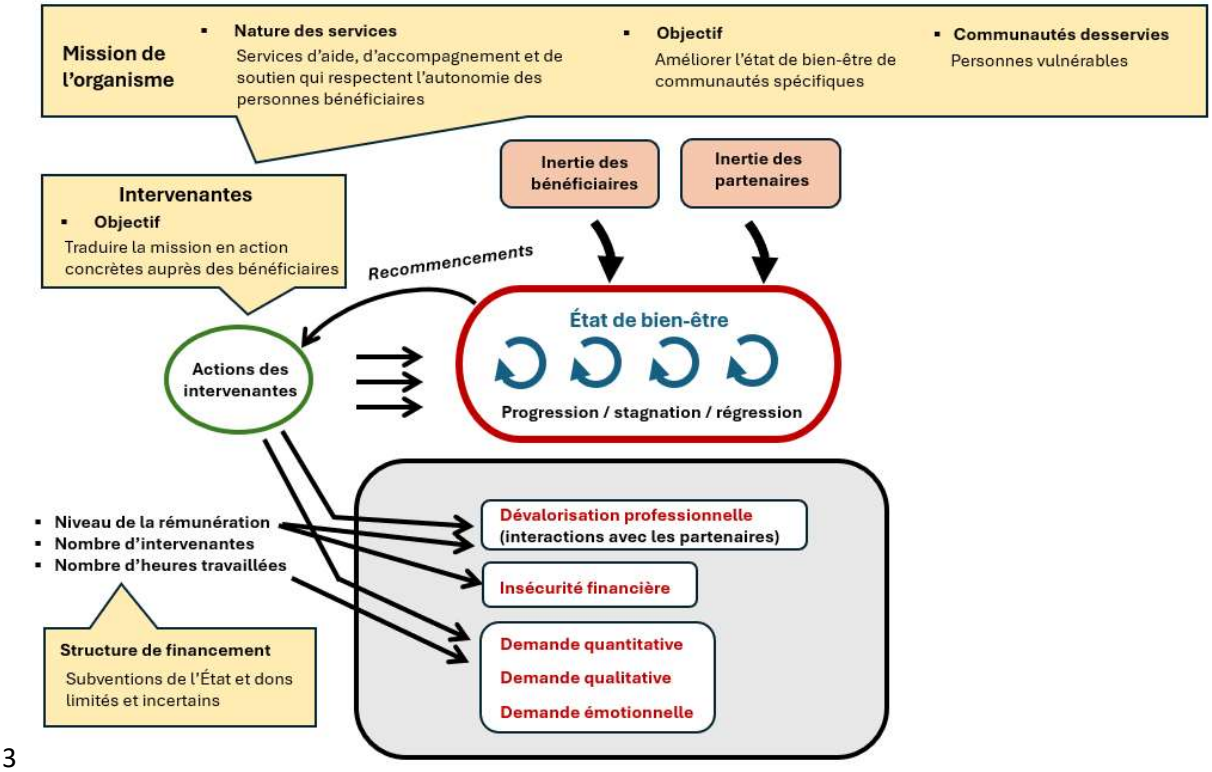
5.1.2 Les facteurs psychosociaux associés à la détresse psychologique

Les risques psychosociaux sont définis comme des : « facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées » (INSPQ, 2016). Dans le cas qui nous concerne, il s'agit donc des divers aspects du travail qui sont susceptibles d'entrainer des effets néfastes sur la santé psychologique des intervenantes. Nos analyses ont fait émerger six (6) principaux risques psychosociaux : 1) la demande psychologique quantitative, 2) la demande psychologique qualitative, 3) la demande émotionnelle, 4) l'insécurité financière, 5) la dévalorisation professionnelle, et 6) l'inertie des acteurs. La demande psychologique (quantitative, qualitative et émotionnelle) découle directement de la nature des tâches (et donc de la nature des services offerts) ainsi que de l'organisation du travail. L'insécurité financière renvoie aux conditions d'emploi. La dévalorisation professionnelle et l'inertie des acteurs sont largement enracinées dans les relations interprofessionnelles.

5.1.2.1 La demande psychologique quantitative

Les intervenantes font face à une demande psychologique quantitative excessive. Celle-ci se manifeste par la nécessité d'accomplir de nombreuses tâches dans un temps limité et par de multiples imprévus, ce qui force les intervenantes à prioriser et parfois à négliger certaines tâches (ce qui réduit la qualité des services et les progrès des bénéficiaires). Elles ont souvent l'impression de courir après le temps. De plus, certaines intervenantes doivent demeurer disponible la fin de semaine, le soir et la nuit en cas d'urgence, ce qui affecte leur équilibre travail-vie personnel et leur capacité à se détacher du travail. Ces résultats soutiennent le modèle demande-contrôle, lequel identifie la demande psychologique quantitative parmi les facteurs qui jouent un rôle dans la santé mentale des individus (Karasek, 1979). Dans ce modèle, cette demande concerne les efforts à fournir pour réaliser la quantité ou le volume de travail au cours d'une période déterminée. Elle s'exprime souvent par un sentiment d'être pressé par le temps ou par l'augmentation du rythme de travail pour parvenir à effectuer les tâches dans le temps imparti.

Notons que la nature particulière des services d'aide, d'accompagnement et de soutien qu'offrent les intervenantes est intimement associée à la demande psychologique quantitative à laquelle elles sont exposées. En effet, l'état de bien-être des personnes bénéficiaires est souvent marqué par des périodes de stagnation et de reculs qui conduisent à de multiples « recommencements ». Dans le suivi des bénéficiaires, les intervenantes doivent souvent refaire des démarches et réaliser à plus d'une reprise leurs tâches, accroissant ainsi la demande psychologique quantitative (voir la figure 5.2).



3

Figure 5.4: Le rôle des facteurs psychosociaux dans le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire

L'insuffisance des ressources financières des organismes communautaires n'est pas étrangère à la demande quantitative à laquelle font face les intervenantes. En effet, le financement dont disposent ces organismes ne leur permet pas d'embaucher suffisamment d'intervenantes pour répondre à la demande croissante, ni d'offrir aux intervenantes actuelles un nombre d'heures de travail rémunérées suffisant pour accomplir leurs multiples tâches. Ces dernières doivent donc prendre en charge un grand nombre de bénéficiaires et réaliser les tâches nécessaires dans un laps de temps relativement court. Il semble ainsi que l'insuffisance des ressources financières des organismes communautaires soit principalement

responsable de la demande psychologique quantitative excessive à laquelle sont exposées les intervenantes. Selon ces dernières, le sous-financement des organismes communautaires résulte du fait que les gouvernements ne reconnaissent pas à leur justes valeurs les contributions de ces organismes au bien-être de la société.

La lourde charge de travail des intervenantes les conduit à adopter des stratégies d'adaptation consistant à maintenir ou à prolonger les heures durant lesquelles elles réalisent leurs tâches. D'abord, elles effectuent régulièrement des heures de travail non rémunérées (bénévolat[27]) pour parvenir à accomplir le travail demandé. Cela contribue à réduire leur temps libre et leur temps de repos. Elles se sentent également obligées de se présenter au travail en cas de maladie et plusieurs d'entre-elles hésitent à prendre leurs vacances. Ainsi, en investissant leur temps libre ou le temps destiné à leur bien-être (repos, maladies, vacances) dans le travail, les intervenantes utilisent leurs ressources personnelles pour être en meilleure posture pour réaliser l'ensemble de leurs tâches.

5.1.2.2 La demande psychologique qualitative

Dans les organismes communautaires, la demande psychologique qualitative est intimement liée à la nature des services offerts, aux objectifs visés et aux caractéristiques des communautés desservies : des services d'aide, d'accompagnement et de soutien dans le but d'améliorer l'état de bien-être de communautés vulnérables. La demande qualitative se caractérise alors par l'effort mental requis dans la relation d'aide, notamment à travers l'attention soutenue et l'analyse des besoins des bénéficiaires qui vivent des situations complexes. La nécessité de déconstruire les préjugés et de contrer les opinions erronées demande également une vigilance accrue pour les intervenantes dont l'organisme visent également une transformation sociale. Ces résultats appuient le modèle demande-contrôle (Karasek, 1979), lequel stipule que la demande qualitative contribue à engendrer de la détresse psychologique. La demande qualitative y est définie comme l'effort mental (capacités cognitives) à fournir pour effectuer le travail au cours d'une période déterminée (Karasek, 1979).

[27]« Le bénévolat fait référence au processus dans lequel des individus connectent et interagissent avec d'autres personnes, groupes ou organisations dans le but de répondre aux besoins spécifiques d'une communauté sans être payés » (McAllum, 2016, p. 1).

5.1.2.3 La demande émotionnelle

La demande émotionnelle à laquelle sont exposées les intervenantes se caractérise par l'effort émotionnel requis lors des interactions avec les bénéficiaires, notamment en termes de patience, d'empathie et de maîtrise de ses propres émotions et de gestion des émotions des bénéficiaires. En raison de la mission que poursuivent les organismes communautaires, les intervenantes sont constamment exposées à la souffrance et aux traumatismes des bénéficiaires. Elles doivent également gérer des situations de crise, comme les cas d'idées suicidaires, pouvant les mettre à risque de trauma vicariant. La demande émotionnelle se révèle d'autant plus importante lorsque les bénéficiaires vivent des rechutes au cours de la relation d'aide. Rappelons que la demande émotionnelle fait référence à l'effort émotionnel (ex. : la patience, l'empathie, la compassion, la maitrise de ses propres émotions et la gestion des émotions d'autrui) requis en raison des interactions tendues avec les bénéficiaires ou les clients[28] (Hochschild, 1983 cité dans Steinberg et Figart, 1999, p. 10). Nos résultats confirment ceux qu'ont obtenus Vanier et Fortin (1996) et Giroux et al. (2022), selon lesquels ces trois types de demande psychologique (quantitative, qualitative et émotionnelle) jouent un rôle dans la santé mentale des personnes qui occupent un emploi dans le secteur communautaire.

5.1.2.4 La rémunération monétaire et l'insécurité financière

Le sous-financement des organismes communautaires a une incidence directe sur la rémunération que ces organismes sont en mesure d'offrir aux intervenantes. Ainsi, les salaires jugés insuffisants, et le nombre d'heures de travail souvent limité mènent les intervenantes à éprouver de l'insécurité financière. En effet, pour plusieurs, leur salaire leur permette à peine de satisfaire leurs besoins économiques et exige une gestion serrée de leur budget. Elles craignent régulièrement de ne pas être en mesure de couvrir leurs besoins essentiels et de répondre à des dépenses imprévues. L'insécurité financière constitue un risque psychosocial important qui s'ajoute aux modèles dominants : le modèle demande-contrôle et le modèle de déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996). Nos résultats confirment, par ailleurs, les résultats de l'étude de Meunier et al. (2020) et Giroux et al., (2022).

Notons également que les intervenantes reçoivent des salaires inférieurs à ceux versés dans le secteur public. Cela alimente leur perception que leur travail est sous-estimé, ce qui renvoie aux concepts

[28] Traduction libre : « the need for an employee to 'induce or suppress feeling in order to sustain the outward countenance that produces the proper state of mind in others ».

d'iniquité et d'injustice. Pour les intervenantes, cette sous-estimation constitue une preuve de la dévalorisation professionnelle dont elles font l'objet parce qu'elles travaillent dans le secteur communautaire. Ces résultats s'inscrivent dans sillage du modèle de déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996). Dans ce modèle, le risque psychosocial est l'iniquité des rétributions, notamment le fait de recevoir des salaires qui sont inférieurs au salaire mérité compte tenu des contributions apportées.

5.1.2.5 La dévalorisation professionnelle

La mission des organismes communautaires conduit les intervenantes à collaborer avec divers partenaires externes, notamment des organisations publiques. Or, il semble que ces partenaires aient tendance à partager une opinion négative des organismes communautaires, et plus particulièrement de l'expertise et de l'utilité des intervenantes de ce secteur. Cette dévalorisation professionnelle se manifeste notamment par une remise en question de leurs approches d'intervention et des échanges condescendants. Les intervenantes doivent donc constamment démontrer leur crédibilité et défendre leur expertise professionnelle auprès des partenaires externe.

Il est possible de constater une similitude entre le traitement que reçoivent les intervenantes et celui dont sont victimes les bénéficiaires. En effet, il est commun pour les populations vulnérables d'être négligées, discriminées, dénigrées et ostracisées. Pensons, par exemple, aux personnes en situation d'itinérance contraintes aux démantèlements de leurs abris sans offre d'alternatives accessibles. Ces personnes font également quotidiennement face à divers types de violences. Ainsi, on remarque un parallèle entre la manière dont les personnes vulnérables sont traitées par la société et les gouvernements, et la manière dont les intervenantes sont traitées par les partenaires externes qui dévalorisent et dénigrent leur travail et leur contribution. Bien que l'intensité de ces situations diffèrent largement, en définitive, toutes deux restreignent l'amélioration du bien-être des bénéficiaires.

La dévalorisation professionnelle, dans ce contexte de relations interprofessionnelles, est un processus par lequel les compétences, l'expertise et la contribution de professionnelles (ici les intervenantes en milieu communautaire) sont minimisées, mises en doute ou nier par leurs partenaires. La dévalorisation professionnelle ne se limite pas à un manque d'appréciation positive. Elle se caractérise plutôt par des comportements qui déprécient les capacités et l'apport des professionnelles concernées (ex. : mise à l'écart des décisions, remarques désobligeantes, refus de prendre en compte les avis professionnels,

ignorer les savoirs et les savoir-faire). À ce sujet, l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2018) définit les situations de « dévalorisation du travail », comme

> des situations de dépréciation ou de déni de reconnaissance du travail ou des compétences. Ces situations peuvent renvoyer soit à une dévalorisation injuste du travail et la manière dont il est mené, une sous-estimation des compétences, ou l'attribution de tâches ingrates ou dévalorisantes. (p.4)

Nos résultats vont dans le sens du modèle de déséquilibre effort-récompense dans la mesure où les actions des partenaires qui témoignent de la dévalorisation professionnelle ont pour effet de ne pas procurer aux intervenantes l'estime et la considération qu'elles méritent. Cela dit, nous résultats vont plus loin. D'une part, le sentiment de ne pas être reconnu à sa juste valeur n'est pas uniquement engendré par l'absence d'estime et de reconnaissance, comme le suggère le modèle du déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996). Il provient de comportements négatifs visant à dénigrer directement la valeur du travail des intervenantes. De plus, contrairement à ce modèle, ce sont non seulement les efforts qui ne sont pas reconnus, mais également les compétences et l'utilité sociale des intervenantes.

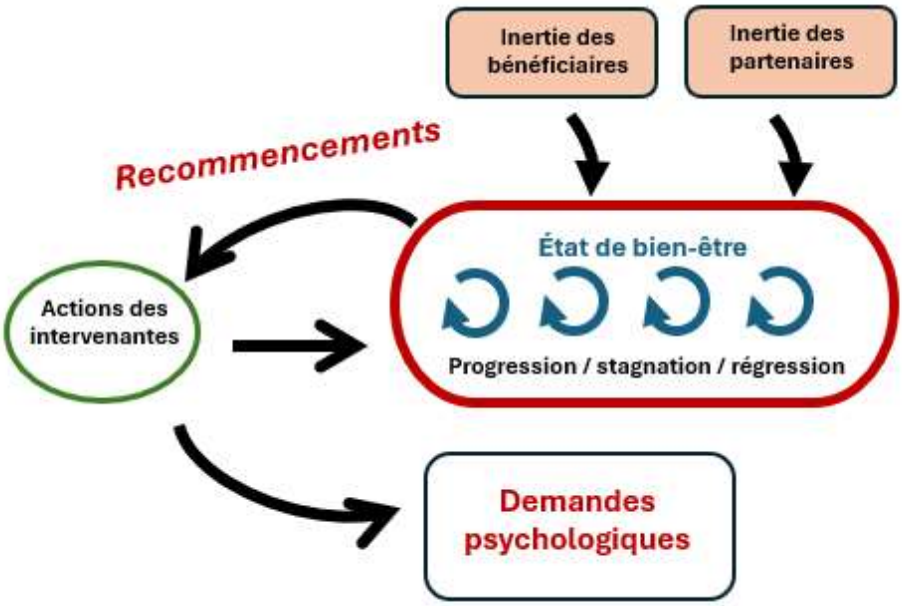
La dévalorisation professionnelle est un facteur psychosocial qui existe également au sein même des organismes communautaires. Elle se manifeste principalement par le manque de reconnaissance de l'expertise des intervenantes par le conseil d'administration. Cette situation est particulièrement évidente lorsque le C.A. ne consulte pas les intervenantes ou ne prend pas en compte leur point de vue dans le processus décisionnel, alors que les intervenantes ont des connaissances approfondies considérant leur expérience directe avec les bénéficiaires.

5.1.2.6 L'inertie systémique

Au cœur du Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire figure l'évolution de l'état de bien-être des bénéficiaires (progression, stagnation, régression). Cet état de progression reflète le résultat des actions des intervenantes. Or, comme nous l'avons vu, plusieurs facteurs interviennent dans la relation entre ces actions et leurs résultats. L'inertie systémique renvoie au rôle que jouent les autres acteurs dans cette relation : les bénéficiaires et les partenaires externes.

Le concept d'inertie concerne d'abord la discontinuité des efforts des bénéficiaires dans le processus d'amélioration de leur bien-être. L'insuffisance ponctuel de leurs efforts, voire leur inaction, semble

intrinsèquement liées à leurs caractéristiques. Ces bénéficiaires sont des personnes vulnérables qui sont, par définition, des personnes fragilisées dont les motivations et les capacités sont susceptibles de fluctuer au cours du processus. En bref, l'inertie des bénéficiaires est intrinsèquement liée à leurs besoins d'aide et leur demande de service. L'engagement discontinu des bénéficiaires a pour effet la stagnation ou la régression de leur état de bien-être, et ce, malgré les efforts que fournissent les intervenantes. Cette situation entraine de multiples « recommencements », lesquels contribuent à accroître la demande psychologique (quantitative, qualitative et émotionnelle) à laquelle sont exposées les intervenantes. Ainsi la nature même des services qu'offrent les intervenantes (aide, accompagnement, soutien) et l'objectif qu'elles visent (changer l'état de bien-être des personnes) créent un décalage entre leurs actions et leurs résultats, ce qui engendre une boucle de rétroaction qui alimente la demande psychologique (voir figure 5.3).



5

Figure 5.6: L'inertie des acteurs dans le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire

La stagnation et la régression de l'état de bien-être des bénéficiaires contribuent également à créer une tension psychologique, les intervenantes devant maintenir un équilibre entre leur désir d'aider les bénéficiaires et la nécessité de respecter le rythme et la disposition de ces derniers à recevoir cette aide. La compréhension et la patience des intervenantes sont alors mises à l'épreuve. En somme, l'inertie des bénéficiaires contribue à la stagnation ou la régression de leur état de bien-être.

Le concept d'inertie systémique concerne également l'apport des partenaires externes dans le processus d'amélioration du bien-être des bénéficiaires. En effet, dans le cadre de leur travail, les intervenantes doivent collaborer avec des partenaires (ex. CLSC, hôpitaux, service de police, écoles, système de justice) qui offrent des services aux bénéficiaires. Les intervenantes et les partenaires assument ainsi des responsabilités distinctes en vue de réaliser leur objectif commun, soit l'amélioration du bien-être des bénéficiaires. Ce sont donc les actions de chacun des acteurs qui assurent la réalisation de l'objectif. Or, les intervenantes déplorent la contribution réduite des partenaires, laquelle est caractérisée par l'inaction, la résistance au changement et par des actions nuisibles. L'inaction peut se traduire concrètement par la décision des partenaires de ne pas offrir aux bénéficiaires les services dont ils ont besoin, et ce, quels qu'en soient les motifs (ex. : manque de volonté d'adapter des services, capacité limitée, règles et procédures restrictives). La résistance au changement se manifeste par l'opposition des partenaires à suivre des protocoles jugés plus efficaces. Quant aux actions inadéquates, elles concernent les interventions qui ont pour effet de nuire au bien-être des bénéficiaires.

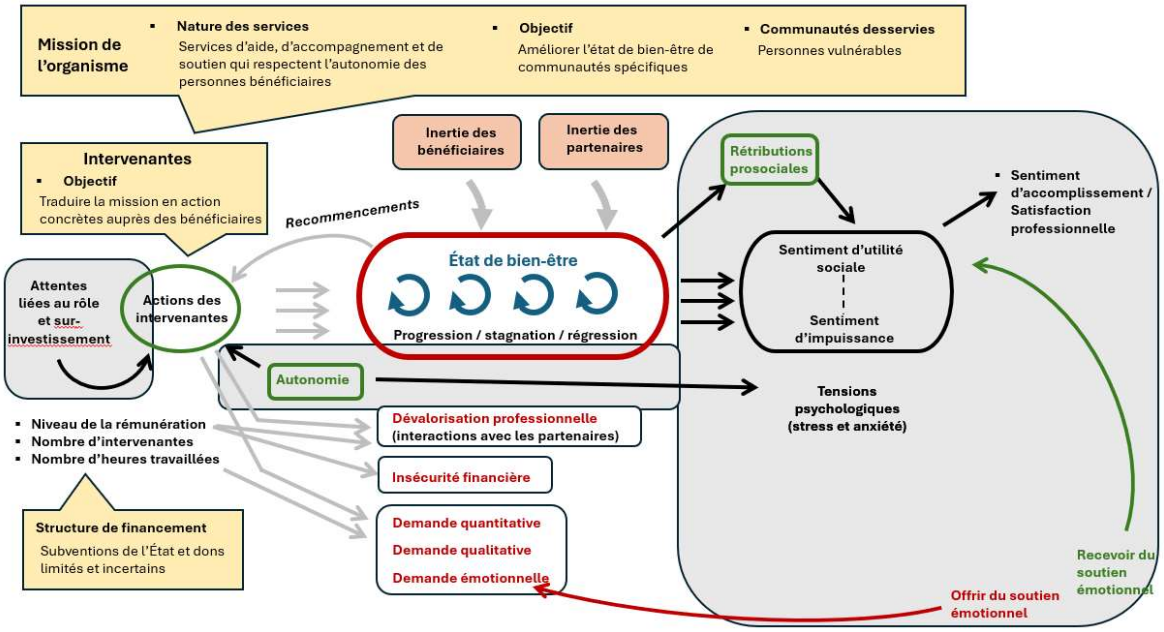
Nous définissons le concept d'inertie systémique comme : « l'insuffisance des contributions des acteurs et les obstacles qu'ils érigent dans la poursuite des objectifs communs », contribuant ainsi à freiner la progression vers la réalisation de ces objectifs. Cette définition concerne les actions des acteurs (ce qu'ils font ou ne font pas) sans porter un jugement sur les causes (le pourquoi) ou les finalités (dans quel but). L'inertie est dite systémique car elle est ancrée dans la nécessité de respecter l'autonomie des personnes bénéficiaires et dans la structure de collaboration qui caractérisent le secteur communautaire. Précisons également que l'inertie des acteurs influence la progression vers l'objectif de mieux-être, mais non la possibilité des intervenantes d'accomplir leurs tâches, par exemple : analyser les besoins des bénéficiaires, offrir du soutien émotionnel, aider à définir des objectifs et à définir des stratégies, orienter les personnes vers les ressources appropriées, organiser et animer des ateliers, etc. En d'autres termes, l'inertie des acteurs n'est pas un facteur qui entrave l'autonomie des intervenantes. Elle empêche les actions des intervenantes de se concrétiser en résultats significatifs : l'amélioration du bien-être des bénéficiaires. L'inertie des acteurs influence ainsi la progression de l'état de bien-être des bénéficiaires, laquelle est intimement associée au sentiment d'impuissance qu'éprouvent les intervenantes.

5.1.3 Les facteurs protecteurs à double tranchant

5.1.3.1 L'autonomie

L'autonomie professionnelle dont bénéficient les intervenantes se manifeste principalement par la liberté dont elles disposent dans l'organisation de leur travail et la gestion de leur temps, ainsi que par la liberté d'adapter leurs interventions aux besoins spécifiques des bénéficiaires. Les intervenantes apprécient particulièrement cette latitude qui leur permet d'exercer leur jugement, de prendre des décisions en fonction de leur analyse de la situation, de résoudre des problèmes, et de développer des approches personnalisées et créatives, ce qui contraste avec la rigidité perçue du secteur public. L'autonomie professionnelle se révèle un facteur clé de la capacité des intervenantes à agir pour faire progresser l'état de bien-être des bénéficiaires. Ces résultats soutiennent le modèle demande-contrôle, lequel stipule que l'autonomie exerce un effet positif sur la santé mentale, car il permet de faire face plus efficacement à la demande psychologique (Karasek, 1979). Dans ce modèle, l'autonomie fait référence à «la possibilité de prendre des décisions concernant la manière de faire son travail » (Karasek, 1979, p. 290).

Cependant, contrairement au modèle demande-contrôle, nos résultats montrent que, à des degrés élevés, l'autonomie se révèle à double tranchant. En effet, alors qu'elle permet de prendre des décisions importantes et d'aller de l'avant, elle exige aussi de porter seule la responsabilité des décisions et des résultats qui en découlent, y compris les erreurs et les conséquences négatives qu'elles entrainent pour les bénéficiaires. Hochwarter et ses collègues (2005, p. 518) définissent les responsabilités comme « l'importance des décisions qui sont prises et de leurs conséquences […] la gravité des conséquences associées aux mauvaises décisions ». Le poids des responsabilités, compte tenu de la vulnérabilité des bénéficiaires, est de nature à engendrer de l'anxiété (voir figure 5.4).



7

Figure 5.8: Les facteurs de protection dans le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire

5.1.3.2 Les rétributions prosociales

Les intervenantes accordent une importance de premier plan aux rétributions prosociales (utilité sociale). L'attachement à la mission de l'organisation et la volonté profonde de contribuer au bien-être des bénéficiaires constituent le moteur de leurs actions. Les progrès que réalisent les bénéficiaires et la reconnaissance qu'ils manifestent explicitement témoignent aux intervenantes la valeur du travail qu'elles accomplissent et soutiennent leur motivation malgré les obstacles qu'elles rencontrent. L'importance qu'accordent les intervenantes au bien-être des bénéficiaires les motive à s'investir dans le travail pour contribuer à ce bien-être. Lorsque leurs actions donnent les résultats attendus, elles se sentent valorisées. Les efforts investis en valent la peine ; elles ont un impact positif sur le bien-être des bénéficiaires. Elles en retirent une grande satisfaction professionnelle. Au contraire, lorsque leurs efforts ne conduisent pas aux résultats espérés, elles se trouvent à avoir perdu leurs temps et leur énergie. Leurs efforts ne sont pas récompensés, ni par les progrès des bénéficiaires, ni par leur reconnaissance. Il ne reste qu'une tension psychologique opposant, d'une part, la volonté d'améliorer le bien-être des bénéficiaires et, d'autre part, l'incapacité d'y parvenir malgré les efforts déployés. Cette tension renvoie au sentiment d'impuissance dont il sera question plus loin.

Nos résultats soutiennent le modèle du déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996) dans la mesure où, lorsque les efforts des intervenantes permettent d'atteindre les résultats recherchés et qu'elles reçoivent

la reconnaissance des bénéficiaires, elles se sentent récompensées à leur juste valeur. En d'autres termes, les rétributions (reconnaissances) qu'elles reçoivent correspondent à leurs efforts. Dans ce modèle, les efforts représentent la demande psychologique. Par conséquent, ce modèle n'aborde pas la question du décalage entre les efforts et les résultats qui en découlent. Il repose fondamentalement sur le postulat que les individus veulent être récompensés à leur juste valeur, celle-ci étant mesuré par leurs efforts. C'est l'effort lui-même qui mérite une reconnaissance, et non les résultats.

Nos résultats vont au-delà du modèle du déséquilibre en ajoutant un autre type de rétributions, à savoir l'utilité sociale. Celle-ci correspond à la contribution des intervenantes au bien-être des bénéficiaires. Il s'agit donc des résultats qu'ont obtenus les intervenantes à travers leurs efforts, et non des récompenses qu'elles auraient reçues comme appréciation de ces efforts et de leurs résultats. Notre étude permet ainsi d'étendre le modèle du déséquilibre effort-récompense aux résultats proprement dits, ici, l'utilité sociale. Pour les intervenantes, les résultats recherchés correspondent à l'amélioration de l'état de bien-être des bénéficiaires (utilité sociale). Lorsque les intervenantes fournissent des efforts et que ses derniers ne produisent pas les résultats souhaités, les efforts n'ont pas été récompensés par l'utilité sociale recherchée, ce qui engendre une tension psychologique (sentiment d'impuissance). Il existe donc un déséquilibre entre les efforts et les résultats, lesquels constituent, en soi, une récompense valorisée par les intervenantes.

En somme, dans la mesure où les efforts sont récompensés par des rétributions prosociales, les intervenantes éprouvent un sentiment d'utilité sociale et une satisfaction professionnelle, ce qui est de nature à favoriser leur santé psychologique. En revanche, lorsque leurs efforts ne sont pas couronnés de succès (efforts sans résultats), les intervenantes éprouvent un sentiment d'impuissance. De ce point de vue, les rétributions prosociales constituent également un facteur de risque psychosocial. En effet, le fait de recevoir des rétributions sociales (observation de l'amélioration du bien-être des bénéficiaires, reconnaissances des bénéficiaires) exerce un effet positif sur la santé psychologique des intervenantes. L'absence de ces rétributions ne produit cependant pas un effet nul. Il produit un effet négatif (sentiment d'impuissance) puisque les rétributions sociales sont largement intrinsèques aux résultats obtenus (l'amélioration du bien-être des bénéficiaires témoignant de la valeur du travail).

L'importance qu'accordent les intervenantes à leur utilité sociale est susceptible de constituer également un facteur de risque en raison de sa relation avec le surinvestissement. En effet, lorsque la mission de l'organisme prend une importance démesurée aux yeux des intervenantes, celles-ci sont disposées à se

surinvestir dans leur travail, redoublant d'efforts devant les obstacles rencontrés et réalisant des tâches qui dépassent les attentes. Dans certains cas, il semble que les intervenantes accordent une plus grande importance au bien-être des bénéficiaires qu'à leur propre bien-être, mettant en péril leur propre santé psychologique pour accomplir la mission de l'organisme. Ces résultats sont cohérents avec le modèle du déséquilibre effort-récompense qui stipule que le surinvestissement (*overcommitment*) est susceptible d'accroître le déséquilibre effort-récompense. Toutefois, dans ce modèle, les efforts dits « intrinsèques » qui composent le surinvestissement sont une réponse au besoin d'approbation sociale et de reconnaissance des individus. Dans le cas des intervenantes, le surinvestissement est motivé par l'importance accordés à l'objectif qu'elles poursuivent, c'est-à-dire améliorer l'état de bien-être d'autrui.

5.1.3.3 Le soutien social émotionnel

Le soutien social émotionnel de la part des collègues agit comme un facteur de protection essentiel de la santé psychologique des intervenantes. Ce concept réfère à « l'empathie, l'attention, l'amour et la confiance offerte » (House, 1981 cité dans Van Daalen, 2006, p. 464). Parce qu'elles côtoient chaque jour les souffrances des bénéficiaires, parce qu'elles vivent des situations difficiles avec les partenaires et parce que le contexte les conduit à éprouver régulièrement un sentiment d'impuissance, les intervenantes ont besoin de ce soutien émotionnel. Il se manifeste à travers le partage d'expériences et la validation émotionnelle (compréhension et légitimation des émotions). L'ambiance de travail chaleureuse et l'humour permettent aux intervenantes de maintenir leur équilibre émotionnel (prendre du recul et mettre les choses en perspective). Alors que la nature du travail des intervenantes entraine le besoin profond d'obtenir du soutien social, le milieu de travail leur donne un accès privilégié à un soutien de grande qualité, compte tenu de la nature de la profession qu'exercent leurs collègues, elles aussi intervenantes. En revanche, le télétravail apparaît comme une menace au soutien émotionnel, limitant les interactions entre les intervenantes.

Par ailleurs, les intervenantes soulignent l'importance du soutien émotionnel de la part de leurs superviseurs. La mise en place de structures formelles de soutien, comme les rencontres régulières, crée un environnement de travail positif et contribue significativement au bien-être des intervenantes, notamment en réduisant l'anxiété liée au risque d'erreurs professionnelles. Ces résultats appuient le modèle demande-contrôle-soutien (Karasek et Theorell, 1990).

Cependant, alors que recevoir du soutien émotionnel est un facteur de protection, le fait d'offrir ce soutien émotionnel est un facteur de risque pour la santé psychologique des intervenantes. En effet, procurer du soutien émotionnel aux collègues accroît la demande émotionnelle déjà très élevés à laquelle sont exposées les intervenantes (ex. : empathie, compassion). De plus, le fait de constamment offrir un soutien émotionnel (auprès des bénéficiaires et auprès des collègues) au cours de la journée de travail contribuent à engendrer un niveau élevé de fatigue sociale ou interactionnelle. Nous définissons cette fatigue par la diminution des ressources cognitives résultant de la persistance des interactions sociales.

5.2 Les mécanismes qui relient les facteurs psychosociaux aux composantes de la détresse psychologique : progression des résultats et sentiment d'impuissance

5.2.1 La progression du bien-être des bénéficiaires et le sentiment d'impuissance

La mission que poursuivent les organismes communautaires consiste à offrir aux personnes vulnérables des services d'aide, d'accompagnement et de soutien qui respectent l'autonomie de ces derniers. Comme nous l'avons vu, au cœur du travail des intervenantes se situe alors le changement de l'état de bien-être des bénéficiaires. La progression de l'état de bien-être traduit les résultats des actions des intervenantes, c'est-à-dire l'impact plus ou moins important de leurs actions. Il s'agit ainsi d'une mesure de leur utilité sociale.

Or, les intervenantes doivent continuellement composer avec la progression limitée de l'état de bien-être des bénéficiaires, caractérisée par des périodes de progrès, de stagnation, mais aussi de régression. Dans les périodes de stagnation et de régression, les intervenantes sont plus enclines à percevoir que leurs efforts ne produisent pas les résultats espérés, notamment en raison de l'inertie des bénéficiaires et des partenaires externes. Elles risquent alors d'éprouver un sentiment d'impuissance, lequel est un état émotionnel qui découle d'une impossibilité perçue ou réelle d'influencer une situation. Le sentiment d'impuissance se manifeste comme une émotion négative intense où la personne éprouve une incapacité totale ou partielle à poser des actions ou à produire les effets désirés à travers ses actions. Il s'agit d'un sentiment de perte de contrôle sur les événements. Le sentiment d'impuissance devient plus intense, lorsque la volonté d'atteindre l'objectif (le désir d'aider) est puissant, comme c'est le cas des intervenantes interrogées. En effet, dans la mesure où les personnes accordent peu d'importance aux résultats qu'elles obtiennent, l'incapacité de produire ses résultats les affectent peu.

On pourrait être porté à croire que, à plus ou moins long terme, la capacité réduite des intervenantes à améliorer l'état de bien-être des bénéficiaires (lorsque les actions produisent peu de résultats) les inciterait à se résigner et à réduire leurs efforts. Cela ne semble toutefois pas le cas. En effet, elles ne semblent pas démotivées et redoublent d'ardeur pour accroître les chances de progrès (ex. recommencements, surinvestissement), ce qui accroît les demandes psychologiques auxquelles elles sont exposées. Il semble donc que les intervenantes trouvent leur motivation dans l'importance de l'objectif qu'elles poursuivent (le bien-être des bénéficiaires) et dans la probabilité de succès à long terme (i.e. espoir) de leurs actions. Cela laisse penser qu'un intense sentiment d'impuissance puisse co-exister avec la persévérance lorsque l'objectif poursuivi est jugé important, pouvant également mener au surinvestissement (notamment à travers le bénévolat). De ce point de vue, le sentiment d'impuissance constitue l'un des moteurs de l'action.

Sur le plan structurel, le sentiment d'impuissance qu'éprouve les intervenantes est exacerbé par les contraintes systémiques, notamment la capacité d'action limitée de leur propre organisme (ex. : manque de ressources, liste d'attentes). Les intervenantes expriment aussi leur impuissance face à leur incapacité à générer des changements sociaux significatifs (l'amélioration de l'état de bien-être au niveau sociétal), malgré leur engagement professionnel, créant une tension entre l'aide immédiate fournie et l'aspiration à des transformations sociales durables.

Essentiellement, les intervenantes réalisent leurs tâches, mais se butent à diverses contraintes, les empêchant de cheminer comme elles le souhaiterait. Illustrons cette situation par un exemple inspiré des témoignages recueillis. Une intervenante en violence à caractère sexuel accompagne une victime de violence conjugale. La victime a malheureusement manqué un rendez-vous avec un expert légal (inertie du bénéficiaire). L'intervenante doit donc replanifier le rendez-vous (demande quantitative). La victime a également besoin d'un nouveau logement pour elle et son enfant. Puisque cela va au-delà du mandat de son organisme, l'intervenante contacte d'autres OBNL ayant pour mission l'hébergement. Cependant, sur les trois (3) organismes de la région, le premier n'admet que les adultes et le deuxième a une liste d'attente de 6 à 12 mois (contraintes systémiques). Le troisième ne retourne pas les appels de l'intervenante et ne répond pas aux courriels envoyés (inertie des partenaires). La bénéficiaire n'a donc pas d'options d'hébergement et se retrouve à la rue, et ce, malgré les nombreux efforts de l'intervenante. Cette dernière éprouve un fort sentiment d'impuissance, n'ayant pas été en mesure d'améliorer l'état de bien-être de la bénéficiaire.

5.2.2 Les facteurs de protection et le sentiment d'impuissance

Les rétributions sociales contribuent à réduire le sentiment d'impuissance. En effet, le sentiment d'impuissance des intervenantes provient de leur incapacité perçue de faire progresser l'état de bien-être des bénéficiaires à travers leurs actions. Leur sentiment d'impuissance est donc ancré dans la difficulté à obtenir les résultats souhaités. Or, les rétributions sociales sont les résultats obtenus (observation du progrès des bénéficiaires) ou un indicateur de ces résultats (reconnaissance des bénéficiaires). Les rétributions sociales constituent donc une preuve que les actions ont produit les résultats recherchés, ce qui est inversement proportionnel au sentiment d'impuissance. Dans la même veine, ces rétributions prosociales contribuent à accroître la probabilité perçue (i.e. espoir) que les actions permettront d'améliorer l'état de bien-être du bénéficiaire ultérieurement dans le processus ou d'autres bénéficiaires dans le futur. Les rétributions prosociales contribuent ainsi à réduire le sentiment d'impuissance et de désespoir. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le sentiment d'impuissance se révèle le pendant négatif du sentiment d'utilité sociale.

Le sentiment d'impuissance que vivent les intervenantes est également influencé par le soutien social émotionnel que reçoivent les intervenantes. Il permet d'apaiser leur sentiment d'impuissance. En effet, pouvoir partager avec leurs collègues et supérieurs les situations vécues avec les bénéficiaires, ventiler ses émotions et rire leur permet de se sentir validées et soutenues.

En revanche, l'autonomie semble peu associée au sentiment d'impuissance. En effet, le degré élevé d'autonomie des intervenantes leur permet d'utiliser leur jugement et de poser les actions appropriées au moment opportun. Les intervenantes disposent d'une grande possibilité d'agir. Leur sentiment d'impuissance est peu associé au fait que des obstacles (ex. : règles et procédures à respecter, autorisations requises) les empêchent de poser des actions. Leur sentiment d'impuissance trouve plutôt sa source première dans les effets limités que produisent leurs actions sur l'amélioration de l'état de bien-être des bénéficiaires. Ainsi, pour les intervenantes, le sentiment d'impuissance est moins associé à l'impossibilité de prendre des décisions et de poser les actions appropriées, comme le suggère le modèle demande-contrôle (Karasek, 1979). Dans ce modèle, le faible niveau d'autonomie contribue à accroitre le sentiment de perte de contrôle sur la progression du travail, c'est-à-dire la capacité à accomplir le volume de travail requis. Les obstacles qui empêchent de réaliser les tâches de façon efficace contribue ainsi à accroitre le sentiment de perte de contrôle. En revanche, pour les intervenantes, le sentiment d'impuissance découle du manque de contrôle sur les effets de leurs actions. En somme, le modèle

demande-contrôle stipule que le mécanisme par lequel les combinaisons de facteurs de risque (demande psychologique et latitude décisionnelle) agissent sur la détresse psychologique est le sentiment de perte de contrôle associé à l'incapacité de poser des actions. Nos résultats mettent en lumière un autre mécanisme, à savoir le sentiment d'impuissance associé aux résultats des actions. Outre une tension psychologique (comme c'est le cas dans le modèle demande-contrôle), le sentiment d'impuissance contribue à accroître la demande psychologique (quantitative, qualitative, émotionnelle) parce qu'il incite les intervenantes à poursuivre leurs actions en vue de réaliser l'objectif visé.

5.2.3 Le sentiment d'impuissance et les autres émotions négatives

L'interprétation des résultats a fait ressortir un éventail d'émotions. Le sentiment d'impuissance (émotion négative résultant de l'incapacité perçue ou réelle d'influencer le bien-être des bénéficiaires) émerge comme l'une des émotions centrales dans l'expérience des intervenantes. Ce sentiment négatif génère d'autres émotions négatives comme la frustration et la colère. Il incite également les intervenantes à ressentir de la tristesse en raison de la persistance de l'état de souffrance des bénéficiaires et des chances réduites d'être en mesure d'obtenir des progrès dans le futur. En revanche, le sentiment d'utilité sociale (le pendant positif du sentiment d'impuissance dans le cas des intervenantes) favorise le sentiment d'accomplissement et la satisfaction professionnelle (voir figure 5.5).

Le modèle demande-contrôle (Karasek, 1979) stipule que le sentiment de perte de contrôle est une tension psychologique qui contribue à la détresse psychologique. Nos résultats mettent en évidence de manière plus fine la manière dont le sentiment d'impuissance contribue à la détresse psychologique, à travers la tristesse, la frustration et la colère.

9

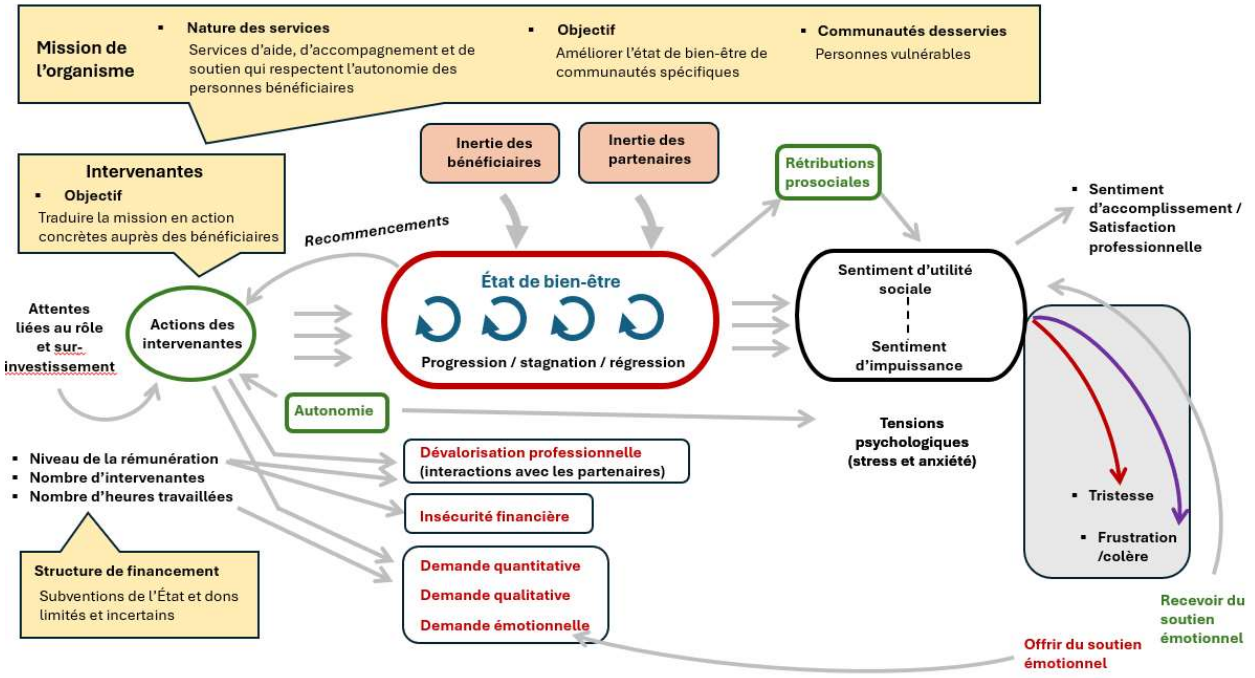


Figure 5.10: Le sentiment d'impuissance et les émotions négatives dans le modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire

5.3 Les facteurs psychosociaux et leurs effets directs sur la fatigue et les émotions

5.3.1 Le stress et la fatigue

Les facteurs psychosociaux contribuent directement à engendrer du stress (tension psychologique). Lorsque le niveau de la demande quantitative est élevé, les intervenantes perçoivent qu'elles n'ont pas suffisamment de temps pour réaliser le volume de travail requis (courir après le temps, peur de ne pas parvenir à réaliser l'ensemble des tâches, accroissement du rythme de travail, sacrifier ses propres standards de qualité). Elles sont ainsi constamment sous tension.

Les intervenantes font également face à une demande qualitative élevée qui découle des situations complexes qui leur demandent de mobiliser leurs ressources mentales. Une demande qualitative élevée engendre un niveau relativement élevé de stress en raison de la peur de ne pas avoir suffisamment de ressources mentales (fatigue mentale) pour parvenir à terminer les tâches (ex. : évaluation incomplète, analyse partielle des conséquences) ou pour être en mesure de réaliser correctement les tâches (ex. :

perdre le fil durant la conversation, commettre des erreurs liées à la perte de concentration, oublier des informations, éprouver des difficultés à trouver des solutions).

Le degré élevé d'autonomie dont disposent les intervenantes génère un stress important associé à la responsabilité des décisions qu'elles doivent prendre de façon indépendante dans des situations généralement complexes. Cette autonomie implique qu'elles portent seules le poids des conséquences de leurs décisions sur la vie des bénéficiaires. Cela crée une tension psychologique qui traduit la crainte de commettre des erreurs susceptibles d'entrainer des répercussions négatives.

La demande quantitative, qualitative et le niveau de responsabilité élevé qu'assument les intervenantes engendre de la fatigue mentale ou cognitive. Ces demandes conduisent à un épuisement des ressources cognitives (Tanakaa, Ishiia et Watanabea, 2014, p. 60), lequel se manifeste par un manque d'énergie et des difficultés de concentration et de prise de décision.

En ce qui a trait à la demande émotionnelle, les intervenantes vivent un stress important en raison de la forte demande émotionnelle à laquelle elles font face quotidiennement. Leur niveau élevé de stress résulte d'abord de leur exposition aux émotions intenses des bénéficiaires (souffrance, désespoir, colère, anxiété, situations de crise). Elles doivent également rester attentives aux besoins des bénéficiaires et à leurs changements d'humeur, ce qui contribuent à leur état de tension psychologique. La gestion de leurs propres émotions engendre également une tension psychologique. Par exemple, la maitrise de soi et la patience exige de surveiller leurs propres réactions et de les réprimer. Le niveau élevé de demande émotionnelle est associé à la fatigue de compassion. Celle-ci fait référence à l'épuisement de la capacité à reconnaitre et à comprendre les émotions d'autrui, ainsi qu'à la réduction de la motivation à agir pour soulager sa souffrance (Peter, 2018, p. 470). La demande émotionnelle résultant du soutien social émotionnel offert aux collègues est susceptible, quant à elle, d'entrainer de la fatigue sociale. Celle-ci fait référence à une réduction de la capacité à traiter les informations échangées lors des interactions sociales (capacité à suivre la conversation et à rester concentrer sur les échanges, décoder le langage non verbal, comprendre la signification sous-jacente aux propos), à l'insuffisance d'énergie pour produire des réponses socialement adaptées et par un manque d'intérêt pour les relations sociales.

Ces résultats appuient largement le modèle demande-contrôle (Karasek, 1979), lequel stipule que la demande quantitative et la demande qualitative contribuent à la détresse psychologique à travers le maintien à plus ou moins long terme d'une tension psychologique (stress). Nos résultats montrent que,

chez les intervenantes, ces facteurs psychosociaux créent une tension psychologique (stress) qui traduit la peur de manquer de temps et de ressources cognitives pour réaliser correctement les tâches dans le temps requis. Contrairement au modèle demande-contrôle, cependant, l'autonomie à des degrés élevée engendre une tension psychologique ancrée dans la peur de commettre des erreurs. Nos résultats font également ressortir la tension psychologique que génère la demande émotionnelle. Conformément au modèle demande-contrôle, nos résultats met en évidence la relation entre les risques psychosociaux et la fatigue. Nos résultats permettent de mieux articuler cette relation en mettant en lumière la nature de la fatigue ressentie : la fatigue cognitive, la fatigue de compassion et la fatigue sociale.

La dévalorisation professionnelle dont font l'objet les intervenantes dans le secteur communautaire constitue une menace à leur identité professionnelle (leurs compétences et leur utilité sociale), ce qui les conduit à éprouver une forte tension psychologique. Cette tension est exacerbée par le fait qu'elles doivent adopter une position défensive qui nécessite d'être sur leur garde et de se préparer à répondre à cette menace en justifiant leurs interventions et en démontrant la valeur du travail qu'elles accomplissent. Ces résultats sont cohérent avec le modèle du déséquilibre effort-récompense en ce qu'ils mettent en évidence le stress engendré par les menaces à l'estime de soi.

L'insécurité financière (difficulté à satisfaire ses besoins économiques) des intervenantes génère chez elles un niveau de stress élevé. Celui-ci traduit la crainte de ne pas être en mesure de couvrir leurs dépenses de base (ex. : le loyer, l'épicerie, le transport en commun). Les intervenantes sont également préoccupées par les imprévus financiers et l'incapacité d'épargner en vue d'obtenir de meilleures conditions de vie dans le futur. Ces résultats mettent en lumière une tension psychologique liée aux conditions de vie et de survie (voir figure 5.6). Cette tension psychologique s'ajoute au modèle de Siegrist (1996) qui enracine la tension psychologique dans le fait de ne pas recevoir l'estime et la reconnaissance méritées en fonction des efforts fournis.

11

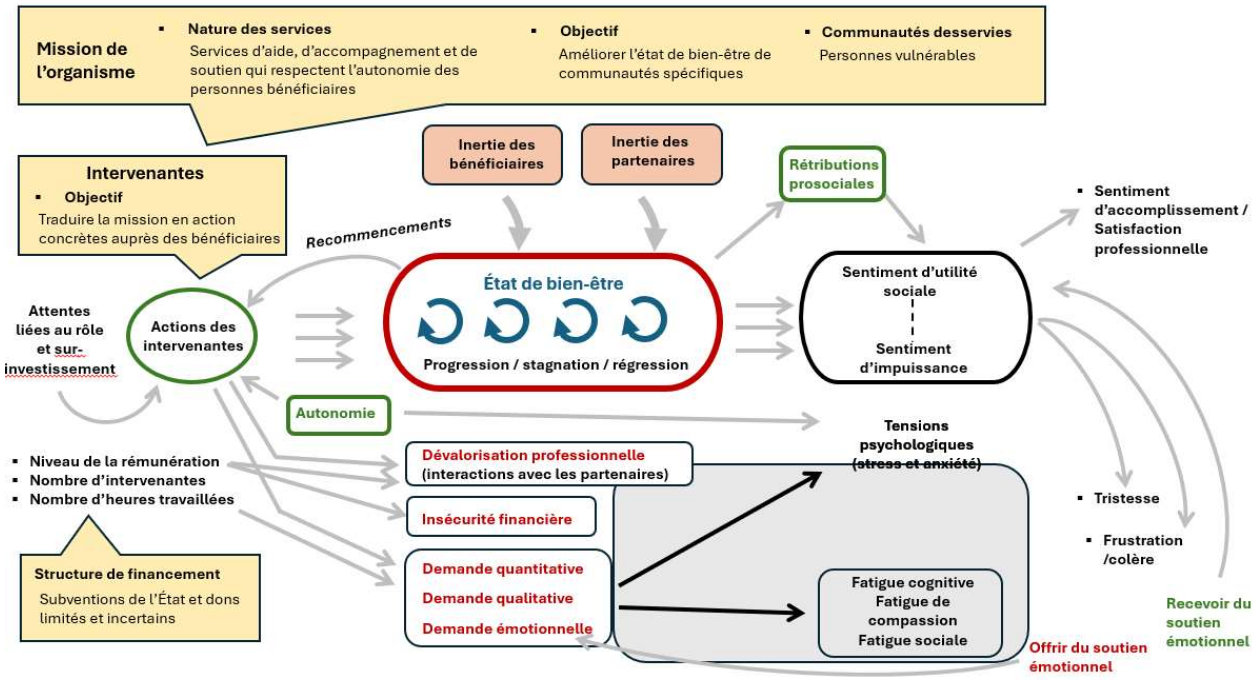


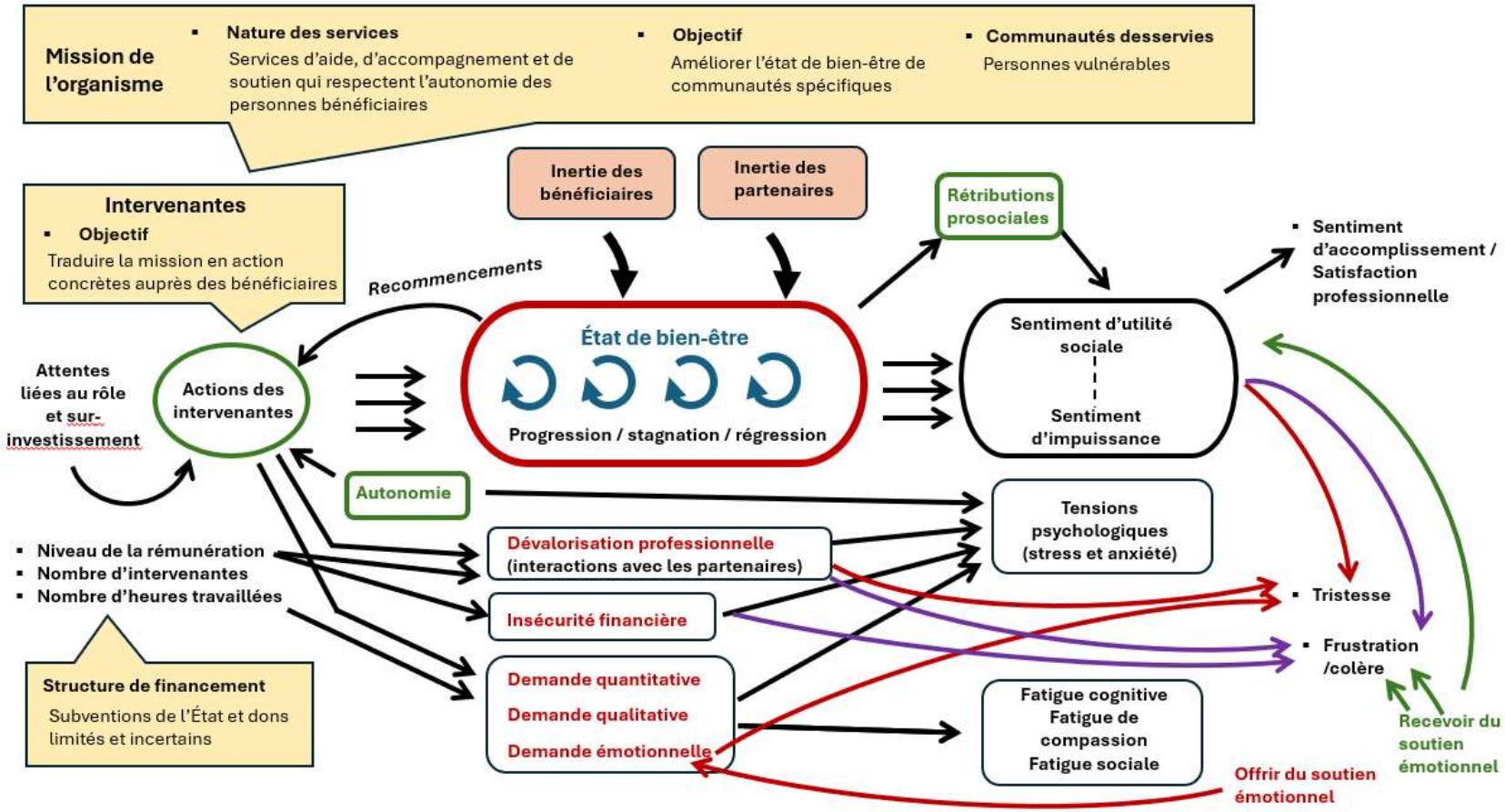
Figure 5.12: Le stress et la fatigue dans le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire

5.3.2 La tristesse, la frustration et la colère

Certains facteurs de risque psychosociaux sont directement associés à des émotions négatives : la frustration, la colère et la tristesse. D'abord, l'insécurité financière est de nature à entrainer de la frustration parce qu'elle empêche les intervenantes de couvrir leurs dépenses et d'obtenir de meilleures conditions de vie. La frustration est une émotion négative qui traduit une insatisfaction profonde résultant de l'incapacité réelle ou perçue d'obtenir ce que l'on désire (Fox et Spector, 1999). L'insécurité financière incite également les intervenantes à éprouver de la colère à l'égard des gouvernements qui ne financent pas suffisamment les organismes communautaires à travers des subventions, lesquelles déterminent leur salaire et leurs avantages sociaux. La colère constitue une réaction négative intense qui se manifeste en réponse à une menace ou une transgression perçue et qui est dirigée vers l'entité identifiée comme responsable de cette menace (Fox et Spector, 1999).

La demande émotionnelle est largement associée à la tristesse. Les intervenantes sont quotidiennement exposées à la souffrance et aux difficultés vécues par les bénéficiaires. Puisque leur rôle exige de comprendre leurs émotions et d'exprimer de l'empathie (demande émotionnelle), elles côtoient continuellement la tristesse des bénéficiaires et n'y sont pas imperméables.

La dévalorisation professionnelle que subissent les intervenantes les conduit à ressentir de la tristesse et de la colère. Les intervenantes éprouvent de la tristesse (un état affectif douloureux) lorsqu'elles ne sont pas reconnues à leur juste valeur. Cette minimisation de leur compétence, de leur expertise et de leur utilité sociale est perçue comme une situation d'injustice qui suscite un sentiment de colère à l'égard des gouvernements et des partenaires externes. Ces résultats soutiennent le modèle de déséquilibre efforts-récompenses qui met de l'avant le rôle de la frustration et la colère engendrées par la perception d'iniquité (efforts – récompenses). De plus, nos résultats montrent que les divers risques psychosociaux (demande émotionnelle, insécurité financière, dévalorisation professionnelles) agissent sur la détresse psychologique à travers diverses émotions qui sont liées différemment aux risques en question : la frustration, la colère et la tristesse. La figure 5.7 présente l'ensemble du modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire.



13

Figure 5.14: Le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire

5.4 Le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire: contributions aux connaissances

Nos résultats font ressortir six (6) principaux risques psychosociaux : 1) la demande psychologique quantitative, 2) la demande psychologique qualitative, 3) la demande émotionnelle, 4) l'insécurité financière, 5) la dévalorisation professionnelle, et 6) l'inertie systémique. Nos résultats apportent un soutien empirique au modèle demande-contrôle (Karaskek, 1979) en faisant ressortir le rôle que joue la demande psychologique (quantitative et qualitative) dans la santé mentale des intervenantes. Les résultats concernant la demande émotionnelle corroborent ceux qu'ont obtenus Vanier et Fortin (1996) dans les centres de crises en santé mentale ainsi que les résultats de Meunier et al. (2020) et Giroux et al. (2022) dans le cadre d'études portant sur l'épuisement professionnel dans le secteur communautaire.

La dévalorisation professionnelle, l'insécurité financière et l'inertie systémique constituent des risques psychosociaux qui émergent de nos analyses. La dévalorisation professionnelle constitue un nouveau risque psychosocial qui consiste, pour les partenaires externes notamment, à exposer les intervenantes à des comportements négatifs visant à dénigrer leurs compétences, leur expertise et leur utilité sociale. Ce nouveau facteur de risque est cohérent avec le modèle du déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996) qui stipule que les individus qui considèrent ne pas être récompensés à leur juste valeur risquent de développer des problèmes de santé mentale à plus ou moins long terme. La dévalorisation professionnelle va toutefois plus loin que l'absence ou le manque de reconnaissance des efforts en s'étendant au dénigrement des compétences et des résultats. L'iniquité des salaires des intervenantes contribue également à accroitre la dévalorisation professionnelle dont elles font l'objet. L'insécurité financière (difficulté à satisfaire ses besoins économiques) constitue un risque psychosocial parce qu'elle constitue une menace aux conditions de vie. Ce résultat confirme les conclusions des études qu'ont menées Meunier et al. (2020) et Giroux et al. (2022).

L'inertie systémique constitue un nouveau concept que nous définissons comme : « l'insuffisance des contributions des acteurs et les obstacles qu'ils érigent dans la poursuite des objectifs communs », contribuant ainsi à freiner la progression vers la réalisation de ces objectifs. Ce nouveau facteur psychosocial se situe au cœur de la dynamique de la détresse psychologique des intervenantes en milieu communautaire. En effet, l'inertie systémique (l'inertie des bénéficiaires et des partenaires externes) crée

un écart entre les actions des intervenantes et les résultats qui en résultent, c'est-à-dire l'amélioration du bien-être des personnes bénéficiaires. En d'autres termes, l'inertie systémique empêche les actions des intervenantes de produire les résultats recherchés, ce qui freine la progression de l'état de bien-être des bénéficiaires (stagnation, régression). Cette situation conduit les intervenantes à éprouver un sentiment d'impuissance et engendre une boucle de rétroaction qui alimente la multiplication des actions des intervenantes en vue d'atteindre leur objectif : améliorer le bien-être des personnes bénéficiaires. Cela mène à une augmentation de la demande quantitative, qualitative et émotionnelle.

Notre étude met également en lumière trois facteurs de protection : l'autonomie, le soutien social émotionnel et les rétributions prosociales (utilité sociale). Le rôle positif que joue l'autonomie (jusqu'à un certain degré) ainsi que l'influence positive du soutien social émotionnel appuient le modèle demande-contrôle-soutien (Karasek, 1979 ; Karasek et Theorell, 1990). Cela dit, contrairement à celui-ci, l'autonomie et le soutien émotionnel sont des facteurs à double tranchant. Ils génèrent également des effets pervers. Ainsi, à des degrés élevés, l'autonomie engendre une tension psychologique en raison des responsabilités à assumer et la peur de commettre des erreurs susceptibles d'engendrer des conséquences négatives sur les bénéficiaires. Le fait d'offrir du soutien émotionnel à ses collègues a pour effet d'accroître la demande émotionnelle et la fatigue sociale.

L'effet positif des rétributions prosociales (ex : progression de l'état de bien-être des bénéficiaires) est cohérent avec le modèle de déséquilibre effort-récompense, lequel stipule que les individus s'attendent à être récompensé pour leurs efforts. Pour les intervenantes, c'est le résultat même de leurs efforts qui est la récompense : leur utilité sociale (ou rétributions prosociales). Toutefois, le modèle du déséquilibre effort-récompense repose sur le principe que les individus veulent être récompensé pour leurs efforts et non pour leurs résultats. Notre étude souligne l'importance d'ajouter une rétribution supplémentaire à ce modèle, au-delà des rétributions économiques et sociales (estime, reconnaissance), à savoir les rétributions prosociales (l'utilité sociale). Ici, la récompense est le résultat obtenu : le plaisir éprouvé par le fait d'avoir contribué au bien-être d'autrui.

En revanche, la recherche de rétributions prosociales (contribuer au bien-être des bénéficiaires) constitue également un risque psychosocial qui alimente le sentiment d'impuissance et pousse les intervenantes à se surinvestir et à utiliser leur temps personnel pour accomplir leurs tâches (bénévolat, congé, etc.). Contrairement au modèle de déséquilibre effort-récompense, ces efforts supplémentaires

(*overcommitment*) ne sont pas motivés par le besoin d'approbation sociale et de reconnaissance, mais plutôt par l'importance de la mission de l'organisme.

Nos résultats révèlent que les risques psychosociaux engendrent une tension psychologique (stress et anxiété) qui est susceptible de conduire à la détresse psychologique. Cela abonde dans le sens du modèle du déséquilibre effort-récompense et du modèle demande-contrôle quoique pour ce dernier, c'est plutôt le déséquilibre entre la demande psychologique et la latitude décisionnelle qui est à l'origine de cette tension psychologique, laquelle exprime un sentiment de perte de contrôle. Dans le cadre de notre étude, la tension psychologique associée aux demandes représente plus spécifiquement la peur de manquer de ressources pour réaliser correctement le travail dans le temps prévus (manque de temps, manque de ressources cognitives, manque d'énergie). La dévalorisation professionnelle engendre une tension psychologique qui représente la réaction à la perception d'une menace à l'estime de soi, comme le suggère le modèle de déséquilibre effort-récompense. Pour sa part, l'insécurité financière engendre une tension psychologique qui représente une menace perçue aux conditions de vie. De plus, certains facteurs de risque (insécurité financière, demande émotionnelle, dévalorisation professionnelle) entrainent directement une ou plusieurs émotions négatives (tristesse, frustration, colère).

Le modèle demande-contrôle implique que le mécanisme qui relie les facteurs psychosociaux à la détresse psychologique est la tension psychologique, laquelle représente la perte de contrôle sur la progression du travail. Elle concerne ainsi les possibilités réduites de poser des actions en vue de réaliser le volume de travail demandé. Outre la tension psychologique qui traduit les peurs des intervenantes, nos résultats mettent en lumière un nouveau mécanisme. Il s'agit du sentiment d'impuissance issus de l'incapacité perçue à produire les résultats recherchés à travers les actions. Contrairement au modèle demande-contrôle qui situe le manque de contrôle dans l'incapacité de poser des actions, le sentiment d'impuissance concerne le manque de contrôle sur les effets des actions. Ce sentiment d'impuissance s'enracine dans l'écart entre les actions posées et leurs résultats (le changement de l'état de bien-être des bénéficiaires ; progression, stagnation, régression), écart notamment attribuable à l'inertie systémique.

Il est important de distinguer le sentiment de perte de contrôle (axé sur les actions) et le sentiment d'impuissance (axé sur les résultats), puisque le sentiment d'impuissance constitue non seulement une tension psychologique, mais incite au surinvestissement, ce qui accroit la demande psychologique (quantitative, qualitative, émotionnelle) à laquelle les intervenantes sont exposées. De plus, le sentiment

d'impuissance contribue de façon unique à générer d'autres émotions négatives : la tristesse, la frustration et la colère.

Par ailleurs, en appui au modèle demande-contrôle, nos résultats mettent en lumière la relation entre les demandes (quantitative, qualitative et émotionnelle) et la fatigue. Nos résultats permettent également de mettre en relation les types de demandes et la nature de la fatigue qu'elles génèrent (fatigue cognitive, fatigue de compassion et la fatigue sociale).

En somme, notre étude présente plusieurs contributions théoriques. Elle permet d'identifier les risques psychosociaux spécifique au secteur communautaire. Elle introduit notamment deux nouveaux risques : la dévalorisation professionnelle et l'inertie systémique. Elle fait également ressortir les facteurs de protection et montre que ces facteurs sont également susceptibles de produire des effets néfastes sur la santé psychologique. Notre étude permet également de mieux comprendre de quelle manière les risques psychosociaux engendrent de la détresse psychologique. Elle met en lumière la création de tensions psychologiques (ex. : les peurs) et de fatigue de diverses natures (cognitive, de compassion et sociale). Elle met en lumière le rôle que joue l'écart entre les actions et les résultats recherchés (ce dernier étant l'amélioration de l'état de bien-être des bénéficiaire), lequel entraine un sentiment d'impuissance et une multiplication des actions (et le surinvestissement), alimentant à leur tour la demande psychologique (quantitative, qualitative, émotionnelle). Elle montre que les risques psychosociaux engendrent des émotions négatives (tristesse, frustration, colère), directement ou indirectement à travers le sentiment d'impuissance.

5.5 Les limites de la recherche

Bien qu'elle apporte plusieurs contributions théoriques, notre étude présente certaines limites qu'il est important de préciser. D'abord, notre échantillon n'était pas représentatif de l'ensemble des intervenantes dans le secteur communautaire québécois. On dit qu'un échantillon et représentatif lorsque « les caractéristiques même de la population [sont] présentes dans l'échantillon ou [peuvent] y être retrouvées moyennant certaines modifications » (Beaud, 1999, p. 259). Plus particulièrement, nous remarquons qu'il est uniquement composé de femmes. Nous n'avons pas non plus tenté de recruter les participantes en fonction de caractéristiques spécifiques telles que leur âge, leur scolarité, leur genre, leur ethnie, par exemple. Adoptant une démarche inductive visant à découvrir les expériences diversifiées des intervenantes, notre objectif n'était pas de constituer un échantillon permettant de vérifier dans quelle

mesure nos résultats sont représentatifs de ce que de façon générale les intervenantes. Pour nous assurer d'obtenir des données riches qui représentent l'ensemble des expériences possibles, nous nous sommes assurées d'obtenir la saturation théorique (Savoie-Zajc dans Gauthier, 2009, p. 349).

Dans le même ordre d'idées, l'homogénéité de notre échantillon du point de vue démographique tend à limiter nos découvertes. Tel que mentionné, les personnes interviewées sont toutes des femmes, majoritairement blanches, à l'exception d'une femme noire. Ainsi, le fait d'avoir mené la recherche auprès d'un échantillon composé d'hommes, de personnes non-binaires, et de personnes d'origines ethniques variées aurait possiblement permis de mettre en lumière d'autres risques psychosociaux. De plus, il aurait été intéressant d'en apprendre davantage sur l'expérience de travail de personnes en situation de handicap, ou encore de personnes d'autres catégories d'âge. Cependant, certaines participantes nous ont indiqué être neurodivergentes. De plus, nous avons réussi à rejoindre des personnes dans différentes régions du Québec et secteurs d'activités. À cet effet, notons que notre recherche portait exclusivement sur les organismes du Québec. Ainsi, il est possible que l'étude d'autres provinces canadiennes ou d'autres pays permettent de déterminer davantage de risques psychosociaux de la détresse psychologique en milieu communautaire.

De plus, puisque les données ont été collectées à un seul temps de mesure (Savoie-Zajc dans Gauthier, 2009), il est possible qu'elles aient été influencées par divers facteurs circonstanciels à la fois personnels, professionnels ou sociétaux. Ainsi, une personne ayant vécu de particulièrement beaux moments au travail juste avant l'entrevue a peut-être été moins enclin à parler des éléments difficiles. Toutefois, nos résultats démontrent clairement un contexte, des risques, des facteurs de protection et des émotions négatives communes à l'ensemble des participantes.

Il est également possible de se questionner sur les biais de l'interviewée (Usinier et al., 2000) dû à son expérience de travail auprès de certaines participantes. En effet, certaines participantes semblaient hésitantes à expliquer des situations lorsqu'elles savaient que la chercheuse était familière avec lesdites situations. Lorsque c'était le cas, cette dernière les a encouragés néanmoins à expliquer la situation afin de recueillir leurs perceptions. De plus, le fait de connaître l'interviewée les a sans doute rendus plus à l'aise et les a probablement encouragés à participer à l'étude.

Certaines personnes ont également hésité à mentionner les éléments positifs de leur travail sachant le sujet de recherche. On peut donc soupçonner une influence de la désirabilité sociale (Savoie-Zajc dans

Gauthier, 2009). Toutefois, dès que nous avons constaté la situation, nous nous sommes assurés de préciser que toute information sur leur expérience de travail en organisme communautaire est pertinente et qu'il n'existe aucune bonne ou de mauvaise réponse.

Finalement, il est possible qu'il y ait eu un biais lié au lieu ou format des entrevues. En effet, les entrevues ont été réalisées par vidéoconférence, ce qui a pu créer une impression de distance et ainsi réduire le niveau d'aisance des participantes. En revanche, la grande proximité physique (Savoie-Zajc dans Gauthier, 2009, p. 350), et le fait d'être dans un environnement de leur choix et qui leur est familier a pu les rendre plus à l'aise et procurer un sentiment de sécurité. De plus, une formule en vidéoconférence plutôt qu'en personne permet davantage de flexibilité en ce qui concerne l'horaire des participantes et permet de rencontrer des personnes qui habitent dans des régions éloignées.

Ainsi, nous comprenons que les biais potentiels ont été modérés et que les limites ouvrent la porte à davantage d'études sur la détresse psychologique.

CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire visait à mettre en lumière les risques psychosociaux ainsi que les mécanismes par lesquels ces derniers exercent leur influence sur la détresse psychologique chez les intervenantes d'organismes communautaires. Suivant une démarche inductive, nous avons collecté les données auprès de douze (12) intervenantes à l'aide de la technique de l'entrevue individuelle semi-dirigée. Nous avons ensuite analysé les données en utilisant la technique de l'analyse de contenu telle que décrite par L'Écuyer (1988). Notre étude est originale puisque, à notre connaissance, elle constitue la première à se pencher sur les risques psychosociaux associés à la détresse psychologique des employé.e.s de première ligne dans le secteur communautaire.

Nos résultats révèlent que les intervenantes d'organismes communautaires sont exposées à six (6) risques psychosociaux: 1) la demande psychologique quantitative, 2) la demande psychologique qualitative, 3) la demande psychologique émotionnelle, 4) l'insécurité financière, 5) la dévalorisation professionnelle et 6) l'inertie systémique. Trois (3) facteurs de protection ont également été mis au jour : 1) l'autonomie, 2) le soutien social émotionnel et 3) les rétributions sociales. Il est ressorti de notre analyse que ces facteurs sont à double tranchant : ils génèrent également des effets pervers qui contribuent à accroitre la détresse psychologique.

La dynamique de la détresse psychologique dans les organismes communautaires est profondément ancrée dans la mission que poursuivent ces organismes, à savoir l'amélioration de l'état de bien-être de personnes vulnérables, ainsi que leurs conditions de travail. Ce faisant, les actions que posent les intervenantes ne produisent pas automatiquement les résultats recherchés, c'est-à-dire un changement positif de l'état de bien-être des bénéficiaires (l'état de bien-être étant susceptible de progresser lentement, de stagner ou de régresser). Par conséquent, les intervenantes ressentent un fort sentiment d'impuissance face aux résultats limités de leurs actions, à savoir une émotion négative provenant de l'incapacité perçue à produire les effets désirés à travers leurs actions. L'écart entre les actions des intervenantes et la progression de l'état de bien-être des bénéficiaires ainsi que le sentiment d'impuissance qu'éprouvent les intervenantes les conduisent à de multiples « recommencements » et à se surinvestir au travail (notamment à travers le bénévolat), ce qui accroit leur exposition aux demandes

psychologiques (quantitative, qualitative et émotionnelle). Cette boucle de rétroaction négative est particulièrement attribuable à l'inertie système. Nous avons défini ce nouveau concept comme : « l'insuffisance des contributions des acteurs et les obstacles qu'ils érigent dans la poursuite des objectifs communs », contribuant ainsi à freiner la progression vers la réalisation de ces objectifs.

Nos résultats ont également mis en évidence que les risques psychosociaux agissent de plusieurs manières sur la détresse psychologique, notamment en entrainant : des tensions psychologiques (stress), de la frustration, de la colère, de la tristesse et une fatigue multidimensionnelle (cognitive, de compassion et sociale).

L'ensemble de ces facteurs (qui jouent un rôle dans le phénomène de la détresse psychologique) et mécanismes par lesquels ils agissent sont représentés par : le Modèle de la détresse psychologique dans le milieu communautaire. Ce modèle présente les risques psychosociaux propres au secteur communautaire, à savoir l'insécurité financière (la difficulté à satisfaire ses besoins économiques), la dévalorisation professionnelle (le dénigrement des compétences et de l'utilité sociale) et l'inertie des acteurs, en plus d'expliquer le rôle central que joue le sentiment d'impuissance sur la détresse psychologique des intervenantes. Ainsi, ce modèle montre que la détresse psychologique n'est pas uniquement tributaire du milieu de travail *interne*, mais largement de la relation avec les partenaires *externes*, plus particulièrement les instances publiques. De plus, notre modèle révèle l'effet pervers de facteurs de protection déjà connus. Par exemple, un degré élevé d'autonomie est susceptible de générer de l'anxiété. De plus, l'absence de rétributions sociales peut alimenter le sentiment d'impuissance et mener au surinvestissement. En ce qui concerne le soutien social émotionnel, lorsque reçu, il constitue un facteur de protection important. Or, lorsqu'il est offert à ses collègues, il accroît le niveau de demande émotionnelle et le niveau de fatigue sociale. Ainsi, les résultats de notre recherche contribuent à une meilleure compréhension de la détresse psychologique au travail.

Bien que le rôle d'intervenante communautaire comporte des défis inhérents, nous croyons fortement que plusieurs actions peuvent être entreprises en vue de diminuer leur niveau de détresse psychologique. Ainsi, une attention particulière doit être apportée à leurs conditions de travail afin de minimiser les risques et maximiser les facteurs de protection. À cet effet, la mise en place de structures organisationnelles formelles de soutien émotionnel est ressortie comme étant bénéfique pour la santé mentale des intervenantes. D'un point de vue systémique, il est essentiel de reconnaître la compétence

des intervenantes et des organismes communautaires pour lesquels elles travaillent, et de favoriser la collaboration pour garantir un alignement et une cohésion entre les approches des divers acteurs. Cette reconnaissance doit également passer par les instances gouvernementales et les bailleurs de fonds; comme mentionné, le manque de ressources financières a des impacts négatifs importants sur les conditions de travail dans le secteur communautaire. Davantage de fonds de manière soutenus permettraient aux organismes d'embaucher suffisamment de personnel, ce qui contribuerait à diminuer la demande psychologique quantitative et à offrir des services à un plus grand nombre de personnes vulnérables. Cela aurait également le potentiel d'accélérer la progression des changements sociaux, ce qui pourrait avoir un impact souhaitable sur le sentiment d'impuissance qu'éprouvent les intervenantes. Un meilleur financement permettrait également d'offrir des salaires plus justes et équitables aux employées, ce qui diminuerait le stress occasionné par l'insécurité financière. Ainsi, plusieurs initiatives peuvent être mises en place pour protéger la santé mentale de ces travailleuses essentielles.

Pour faire suite à cette étude, nous recommandons quelques pistes de recherche. D'une part, maintenant que nous connaissons les risques psychosociaux auxquels sont exposées les intervenantes du milieu communautaire, il serait intéressant de comparer leurs effets selon différentes caractéristiques telles que le genre, l'âge, l'ethnie, la région, ou encore le secteur d'activité économique. Ainsi, une étude quantitative comprenant un échantillon représentatif serait appropriée. Nous encourageons également les chercheuses et chercheurs ailleurs au Canada ainsi que d'autres pays à effectuer le même exercice dans leurs organismes communautaires. Ensuite, considérant les enjeux organisationnels et structurels relevés dans notre étude, il serait judicieux de poser un regard sur la détresse psychologique des gestionnaires d'organismes communautaires plus précisément. Nous pensons que les responsabilités de gestion jumelées au contexte particulier du secteur communautaire créent des conditions de travail uniques pour ces gestionnaires. Finalement, les relations partenariales, au cœur du travail des intervenantes, nécessitent davantage d'attention. Ainsi, mieux comprendre les dynamiques qu'entretiennent les organismes communautaires avec les partenaires publics, les partenaires privés et d'autres organismes communautaires contribuerait à cibler les opportunités d'amélioration dans la collaboration. Ces connaissances pourraient permettre de diminuer les barrières systémiques et, par le fait même, le sentiment d'impuissance que vivent ces travailleuses.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIEN

LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE CHEZ LES EMPLOYÉ.ES DU MILIEU COMMUNAUTAIRE

Introduction

- Présentation de l'interviewer
- Rappel de l'objectif de la recherche
- Explication du déroulement de l'entrevue.
- Confidentialité et anonymat. Validation du consentement de l'interviewée.
- Début de l'enregistrement

Questions générales

1. Dans quel domaine travaillez-vous et quel est le titre du poste que vous occupez actuellement ?
2. Quelles sont vos responsabilités principales ?
3. Quels sont vos grands objectifs ?
4. Quelles sont les tâches que vous réalisez dans une journée typique ?

Partie 1 - Difficultés au travail

1. Dans votre travail, qu'est-ce que vous trouvez difficile ?
    a. Pourquoi ?
    b. Qu'est-ce que vous ressentez face à ces difficultés ?
2. Quels sont les obstacles/contraintes auxquels vous faites face au travail ? Qu'est-ce qui vous empêche de faite votre travail comme vous voulez ?
    a. De quoi auriez-vous besoin pour effectuer votre travail comme vous voulez ?
    b. Pourquoi n'avez-vous pas accès à ces ressources ?
    c. Quel est l'effet de ce manque sur vous et votre travail ?
    d. Comment vous sentez-vous face à ce manque ?
    e. Qu'est-ce que vous faites pour effectuer votre travail quand même ?

Partie 2 – Détresse psychologique au travail

1. Comment décririez-vous votre bien-être au travail ou votre santé psychologique ? Quels sont les principaux aspects qui influence votre bien-être au travail ?
    a. Dans votre travail, qu'est-ce qui vous fâche, dérange, irrite ?
    b. Dans votre travail, qu'est-ce qui vous préoccupe ou vous inquiète?
    c. Dans votre travail, qu'est-ce qui vous déprime ou vous démoralise ?
    d. Dans votre travail, qu'est-ce qui vous fatigue ?
    e. Dans votre travail, qu'est-ce qui vous rend triste ?
    f. Dans votre travail, qu'est-ce qui vous fait sentir incompétente, bonne à rien, dépassée ?
    g. Dans votre travail, qu'est-ce qui vous stress ?
    h. Dans votre travail, qu'est-ce qui vous rend anxieuse ?
    i. Qu'est-ce que vous changeriez dans votre travail pour améliorer votre bien-être au travail (ou votre bien-être psychologique) ?

Conclusion

- Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager avec moi en lien avec des difficultés que vous vivez au travail et/ou leur impact sur votre bien-être psychologique ?
- Merci de votre participation

ANNEXE B

EXTRAITS D'ENTREVUES

Tableau A.1: La demande psychologique quantitative

C'est toujours la sensation qu'il me reste quelque chose à faire, et que je devrais faire de quoi. […] Maintenant j'ai 27 heures. Mais avec ces heures-là, j'ai des *emails* à répondre, j'ai des présentations à créer maintenant parce que on a commencé avec un Zoom, peut-être des fois 2 Zooms par semaine, là on est rendu à 6 Zooms. Je fais les horaires aussi. On a plus de rencontres, on a plus de personnes à gérer, donc c'est moi qui gère ça aussi. [...] Il y a plus de travail maintenant et moins de temps pour faire les vidéos, à cause des autres responsabilités (Alexa)
Il y a des choses que je dois tout le temps mettre de côté parce qu'il y a des tâches plus importantes à faire. Et là quand on se rencontre chaque semaine, ils nous donnent d'autres tâches des fois, donc ça c'est des tâches plus importantes. Il y a des tâches que faut toujours que je mette de côté, que j'aimerais faire, mais que je dois mettre de côté (Alexa)
Même si je ne travaille pas, on dirait que je travaille quand même parce que je regarde tout le temps mon téléphone. (Alexa)
Les gens au-dessus de nous, vu qu'on est en télétravail, je pense qu'ils minimisent un peu la charge de travail (Zoey)
Ma priorité, ça reste toujours les jeunes adultes. Ça fait que s'ils m'appellent, je lâche ce que je fais puis j'y vais. Par exemple, j'ai eu une jeune qui s'est coupée, j'y ai été tout de suite. […] t'es tout le temps disponible pour eux. 24 h sur 24. À part quand je vais être en congé, là je passe mon téléphone à quelqu'un d'autre, mais moi, en pleine nuit, c'est arrivé. Par exemple, "Je me suis battu avec le gars d'à côté et l'autre gars d'à côté a appelé la police parce qu'il m'a sauté dessus"... Là faut que j'y aille. (Martine)
Je suis tout le temps en train d'appeler les éclaireurs, Puis, les aînés m'appellent la fin de semaine, en plus de mes jeunes. La charge de travail était rendue de trop. (Martine)
Je n'ai pas le temps de faire mes notes, je n'ai pas le temps de rien faire, faut que je sois partout à la fois. (Martine)
Je suis toute seule aux appartements. Je suis toute seule avec le gars qui va me dire "Ben là, mon ex avec qui j'ai un interdit de contact, elle vient de m'appeler. Qu'est-ce que je fais ?" Je lui dis, "Ben-là,

viens au restaurant avec moi. On va prendre un café. Tu vas me verbaliser. Puis, tu ne vas pas lui parler, parce que tu vas passer en cours" (Martine)
J'avais sous-estimé peut-être le chapeau d'intervenant […] Puis il y a tout le clérical, c'est des affaires que j'haïs. Il faut faire toutes les notes, il faut tout le temps laisser une trace (Martine)
À un moment donné, j'étais tellement demandé partout que je ne savais même plus… J'ai rentré une note dans un autre dossier. (Martine)
Je vais reprendre mes notes le soir chez-nous. Puis, je ne les charge pas. Je reprends mes notes le soir. Je me couche tard. Je peux avoir des appels entre ça. Donc, des fois, je dois retourner aux appartements. Je reviens et mon téléphone, il faut tout le temps qu'il soit ouvert. (Martine)
Puis même des fois, je me coupe une journée. Mettons le vendredi, je ne rentre pas. Mais, il faudrait que je rentre pour finaliser des courriels, des demandes. Ça fait que là, je pars. Je vais travailler. Je fais juste pas le dire. Je le marque pas. Parce que sinon, ils me disent : "tu fais vraiment trop d'heures [...] mais là tu sais tu vas brûler". Mais là, moi, je ne le dis pas, puis je pars. Je veux arriver dans mes affaires. (Martine)
Il faut que je coure après ceux qui sont un peu désorganisés : "bon t'en es rendu ? ok je vais t'accompagner". Mais pendant que je fais ça, je ne fais pas d'autres choses. […] Puis le stress ... en fait l'anxiété que je vis, moi, c'est parce que mes affaires ne sont pas faites. [...] C'est le côté clérical que j'avais vraiment sous-estimé (Martine)
Tu peux m'appeler pour la première fois que tu fais ta tâche, mais pas toutes les fois que tu vas la faire. Tu m'as dit que t'étais 10 sur 10 sur ton organisation de tâches, sur la compréhension. (Martine)
Le clérical, je trouve tellement qu'on passe du temps là-dessus, pour des stats... Je comprends qu'il faut donner un portrait pour les bailleurs de fonds, puis ci puis ça... Mais, je trouve que, heille, ça fait depuis combien de temps que c'est ouvert ici ? Ils n'ont pas compris que notre mission c'est ça ? Pourquoi il faut refaire ça chaque année ? C'est vraiment tout ce qui est paperasse... [...] Et même un enregistrement de ce que je pourrais dire de chacun, tu sais, mais.... Je ne peux pas, si tu perds ça... Comme écrire tout, tout tout, ce qui est dit, puis ton observation par la suite. Puis ce qui a été objectivé, ce que toi t'as vu, où est-ce que la personne est rendue, puis qu'est ce qui va venir..(Martine)
Je suis seule pour là-bas. [...]... justement, s'il y a un tuyau qui pète... une chance que j'ai eu des maisons dans ma vie là. Mais, s'il y a un tuyau qui pète, c'est moi qui essaie au début. J'arrête l'eau... puis c'est

moi qui installe l'air climatisé. C'est moi qui vais installer les portes. C'est moi qui change les codes de porte quand quelqu'un est mis dehors. (Martine)
Ça peut être difficile de se faire réveiller la nuit. C'est déjà difficile, mais en plus, parce que c'est une urgence. Ben ça, ça ajoute, ça ajoute aussi. (Rose)
C'est encore lié aux gardes parce que c'est de l'imprévu. C'est des situations d'urgence à gérer. Puis des fois, c'est stressant justement d'avoir un appel la nuit, puis de ne pas savoir si le médecin va se déplacer. (Rose)
Je pense qu'il y a une nuance... je prends ces choses-là volontairement parce que j'apprécie faire ces choses-là, mettons. Mais c'est sûr que ça s'ajoute à un horaire déjà rempli. Je travaille 28 h par semaine. Ça fait que, quand j'ai ce genre d'activités là à animer ou à organiser, à préparer le contenu pédagogique puis tout ça, ben là, je vais avoir tendance à faire plus d'heures. [...] Mais c'est sûr que là, il y a d'autres choses qui ne sont pas faites ou qui attendent. Puis moi, c'est sûr que pendant que j'anime l'activité, j'ai du plaisir, mais c'est sûr que je vis une certaine frustration du fait que les choses ne seront pas toutes faites. (Éléonore)
Je réfléchissais justement à ça en fin de semaine. Puis, je pense que quelque chose que je trouve dur, c'est tous les dossiers, toutes les tâches qui sont laissées en suspens, puis qui ne sont pas faites parce qu'on fait toujours des choses plus urgentes, parce qu'il y a toujours des imprévus, parce que tu sais, on se fait appeler ... il y a un problème qu'on ne savait pas, il faut le régler. Le fait de manquer de temps pour les dossiers que je juge importants à moyen long terme, ça je trouve ça dur. (Éléonore)
Il y a toujours des imprévus (Éléonore)
On est en train de rédiger une demande de subvention au ministère pour embaucher une puis, à terme, 2 autres personnes à temps plein. Ça fait qu'on espère que ça va fonctionner. Mais ça, c'est un des gros dossiers sur lequel j'ai de la misère à trouver du temps pour travailler. (Éléonore)
Dans la mesure où je pars de 28 h, tant que je fais 2-3 h supplémentaires, puis que je fais 31 h, ça reste vraiment raisonnable comme nombre d'heures. Ce n'est pas la fin du monde. Puis en général, il y a des périodes en particulier où là je vais faire plus d'heures. (Éléonore)
Si j'ai juste la job de base à faire, en général je suis capable de la faire en 28 h. Mais si tu additionnes ça plus des animations, des formations que je donne, bien c'est sûr que ça va dépasser. Fait que je dirais que le nombre d'heures est un petit peu contraignant (Éléonore)

On manque de bras puis de cerveaux pour faire les choses. Moi, je vois comment on pourrait faire les choses bien, mais on a juste... le temps n'existe pas. Puis le temps, ce n'est pas juste le temps dans une journée, c'est combien de personnes travaillent dans cette journée-là (Éléonore)
J'aurais tendance à penser qu'on pourrait se permettre plus d'employés, mais c'est toujours... Ajouter une dépense de cette nature-là, de cette hauteur-là, demanderait qu'on organise vraiment les finances, qu'on ait une vue d'ensemble là-dessus. Puis ça, c'est un autre dossier sur lequel on a de la misère à se pencher parce qu'on manque de temps. Ça fait que c'est comme un cercle vicieux du fait qu'on voit bien qu'on pourrait aller chercher de nouveaux employés si on prenait le temps de bien faire des affaires, puis faire une demande de subvention. Je veux dire, j'ai eu un contact au ministère qui m'a dit oui, oui oui, on peut financer des nouveaux postes, ça *fitterait* vraiment dans nos créneaux de financement. Mais, il faut les faire, il faut les justifier... Puis c'est toujours le truc pas urgent qu'on pelte un peu d'une semaine à l'autre finalement (Éléonore)
Je pense que de voir toutes les choses qui ne sont pas faites, qui devraient être faites, puis qui me demandent un grand lâcher prise...Je suis capable d'un certain lâcher prise mais... Ou, l'accumulation de toutes les mini choses à charge mentale, des mini affaires, des affaires niaiseuses, du genre, je ne sais pas moi, on a un de nos domaines internet qui a expiré, puis là ça demande tout un paquet de paperasses pour le récupérer. Tu sais, c'est niaiseux là, mais ça c'est une affaire qui traîne dans ma tête parmi des centaines d'autres. Puis ça je trouve ça dur. Même juste ce matin, je m'observais commencer ma semaine de travail, hier j'étais en congé, puis je le voyais que chaque nouvelle affaire faisait que je me sentais plus serrée. Chaque petit truc j'étais comme : "Ah c'est vrai y'a ça aussi, ah c'est vrai il y a ça aussi...". Puis, ce ne sont pas les gros dossiers, parce que les gros dossiers sont toujours là. Ils mijotent. C'est correct. C'est la raison pour laquelle je travaille. Mais les mini problèmes à régler, les imprévus, les gens qui font des demandes, ça en vient que je trouve agressant, puis ça je trouve ça plate. (Éléonore)
Je m'intéresse à l'idée de diminuer, de réduire la cadence, d'en faire moins, de ne pas constamment tendre vers la croissance. Mais toutes les demandes qu'on reçoit, que ce soit de l'interne ou de l'externe, que ce soit de notre communauté, que ce soit de nos partenaires universitaires, institutionnels, ils en veulent plus, ils en veulent plus. [...] On n'est même pas capable de juste bien faire le minimum, mais on sent quand même des pressions pour en faire plus tout le temps [...] Je trouve ça dur de me dire, bien, on fait ce qu'on peut avec ce qu'on a. Est-ce que je ne devrais pas défendre une posture de dire bien, on est un organisme parmi d'autres, vous voulez qu'on en fasse plus, faites-en vous, et c'est en gang qu'on va y arriver. (Éléonore)
Même si ce n'est pas formulé sous la forme d'une demande explicite et on sent les attentes. (Éléonore)
Je peux être très irritée du manque de proactivité ou du manque de débrouillardise ou... Puis je vais faire un grand effort pour pas que ça paraisse, puis être vraiment dans l'accompagnement. Mais

comme, on s'est entendu pour que telle affaire soit faite, puis elle n'est pas faite, pourquoi ? Puis si c'est une raison, disons : "Ah ben, j'en avais trop à faire ou quoi que ce soit" ou "ah ouais, je ne sais pas". Ça... je suis comme : "tu ne le sais pas ? Demande à Google. Demande chat GPT". Je ne sais pas. Pose la question ou demande-moi si tu ne sais pas. Fait que ça, ça a été des enjeux qui ont été des irritants pour moi. (Éléonore)
Disons que je voulais prendre un 2 semaines sans solde à un moment donné, ou rattraper des heures supplémentaires en prenant comme une semaine de congé, il y a trop de choses qui restent à faire. Puis tu vois, ça fait un lien intéressant avec le conflit de valeurs, parce que l'OBNL ne s'écroulerait pas. Mais le désir d'aller de l'avant, de croire, de faire plus, de répondre à des demandes, j'ai l'impression que c'est tellement un impératif qui est fort que de dire : "ben moi, pour ma santé mentale"... mais pas, genre, pour récupérer parce que je suis épuisée, juste parce que j'ai d'autres projets dans ma vie, puis des fois j'aimerais ça partir 3 semaines, pas juste 2. Est ce qu'on peut concilier ça ? (Éléonore)
S'il y a une chose qui me désole, mettons sans me déprimer, c'est quand j'ai l'impression qu'on n'a pas le temps de bien faire les choses. (Éléonore)
Ça fait que le communautaire... oui, il y a un service rapide. On essaie parce que, en fait, on se déborde parce qu'on veut tellement aider tout le monde que, à un moment donné, bien là notre service... Il y a moins d'impact parce qu'on a moins le temps d'aller vraiment dans la situation des gens. Ça fait que ça là, c'est bien frustrant. (Marie)
En même temps, c'est un peu de ma faute dans le sens où je bénéficie d'une très grande liberté, pis je ne serais pas obligée de me surcharger. Mais moi, j'ai quand même ce réflexe-là, de bourrer mon horaire, pis d'avoir comme pas beaucoup de temps libre... de voir le plus de monde possible dans mon 4 jours. Ça fait que là, j'essaie de faire attention justement pour pas m'épuiser, mais tu sais, des fois, quand mettons j'ai eu peut-être 4 suivis dans la même journée, j'arrive chez nous pis cognitivement je me sens fatiguée là. (Roxanne)
Pendant la pandémie, vu qu'on était moins habitués de vivre avec une liste d'attente et tout ça, je pense qu'il y a eu comme ce sentiment-là de devoir en faire plus pour comme pallier puis aider le plus de gens possible. (Roxanne)
Oui, il y a une plus grande liste d'attente, mais on a comme plus essayé de cohabiter avec le fait que maintenant ça existe plutôt que de se surcharger. Ça fait que si je voulais en prendre moins, je pourrais là. Je n'ai pas quelqu'un qui vient me dire « Ben là, peux-tu en prendre plus, peux-tu en prendre une de plus ?», comme c'est le cas dans d'autres milieux là. Ça fait que ça ne m'a pas tant amené une surcharge. C'est plus que, des fois, il y a comme des moments de ma vie où il y a des projets qui arrivent tous en même temps. Puis là, je patine plus. Puis après ça, il y a comme une accalmie. Comme là, on est comme plus dans le rush. Mais, on sait que durant l'été, souvent, les femmes partent en vacances.

Il y a des pauses de suivi, des choses comme ça. Ça fait que je vais probablement avoir un petit répit là. (Roxanne)
Ça fait que, pas beaucoup justement de préoccupation pour la santé des personnes. Tout le temps on nous force à en prendre plus. Tu sais, par exemple, vu que justement c'est le revenu des gens hébergés, bien là à ce moment-là, on était vraiment incités à en prendre plus. Parce que, tu sais, si je prends une personne de plus dans mon *caseload*, bien là, ça fait une rentrée d'argent de plus. Puis là, des fois, c'est comme « ben vous pouvez ne pas prendre de personnes de plus, mais ça se peut qu'on soit obligé de couper un poste ». Ça fait que là, c'est qui le dernier arrivé ? C'est mon collègue. Puis je ne veux pas le voir partir. Ça fait que, collectivement, on va tous prendre plus sur nos épaules pour éviter de vivre ces conséquences-là. Ça fait que, oui, c'était vraiment des méthodes de gestion douteuses là. (Roxanne)
C'est un milieu de vie …. Ça fait qu'on était toujours sollicités. On n'avait jamais vraiment de pause, tu sais, on est en train de dîner, tu te fais comme interrompre par quelqu'un qui a un besoin immédiat. (Roxanne)
Si tu es malade tu te présentes pareil, sinon tu sais que tu vas mettre tout le monde dans schnout là… (Roxanne)
On est une petite équipe qui fait ÉNORMÉMENT de choses. (Mélanie)
Mais on a tellement de demandes. On est submergé par les demandes. Et donc, on a mis un calendrier où on a 13 activités de cours par semaine. Faut savoir, on est 5 en intervention, mais 2 intervenants, puis les 3 personnes qui sont aussi gestionnaires. (Mélanie)
C'est que, au départ, on ne se permet pas… on a une philosophie d'action qui est peut-être trop rigide par rapport à ça… qui ne prend pas assez en compte le bien-être des employés. […] C'est ma grosse difficulté. Je réagis au besoin de l'organisme. C'est une difficulté pour moi de ne pas donner autant d'importance que ça à ses besoins. C'est une grosse difficulté pour moi. (Mélanie)
Puis d'être dérangé, puis de voir un courriel ou d'avoir un coup de fil, de partir là-dessus. (Mélanie)
Aller chercher les collaborations, ça c'est une de mes grandes forces, mais je n'ai pas le temps. (Mélanie)
On travaille beaucoup pour avoir un rythme moins essoufflant. Mais ceci dit, il y a des journées, où du matin au soir, il n'y a pas beaucoup de minutes de repos, parce que y a une chose après l'autre, une

chose après l'autre chose. […] Parce que le nombre de dossiers à gérer de solutions à trouver, c'est constamment. (Mélanie)
Beaucoup d'appels (rires). Des fois, c'est sûr qu'on se bute à des "pas de réponses". On a un rendez-vous et la personne ne répond pas. Ça fait qu'il y a beaucoup de suivis de rappel, parce qu'on on comprend la réalité. C'est un milieu dans lequel les gens sont, quand même... ils ont un indice de défavorisation. Ça fait qu'on laisse du temps s'écouler avant de dire qu'on ne rappelle plus. Ça fait qu'on s'est dit qu'on se donnait 5 tentatives pour essayer de recontacter la personne. Ça fait qu'il y a beaucoup de suivis vu que ça arrive souvent. Ça fait qu'à chaque journée, j'ai beaucoup d'appels, je te dirais. (Sophie)
Ben moi, c'est sûr que je suis une performante. Ça fait que [...] je m'en mets un peu trop sur les épaules. Ça peut jouer sur ma santé mentale .... d'apprendre à me décharger de la.. Que ce n'est pas ma responsabilité, mettons dans l'intervention en tant qu'intervenante là. (Sophie)
On est obligé d'avoir un certain quota à remplir au niveau des appels, des rencontres, que ce soit des appels, rencontres, et zoom. […] On est obligé de se mettre un genre de deadline par semaine, d'environ faire tant de rencontres ou d'appels pour essayer d'arriver à la fin au nombre qu'on a dit qu'on allait faire. On met tout le temps une prévision de quelques appels de plus que l'année d'avant, donc c'est toujours ça. (Amélie)
Tous les proches-aidants étaient complètement isolés. Des fois, c'était difficile d'aller voir la personne à aider. Donc, il y avait beaucoup de crises. Et on a fait beaucoup, beaucoup, beaucoup d'appels. (Amélie)
Aussi, avec le financement, tout ça... le fait que je veux en faire quand même un peu plus que mes collègues, parce que je sais que je fais plus de jours. Donc, on dirait que c'est comme, pas une compétition, parce que mon but ce n'est pas ça, mais je sens comme si je devais en faire plus parce que je fais 5 jours... parce que je fais 35h, puis parce que je suis la plus vieillie. C'est un peu tout ça. Donc... de sentir l'obligation d'en mettre plus, ça peut être stressant de temps en temps. (Amélie)
Clairement je travaillerais moins souvent (rires). Donc je réduirais un petit peu plus. (Amélie)
J'étais seule à faire beaucoup beaucoup de choses pour un salaire qui ne correspondait pas nécessairement (Christine)

Tableau A.2: Le bénévolat incontournable

À cause qu'on est plus en ligne, on n'a pas beaucoup d'opportunités de rencontrer nos membres en personne. Et si on veut les rencontrer, il faut que ça soit de manière bénévole (Alexa)
À cause que mon équipe et moi, on adore nos clients et on s'en fout vraiment de l'argent. Ce n'est pas pour l'argent qu'on fait ça. C'est vraiment pour l'inclusivité, pour qu'ils ne s'isolent pas socialement. On a décidé de créer une sortie. Il y a un mois où on est allé au Bowling. Puis, on a toutes fait ça comme bénévoles. (Alexa)
C'était une journée très magnifique, même si c'était bénévolement. Tu sais, on aurait aimé ça faire ça plus souvent. Mais, c'est quand même sur notre temps libre qu'on fait ça. On travaille beaucoup d'heures ici et là. Puis, on trouve encore du temps pour faire des choses comme ça pour les autres. (Alexa)
S'ils ont quelque chose qui brise chez eux, j'essaie de me débrouiller pour pas que ça coûte cher à l'organisme, sinon je vais faire venir un plombier […] (Martine)
Je vais reprendre mes notes, puis je ne les charge pas. Je reprends mes notes le soir chez nous. Je me couche tard. (Martine)
Je pars. Je vais travailler. Je fais juste ne pas le dire. Je ne le marque pas. Parce que sinon, ils me disent : "tu fais vraiment trop d'heures" […] Mais là, moi, je ne le dis pas puis je pars. Je veux arriver dans mes affaires. [...] ça devrait être 40 h. Sauf que la subvention donne 28 h. (Martine).
Puis, ce qu'on connait de la santé mentale en OBNL ou dans le communautaire... C'est difficile, notamment parce qu'il n'y a souvent pas assez de ressources pour tout faire. Ça fait que, finalement, on pige un peu dans notre temps extra. Tout le monde fait un peu du bénévolat, et cetera. (Éléonore)
On nous encourageait beaucoup à faire du bénévolat, en faire plus. Mais, pas être rémunéré pour ça, c'est terrible (rires). (Roxanne)

Tableau A.3: L’insuffisance de ressources humaines et financières

Par semaine, il faut faire sept Zooms absolument. Mais, on n'est pas assez de staff. (Zoey)
C'est lourd de sentir que tu n'as pas nécessairement le support des boss, que tu dois te battre pour avoir des fonds. (Zoey)
Je me dis que si ça reste comme ça, bien le programme est... je suis un peu pessimiste là-dessus, mais tu sais le programme est voué à juste éventuellement mourir. On est sur des fonds privés en ce moment, puis je me dis, bien le jour où les fonds privés vont être vidés, bien le programme va mourir. Puis les gens qui en bénéficient en ce moment, je sais qu'ils adorent ça. Je sais que les familles sont tellement reconnaissantes, mais si on n'est pas assez connu, bien le projet va juste finir par mourir. Puis peut-être que c'est correct aussi, mais je trouve ça décevant. (Zoey)
Le message est plus comme « bon bien il faut sauver notre argent ». (Zoey)
Puis le manque de ressources de plus en plus. Ça fait que là tu as beaucoup de pesanteur du monde que : oui oui je suis intéressé. Oui oui, mais j’ai une liste d’attente. Je vous prendrais tous mais j’ai une liste d’attente. (Martine)
Moi j'ai tout le temps dit : les appartements, ça devrait être 40 h. Sauf que la subvention donne 28 h. (Martine)
Quand j'ai commencé à travailler à [ici], on était 5 intervenants, puis là on a plus que doublé le nombre d'intervenants, on a quand même eu des rehaussements de budget, on a pu engager plus de personnel mais ...même à ça, il y a quand même des listes d'attente, il y a tellement de demandes que ça reste quand même qu'il y a ça. (Rose)
On n'a pas assez de ressources. Même si on a ajouté des intervenantes, il y a encore des listes d'attente, ça fait que c'est sûr que ça, ça peut être difficile. (Rose)
J'ai envie qu'on s'en aille quelque part, qu'on relève des défis. Puis j'ai l'impression que tout le monde est plus dans le day-to-day, on fait nos tâches, puis c'est ça qui est ça, mettons. (Éléonore)
Il y a eu des contraintes de budget aussi. Par exemple, dans l'embauche d'une personne chargée des communications, moi, j'aurais aimé ça qu'on ait quelqu'un à 28 h, mais on n'avait pas les finances nécessairement. À moyen terme on pourrait les avoir, ça fait qu'on a recruté quelqu'un qui serait ouvert à faire du 28 h éventuellement. (Éléonore)

Oui, ouais. Et peut-être que l'information... là on est en train de rédiger une demande de subvention au ministère pour embaucher une puis, à terme, 2 autres personnes à temps plein. Ça fait que c'est ça on espère, que ça va fonctionner. Mais ça, c'est un des gros dossiers sur lequel on a de la misère à trouver du temps pour travailler. (Éléonore)
On manque de bras puis de cerveaux pour faire les choses. Moi je vois comment on pourrait faire les choses bien, mais on a juste... le temps n'existe pas. Puis le temps, ce n'est pas juste le temps dans une journée, c'est combien de personnes travaillent dans cette journée-là (Éléonore)
J'aurais tendance à penser qu'on pourrait se permettre plus d'employés, mais c'est toujours... ajouter une dépense de cette nature-là, de cette hauteur-là demanderait qu'on organise vraiment les finances, qu'on ait une vue d'ensemble là-dessus, puis ça c'est un autre dossier sur lequel on a de la misère à se pencher parce qu'on manque de temps. Ça fait que c'est comme un cercle vicieux du fait qu'on voit bien qu'on pourrait aller chercher de nouveaux employés si on prenait le temps de bien faire des affaires puis faire une demande de subvention. Je veux dire, j'ai eu un contact au ministère qui m'a dit oui, oui, oui, on peut financer des nouveaux postes, ça correspondrait vraiment à nos créneaux de financement, mais il faut les faire, il faut les justifier, il faut préparer les descriptions de postes, puis ça c'est toujours en extra. Puis c'est toujours le truc pas urgent qu'on pelte un peu d'une semaine à l'autre finalement. (Éléonore)
On n'a pas nécessairement les moyens financiers ou en termes de ressources humaines, et cetera (Éléonore)
Même durant la COVID, nos services étaient essentiels. Tout d'un coup, c'est essentiel mais pour tout ce qui est financement, il n'y a pas d'aide, c'est vraiment frustrant à ce niveau-là. On est sous-estimés puis on n'a jamais les bonnes ressources dont on a besoin, puis ils pensent qu'on va faire des miracles avec ça (rires). (Marie)
Ça fait que justement le monde ils ne savent pas ce qu'est le communautaire, ça fait qu'ils s'en vont dans le gouvernement. Puis ça fait que nous on manque de ressources parce qu'il n'y a pas d'intervenants qui viennent, mais ils ne savent pas ce qu'il y a. La majorité du monde, justement, quand ils découvrent le communautaire, c'est rendu que c'est fini, c'est ça pour la vie, mais tu sais le temps qu'ils le découvrent, ça peut être long, puis c'est ça qui fait chier, oui. (Marie)
Le gouvernement ne prend pas le communautaire au sérieux. […] Ça fait qu'on peut moins offrir de service au bout de la ligne. C'est la communauté qui est impactée. (Marie)

Puis là, l'année passée, avec aussi la pénurie de main d'œuvre, on a bonifié les vacances, parce qu'on est en sous-sous-financement, donc on a bonifié ce qu'on pouvait, on a modifié les vacances, on a bonifié ce qu'on appelle les CCP, les congés de contenance personnelle. (Mélanie)
Puis, si on avait plus de financement on pourrait engager d'autres postes. On a vraiment besoin d'autres postes. Par exemple toute la réception à l'accueil tous les matins, les après-midis, de lundi à vendredi, est fait par les bénévoles et le mercredi soir aussi. Donc on a comme plus d'un poste à temps plein qui sont faits par les bénévoles, outre les autres tâches que font les bénévoles. (Mélanie)
Le manque de ressources humaines. […] Si on était plus on pourrait beaucoup plus déléguer, on pourrait beaucoup plus ... on serait moins essoufflé. (Mélanie)
Moi, en général, j'ai dû restreindre les heures de mon poste pour pouvoir engager une 5e intervenante à temps plein. (Mélanie)
On ne peut pas mettre des ressources humaines pour aller chercher de l'argent parce qu'on n'a pas assez de ressources humaines pour donner les services. Puis on n'a pas assez de ressources humaines pour donner les services et tout faire parce qu'on n'a pas d'argent. (Mélanie)
Mais c'est sur ces petits rehaussements là qu'on peut espérer pérenniser les postes, qu'on peut espérer un jour peut être avoir des avantages sociaux dont on n'a absolument rien (Mélanie)
Le financement… Puis là on a par exemple, on a des appels à projets non récurrents et il y en a un par exemple qu'on avait depuis 20 ans et cette année-ci, les politiques ont changé, et on ne l'a pas eu. C'est gros, c'est un 35 000$, pour nous c'est gros. C'est presqu'un poste (Mélanie)
Alors que on était vraiment dans les critères, dans les axes et plans de développement gouvernemental, nos appels à projets sont sur la coche avec des références à des études, et cetera. Nos arguments ils sont bétons, on nous répond : Ah, c'est très pertinent, mais on a choisi des choses innovantes (Mélanie)
Donc pour tout ce qui est de l'ordre des services de notre mission, on ne peut pas se le faire financer par les appels à projets non récurrents. (Mélanie)
Mais on n'en a pas d'argent à la mission, on n'en a déjà pas pour nos services qui sont là. Donc ça pour moi, c'est une très préoccupant, ça, c'est une source d'irritation. Même plus que de l'irritation, de colère profonde. Toute cette énergie-là, si on en avait à la mission, toutes ces énergies-là qui pourraient être mises justement dans les services, dans la gestion, dans la

structuration, dans la réflexion de la valorisation du bien-être des employés, parce que j'en ai plein des idées à mettre en place, et cetera, à faire un lac à l'épaule, je ne sais pas. Mais non, tout notre temps, notre énergie, notre argent, donc notre temps, passe à aller faire des appels à projets qu'on ne sait jamais si on va avoir, donc on est dans le stress constant. (Mélanie)
Mais les fondations, ça, c'est en juillet, les rehaussements, on ne le sait qu'en octobre, donc on est toujours sur un fil. On est toujours dans une incertitude. Peut-être qu'on ne va pas avoir cet appel à projet là ou cette source de financement là, bien on va devoir licencier, donc on va le couper dans les services donc... Ça, c'est ma plus grosse source, on revient au financement. Très important. (Mélanie)
La non-reconnaissance des instances gouvernementales, par rapport à tout ce qu'on apporte à la société. Les gains, même financiers qu'on apporte à la société, même en prévention, et toute l'aide qu'on apporte à ces personnes, qui ne se retrouvent pas, notamment dépendance, dans la rue, dans les services de santé mentale, et cetera, et cetera. Ça, ça me... le coup que j'ai eu avec les financements qui nous ont été retirés. On a été rencontrer les porteurs de projet au CISSS puis moi avec ce que j'ai entendu, mon cœur pleure. Et suite à ça, le Premier Ministre qui nous annonce qu'on n'aurait pas les miettes pour le rehaussement, ça ça me tord le cœur, ça me tord le cœur. Je vis ça vraiment comme une non-reconnaissance de tout ce que le communautaire apporte. (Mélanie)
Le gouvernement il ne reconnaît pas notre mission, ça fait qu'on n'est pas payé à la mission justement, il faut toujours aller chercher du financement récurrent. (Sophie)
Il y avait tout ça en compte qui nous faisait un peut avoir peur du futur là, parce que ça peut influencer le futur financement face à notre organisme s'ils décident d'arrêter de financer point. (Amélie)
Démoralisent ou déprimant ? Pas vraiment. Peut-être plus des choses qui vont être un peu plus frustrantes ou qui vont être décevantes. Comme par rapport au, on appelle ça les « appels de projets », la façon que, disons, la ville ou le gouvernement choisit ou non des projets. Eux ils se concentrent beaucoup sur les données ; donc les données quantitatives plutôt que qualitatives. Et ça je trouve ça bien dommage, parce qu'ils ne réalisent pas tout le travail qui est fait, mais dont on ne voit pas nécessairement le résultat à l'instant même et que ça peut être quelques années plus tard qu'on va voir à quel point ça a eu un impact. Donc ce genre de situation-là, ça, je trouve ça très dommage. (Christine)
Parce que j'ai parlé de liberté d'agir, mais ça aussi c'est un frein, le fait qu'on n'a pas beaucoup de financement, donc on doit se limiter beaucoup. (Christine)

Une autre inquiétude, c'est qu'on est financé par un don d'un monsieur, donc je ne sais pas si... D'ici quelques fois, ça se pourrait que je n'aie pas d'emploi. Si le Monsieur décide qu'il veut plus donner de don à notre programme, on n'a plus de programme. (Alexa)
Si nos projets finissent par ne plus être reconnus puis qu'on n'arrive pas à l'avoir le financement par projet en ce moment qu'on a, bien c'est sûr que je suis à risque là de perdre des heures de travail là [...] Je ne pense pas que je perdrais complètement mon poste mais des heures de travail qui fait toute une différence dans mon salaire. (Sophie)
Parce qu'il y a une augmentation, depuis un certain temps, du nombre d'appels d'urgence, donc ça peut être difficile à concilier travail-famille quand on a régulièrement des appels là pendant nos gardes. (Rose)
[...] il y a beaucoup de demandes, il y a plus de demandes, ce qui fait aussi qu'on a des listes d'attente. (Rose)
Je ne sais pas quel budget ça prendrait pour venir à bout de tout ça [...]. (Rose)
On est vraiment surchargé de demandes. Tandis qu'avant que j'arrive il y a 5 ans, il n'y avait jamais vraiment eu de ça, de liste d'attente. Fait que pour l'organisme, à partir de 2017, ça a été quand même un gros changement. (Roxanne)
On a tellement de demandes, on est submergé par les demandes. (Mélanie)
On a fait des bons coups ces dernières années pour aller chercher les financements supplémentaires avec les demandes qui ne cessent de croître. En 3 ans, on a 121% d'augmentation de participants, plus haut nombre de participations aux services. (Mélanie)

Tableau A.4: L'effet de la demande psychologique quantitative excessive sur la qualité des services

Des fois, il va y avoir des vidéos qui vont être dues et je vais les faire. Mais, même si moi je ne trouve pas que c'est bon, c'est obligé d'être publié quand même. […] Avant ce mois-ci, je faisais une vidéo par semaine et ça ne me donne pas beaucoup de temps pour faire le montage puis tout ça…. puis les rendre vraiment beaux. Donc, je trouvais que mon travail était moins de qualité que j'aurais aimé. [...] Donc

[maintenant], on a tout un mois pour faire une vidéo et que ça va être de meilleure qualité parce qu'on va avoir plus de temps de les faire. (Alexa)
Ça me gosse vraiment... comme d'obliger les gens à travailler la fin de semaine et tout. Je trouve qu'il y a comme une idée de production versus de qualité qui est dans l'organisation en ce moment. (Zoey)
Moi, je vois comment on pourrait faire les choses bien, mais on a juste... le temps n'existe pas. […] S'il y a une chose qui me désole, mettons sans me déprimer, c'est quand j'ai l'impression qu'on n'a pas le temps de bien faire les choses. (Éléonore)
Quand je sens qu'on *butch*, ça m'énerve. Et pourtant je suis une grande fan du « Good *enough is the new perfect* » là. ... En mode lâcher-prise et faire ce qu'on est capable. Mais des fois, j'ai l'impression qu'on ne fait même pas ça, tu sais. Ça, je trouve ça triste. Mais bon, je ne dirais pas déprimée là. (Éléonore)
Ça fait que, dans le communautaire, oui, il y a un service rapide. On essaie parce que, en fait, on se déborde... parce qu'on veut tellement aider tout le monde que, à un moment donné, bien là notre service... Il y a moins d'impact parce qu'on a moins le temps d'aller vraiment dans la situation des gens. Ça fait que ça, c'est bien frustrant. (Marie)

Tableau A.5: La demande psychologique qualitative

Ils disent que c'est bon de faire environ 4 heures de travail clérical le matin. Mais moi, c'est parce que je vais dealer avec des jeunes qui vont me dire des affaires. Je ne veux pas le faire avant. Je ne peux pas le faire avant donc je le fais après (Martine)
... de défendre l'organisme ou de défendre des victimes aussi, d'être là pour elles, puis que leur …[il faut] constamment être à l'affût, puis défaire les mythes, les préjugés aussi qui peuvent être véhiculés des fois.... qui vont faire en sorte que les victimes vont se sentir culpabilisées ou responsabilisées. Donc, on est constamment à l'affût de ça pour essayer de...Oui, ça fait que ça peut être usant à la longue [...] (Rose)
... ou l'accumulation de toutes les mini choses à charge mentale, des mini affaires [...] mais ça c'est une affaire qui traîne dans ma tête parmi des centaines d'autres. Puis ça je trouve ça dur. [...] Mais les mini problèmes à régler, les imprévus... (Éléonore)
Là où je trouve ça difficile, c'est toute l'énergie que me demande mes 28 heures [de travail], puis toute mon énergie "décisionnelle" mettons. Ça fait que, quand j'arrive chez moi le soir, j'arrive la fin de semaine, j'ai tellement une grande fatigue décisionnelle que j'ai vraiment de la misère à me mettre en action. [...] Ça fait que c'est comme s'il y a beaucoup de mon énergie, puis de ma capacité cognitive qui est mise dans mon travail (Éléonore)
Oui, c'est épuisant parce que c'est un travail beaucoup mental. Il faut que tu comprennes les jeunes (Marie)
Quand mettons j'ai eu peut-être 4 suivis dans la même journée, j'arrive chez nous pis cognitivement je me sens fatiguée là. Mais tu sais, des fois, quand mettons j'ai eu peut-être 4 suivis dans la même journée, j'arrive chez nous puis cognitivement, je me sens fatiguée. C'est ça là, tu sais, d'être disponible 100% pour l'autre personne, ça tire du jus. (Roxanne)

Tableau A.6: La demande émotionnelle

Je peux dire que, des fois sur les Zooms, gérer toutes les différentes personnalités, ça peut rendre ça un peu plus stressant […] Donc, des fois, c'est dur de gérer toutes les personnalités, on a des personnes qui sont vraiment impulsives, qui peuvent être un peu négatives, donc gérer cette sorte de personnalité là, ça devient un peu plus stressant. (Alexa)
Je trouve ça triste le fait qu'on ait des gens qui, juste à cause qu'ils ont une déficience physique, ils restent dans leur résidence. Ils n'ont pas de place où aller pendant la journée. Ça me rend triste aussi qu'on n'ait pas beaucoup d'accessibilité autour de Montréal pour les accompagner. Je sais qu'on est plus avancé que d'autres pays quand ça vient à l'accessibilité, mais il en reste encore beaucoup à faire pour que tout le monde soit capable de profiter de toutes les choses que les personnes qui n'ont pas besoin de ça peuvent faire. Ça me rend triste aussi les histoires des gens. [...] On a des personnes qui ont vécu des choses que je n'aurais jamais pensé : l'abus sexuel, l'abus émotionnel... le nombre d'histoire d'intimidation dont on a entendu parler par ces gens-là, ça me rend triste. [...] Donc, je sais que ça se passe, mais juste entendre les histoires des autres, ça me rend triste. Mais, ça me rend aussi un peu heureuse qu'ils soient assez confortables pour nous dire ça et qu'ils sachent qu'on va être là pour eux autres émotionnellement. (Alexa)
Ce qui me rend triste, je pense que ce sont les défis des membres avec lesquels on travaille. C'est de voir tout l'isolement avec lequel ça vient. Puis de me dire, bon bien, justement, si le projet arrête, ces gens-là vont être isolés. Mais, [il y a] aussi les gens qui ne savent pas qu'on existe, puis qui restent chez eux et n'ont pas grand-chose à faire, puis qui n'ont pas vraiment de cercle social. Ça me touche beaucoup puis ça me rend vraiment triste. (Zoey)
La clientèle avec laquelle on travaille, c'est une population vraiment vulnérable, tant au point de vue santé mentale, que physique. Puis ce sont des gens qui, étant donné leurs conditions physiques, il y a des décès qui peuvent survenir plus rapidement. Puis moi, c'est comme un obstacle que je vois venir à l'avenir. Puis je me dis que, quand ça va arriver, comment est-ce qu'on va dealer avec ça ? [...] Je pense à ça parce que, disons, dans la dernière année, on a certains membres qui ont vécu des décès comme des gens proches d'eux. Puis tu sais, ça a été difficile sur les Zooms. Il y a des gens qui pleuraient, puis tu sais, c'était vraiment émouvant. Puis on les a soutenus, ces membre-là. (Zoey)
Une fois que je ferme mon ordi, bien, ça me rend comme triste de voir que la personne est chez elle probablement toute seule, puis que... j'étais là pendant 1 h, mais après la personne *deal* avec ses défis par elle-même (Zoey)
Puis là, bien, j'ai demandé d'être changée, de ne plus être avec les aînés, parce que, tant qu'à ça, j'étais pour retourner dans le milieu de la santé. C'était pour me faire moins mal au cœur que de les regarder

dépérir. [...] J'ai pris un pas de recul, puis j'ai dit, je pense que les aînés ça me prend trop à cœur (Martine)
Je suis obligé d'envoyer la personne à XYZ parce qu'elle me parle d'idées suicidaires […] (Martine)
Chaque personne est différente. Par exemple, des fois, j'ai mis quelqu'un dehors pour telle raison. Mais l'autre personne, je vais persévérer parce qu'elle a d'autres enjeux.... la santé mentale. J'ai eu à un moment donné trois cas de santé mentale. Je me suis donné tout un défi là. Je ne sais pas ce qui m'est passé par la tête là, mais c'était complètement... (Martine)
Mais travailler avec le facteur humain, que la personne est motivée une semaine, l'autre semaine, il lui arrive quelque chose : elle gère mal son stress, elle dérape un peu... Mais, c'est tout le temps, soit trop dans le positif, trop dans le : "OK ben là, je t'encadre". Puis à un moment donné, ça t'épuise. En tout cas moi ça m'épuise. (Martine)
[...] l'autre dit : "je commence à entendre mes démons". Puis là, tu sais que quand il dit ça, ça va sauter. Puis là, il ne veut pas aller au centre de crise. Ce n'est pas tout le monde qui veut collaborer. Ça fait que là, t'es comme "OK là, moi j'ai quelqu'un qui est en train de se désorganiser" (Martine)
Bien, c'est sur quand je mets quelqu'un dehors... Des fois, quand je tombe impuissante... Que je peux juste écouter... Si j'ai eu l'impression de ne peut-être pas avoir donné le meilleur. Mais moi, j'ai la chance, avec mes jeunes aux appartements, de revenir, de re-texter et de dire : "je voudrais te revoir, écoute, je pense que je t'ai mal compris, puis je suis partie sur une autre chose. Ça se peut ? Oui ou non ?". (Martine)
C'est ça quand tu veux un petit peu plus comprendre, aller un petit peu plus loin. Quand tu as le lien de confiance, ils pensent que c'est de la confrontation ou qu'on ne comprend pas. […] Tu sais, c'est comme un sujet délicat, mais en même temps, ça fait partie de ton cheminement. (Martine)
[...] de constater que les agressions à caractère sexuel, c'est très présent dans notre société... qu'il a beaucoup de conséquences, d'impacts chez les victimes... puis que, oui, il faut travailler fort. Il faut semer des graines pour que ça change. Puis c'est sûr que, avec les vagues de dénonciation, il y a des choses qui ont changé. Il y a eu des améliorations. Mais ça reste quand même qu'on constate, au quotidien, que c'est encore très présent. Ça fait que ça peut être difficile parfois. (Rose)
C'est sûr que ça peut être difficile. Puis, il y a des collègues justement qu'après plusieurs années ont quitté parce que ça use des fois, à la longue tout ça. ... de faire face aussi régulièrement à des récits de ce que les victimes nous comptent... des histoires... des histoires d'horreur. Ça prend une bonne

hygiène de vie, puis il faut prendre soin de notre santé mentale à travers tout ça pour être capable de composer avec tout ça. (Rose)
[...] constamment être à l'affût, puis défaire les mythes, les préjugés aussi qui peuvent être véhiculés des fois.... qui vont faire en sorte que les victimes vont se sentir culpabilisées ou responsabilisées. Donc, on est constamment à l'affût de ça pour essayer de... Oui, ça fait que ça peut être usant à la longue... [...] de constater à quel point il y a beaucoup d'agressions sexuelles, de constater les impacts sur les victimes, que des fois c'est difficile... [...] Le fait d'être souvent dans cette problématique-là, c'est sûr qu'on est à risque, par exemple, de trauma vicariant. À force d'entendre des histoires d'agressions à caractère sexuel, d'entendre des histoires où il y a de la souffrance... C'est sûr que ça peut avoir un impact aussi sur la santé mentale. (Rose)
Après ça, ce que je trouve difficile aussi, c'est des fois... Bien justement, c'est positif quand on parle beaucoup d'agressions sexuelles. Il y a eu des vagues de dénonciation. Mais ça, ça fait aussi que ça met en lumière, des fois, beaucoup de commentaires, beaucoup de mythes, de préjugés qui sont encore véhiculés dans la société. Donc ça aussi, des fois, ça peut être un irritant où nous fâcher ... de dire qu'en 2024, il y a encore des gars qui prétendent ne pas savoir ce qu'est le consentement enthousiaste (rires) [...] (Rose)
Il y a beaucoup de féminicides, presque à chaque semaine-là. Ce qui fait que, à tous les jeudis, quand il y a des féminicides, il y a des rassemblements, des manifestations qui sont organisées. Ça fait que, nous, on s'implique là-dedans. Mais c'est démoralisant de voir que ça revient presque à chaque semaine. Ça fait que, c'est sûr que ça, ça peut être démoralisant. Puis un peu comme je disais tout à l'heure.... de voir qu'il y a encore beaucoup de préjugés, qu'il y a encore beaucoup de... les victimes doivent encore beaucoup se battre pour faire valoir leurs droits. Oui, ils essaient de faire des modifications au niveau du processus judiciaire, mais c'est long avant que ça ait des impacts positifs pour les victimes. Donc ça c'est des choses qui peuvent être démoralisantes là. (Rose)
C'est sûr que, des fois, c'est attristant de voir tous les impacts que les victimes peuvent avoir versus les agresseurs. Puisqu'il y a quand même un fort pourcentage des agressions qui ne sont pas dénoncées à la police. Donc, les agresseurs n'ont pas de conséquences, les victimes en ont. (Rose)
[…] quand on a des situations à gérer ou une victime qui a des idées noires, qui a un état de de stress suicidaire, bien ça peut être des moments aussi qui sont stressants. (Rose)
On voit la souffrance beaucoup des jeunes. Tu n'as pas le choix, en général quand tu es intervenante, tu n'as pas le choix d'avoir une genre de carapace pour t'éloigner de ça. Il faut vraiment que tu fasses la différence entre l'empathie et la sympathie. [...] Puis, il faut que tu développes ton côté empathique "fois 1000" parce que justement, il ne faut pas que ça vienne après ça te jouer dans la tête. Exemple,

j'ai déjà eu affaire à des jeunes qui avaient des idées suicidaires mais ça, il ne faut pas que ça vienne te teinter après. (Marie)
[...] côtoyer la souffrance, ça a un gros impact sur toi aussi. Ça fait qu'il faut que, nous, on prenne soin de nous, c'est sûr. Il faut qu'on voie du monde. Il faut qu'on fasse ce qu'on aime. Ça a un gros impact parce que ça peut facilement venir nous faire des *burnout*, là, ça c'est sûr. (Marie)
Mais tu sais, c'est sûr que ce qui est stressant, c'est quand tu as une situation de jeune suicidaire. Tout ce qui a rapport à la vie imminente, c'est sûr que c'est stressant. (Marie)
C'est sûr que ça reste que, travailler en violence sexuelle, c'est beaucoup d'exposition, beaucoup de risques d'épuisement, de trauma vicariant (Roxanne)
Ce qui m'irrite... bien... la collaboration interprofessionnelle. Comme je disais, des fois, les gens avec qui on collabore peuvent être très violents envers les victimes qu'on accompagne. Ça fait que c'est ... d'être témoin de ça au quotidien, c'est difficile aussi. (Roxanne)
C'est sûr que, des fois, il y a des personnes que j'accompagne qui sont peut-être dans des situations un peu plus instables. Puis des fois, ça peut arriver que je m'inquiète, comme pour une personne en particulier dans un X de notre cheminement. (Roxanne)
C'est sûr que ça me rend triste d'entendre le fait que les femmes vivent la violence. C'est fâchant, mais c'est souvent triste aussi parce qu'il n'y a personne qui mérite ça... Puis, c'est quand même touchant les récits, puis des fois c'est inspirant aussi. Ça fait que, c'est sûr, ça mobilise plein d'émotions, ce que j'entends au quotidien. (Roxanne)
Le fait aussi que des fois, le parent est complètement... bien pas complètement désengagé... je ne peux pas dire ça mais…. des fois, on voit des choses qu'eux ne sont pas prêts de voir. […] Je vais être là pour les écouter, pour les encourager, pour maintenir justement leurs sentiments de compétences, d'autonomie puis d'appartenance, mais... Des fois, je pense que j'en prends peut-être un peu trop sur mes épaules (rires). [...] J'ai rencontré mes propres défis dans ma vie, puis j'ai eu ces propres difficultés, déstabilisées, souffrances, ça fait que on dirait que on veut éviter ça aux autres. (rires) Je m'entends et je le sais que c'est la sauveuse en moi. (Sophie)
Je ne sais pas si "triste" c'est la bonne émotion, mais... c'est sûr que je ne suis pas à l'abri de me sentir happée par les émotions des gens que j'accompagne... quand ils se sentent dans un trou sans fond, puis qu'ils ne savent pas comment ça va changer, qu'ils sont insatisfaits de leur vie de parents... à quel point ils sont épuisés, puis qu'ils ne sont pas capables de reprendre de l'énergie pour répondre aux

besoins de leurs enfants. Tu sais.... Je peux trouver ça difficile des fois de... Ah c'est *fucké* dire ça, c'est difficile des fois d'avoir de l'espoir pour certaines situations. Oui. (Sophie)
Il y avait un petit manque au niveau du suivi en deuil pour les proches aidants. On a implanté aussi qu'on fait du service individuel que ce soit pour l'épuisement ou la proche aidance en générale, nous, on les accompagne. En proche aidance tu peux quand même faire beaucoup d'émotions [...] Mais, c'est sûr que ça peut être quand même gros de recevoir tous leurs bobos, leurs besoins, leurs problématiques dans le quotidien. (Amélie)
Par exemple, il y a un jeune qui s'est fait accoter par la police... maltraiter par la police. Une autre jeune... bien justement qu'on ne sait pas si elle se fait recruter par des proxénètes ou des jeunes qui ont des problèmes, disons, de santé mentale, ou de dépression, ou qui sont très anxieux. Toutes ces situations-là, ça me préoccupe bien sûr, en parlant de bien-être. (Christine)
J'ai l'impression que c'est ça les situations où je me sens moins... que je peux moins répondre ou…C'est sûr qu'il n'y a pas une solution à tout, pour les jeunes disons. Je ne viens pas en sauveuse. Donc, juste d'être présente dans la vie de ces jeunes-là, des fois, c'est déjà une grosse chose. Mais oui, ça peut me rendre triste de savoir par quoi ces jeunes-là vivent, dans quoi ils passent (Christine)

Tableau A.7: La dévalorisation professionnelle

On doit travailler en collaboration avec diverses instances. C'est sûr que, des fois, la perception qu'on a de nous en tant qu'organisme communautaire... bien, des fois.... Il faut travailler fort pour se faire reconnaître ou pour que ce soit reconnu. Donc, ça, c'est peut-être des fois un obstacle... la méconnaissance que le réseau peut avoir envers un organisme communautaire. Ça fait qu'il faut constamment revendiquer. Il faut constamment être à l'affût, puis être là pour les victimes... pour l'amélioration de tous les services aux victimes. Donc, c'est ça qui peut être un obstacle (Rose)
Ce qui est plus difficile aussi, c'est qu'ils savent qu'on est un organisme communautaire. Puis, dans la tête de certaines personnes, des organismes communautaires, c'est moins important. C'est moins organisé. C'est moins professionnel. Ils pensent qu'on n'est pas formé quand on est dans le communautaire. Au contraire. Justement, j'ai fait une formation la semaine passée. Puis, il disait que 80% du monde sont plus formés dans le communautaire que dans le gouvernemental. Ça fait que, ça, c'est un gros mythe. C'est la société en général qui sous-estime beaucoup le communautaire. Il y a beaucoup de ça aussi. (Marie)
C'est sûr qu'au niveau de la direction, c'est sûr que tu vois la différence entre une direction qui veut impliquer... qui t'inclus dans la discussion, qui dit : " OK bien là ça serait quoi notre planification de l'année prochaine. Qu'est-ce qu'on met de l'avant ?". [...] en ce moment c'est vraiment : "OK, on va parler de ça, puis qu'est-ce que vous pensez, puis où est-ce qu'on peut aller puis...". Ça a un impact considérable. Tu te sens impliquée. Tu te sens... c'est ton organisme. C'est vraiment une grosse différence (Marie)
Au niveau du Conseil d'Administration aussi.... il y a une différence quand il y a un C.A. qui ne s'implique pas, puis qui ne veut pas connaître les employés. Ça aussi ça a un impact., parce que, tu sais, un C.A. qui est juste là pour bosser, ça paraît aussi. Puis tu dis comme : "bon, c'est bien eux-autres, ils pensent tout savoir, puis c'est nous autres qui sommes sur le terrain". [Ici, avec notre CA, au contraire] Ça amène une autre vision. Ils savent qu'on est sur le terrain... ils nous font confiance pour certaines décisions. Ça fait que ça aide (rires). (Marie)
C'est justement que, le communautaire est tellement sous-estimé [...] Mais tu sais, même moi, quand j'étais employée au centre jeunesse, les éducateurs dénigraient le communautaire. Ça fait que ce n'est pas juste le monde qui ne sait pas. Ce sont même les professionnels qui dénigrent. Ça fait qu'essayer de changer ça, c'est difficile. J'ai l'impression qu'on ne pourra pas le faire juste à nous, tous seuls. Il va falloir qu'il y ait quelque chose qui arrive parce qu'on est comme dans un engrenage sans fin. Ça fait qu'il va falloir qu'il y ait quelque chose qui arrive. Mais oui, c'est difficile. […] Ça fait vraiment une différence. De se sentir soutenues, de se sentir appréciées, de sentir qu'on fait partie de l'équipe, qu'on fait partie des décisions, ça, ça n'a pas de prix. (Marie)

Un des gros défis, c'est d'être très reconnu comme organisme communautaire. Parce qu'on va travailler avec beaucoup des médecins. [...] Ça fait qu'on est avec des médecins, infirmières, policiers, avocats. Puis, souvent, on n'est pas... on n'est pas souvent perçu comme crédible, tu sais. Il faut constamment faire nos preuves pour démontrer que ce qu'on dit, ce ne sont pas juste des belles idées (rires). (Roxanne)
C'est sûr que, vu qu'on s'affiche ouvertement féministe, je pense qu'il y a aussi cet enjeu-là... que des fois, c'est un mot qui fait peur.... qui est associé à beaucoup de préjugés. Ça fait qu'il faut constamment réaffirmer ces positions-là, mais s'assurer qu'on fait peur à personne, puis qu'on garde des bons liens (rires). (Roxanne)
Des fois, quand il y a des décisions qui sont prises [au niveau] organisationnel, et je ne les comprends pas, bien là, je vais avoir besoin d'explications. Ça fait que je vais souvent comme poser des questions, dire mon opinion. Puis, des fois, les mécanismes en place ne sont pas nécessairement... ne favorisent pas tout le temps le fait de pouvoir s'exprimer ou d'avoir les réponses à nos questions. Ça fait que des fois, ça m'irrite un peu. Tu sais, quand je sens qu'il y a des non-dits, ou que je ne comprends pas pourquoi certaines décisions sont prises. (Roxanne)
Des fois, comme entre collègues ou ceux qui sont comme responsables de nous, ça peut être un peu plus difficile. Surtout qu'on est un organisme féministe, qu'on veut comme une hiérarchie horizontale. Ça fait que des fois, on sent qu'il y a finalement une certaine hiérarchie ou qu'il y a des gens qui conservent l'information. Ça, ça m'irrite. (Roxanne)
Ce qui m'irrite, bien c'est la collaboration interprofessionnelle. […] ... de sentir que on n'est pas reconnu pour notre expertise ou ce qu'on fait auprès des victimes. (Roxanne)
C'est que nous, on essaie le plus possible de dénoncer les violences. Mais, comme on n'a pas vraiment l'espace pour le faire, soit ça va être mal perçu, soit la personne va comme… disons... je parle d'un médecin, des fois, c'est difficile, parce que ces personnes-là ne sont pas nécessairement en position d'autorité par rapport à nous, mais ils ont un statut social qui est beaucoup plus reconnu. Ça fait que c'est comme si ma parole n'a pas vraiment de valeur comparée à l'autre. Mais tu sais, disons, on a des ententes de service avec les médecins pour des services 24/7. Puis des fois, eux autres... tu sais, ils sont payés pour être de garde. Mais, ils ne se déplacent pas parce qu'ils ne veulent pas se faire réveiller. On ne va pas pouvoir offrir de services quand on en a besoin parce qu'il y a des gens qui... qui ne respectent pas… (Roxanne)
C'est un peu en lien avec ce qu'on a discuté auparavant : la collaboration interprofessionnelle. C'est souvent là que je me sens le plus ...que je risque de me sentir incompétente, parce que c'est surtout ces partenaires-là, entre guillemets, qui vont remettre en question la qualité du travail qu'on fait. Puis, c'est surtout parce qu'ils ne comprennent pas notre approche, notre façon de faire. Ça fait que là, ils

vont me trouver bizarre ou niaiseuse d'intervenir comme ça. [...] Admettons les policiers, ils ne vont pas comprendre pourquoi je ne force pas une victime à porter plainte, ou pourquoi je ne l'encourage pas à le faire. Moi, je suis neutre. Je suis dans une prise de décision éclairée. Je donne l'information nuancée, puis la personne prend sa décision. Mais, je ne vais jamais forcer. Mais pour eux [les policiers], c'est difficile à comprendre pourquoi on n'encourage pas davantage. Ça fait que des fois, c'est ça, il y a des frictions par rapport au fait qu'on travaille différemment puis qu'on ne se comprend pas tout le temps-là. (Roxanne)
Une fois c'est arrivé. Je m'obstine avec quelqu'un de la DPJ. Puis là, je lui dis : " bien voici la façon de faire". Puis là, elle m'obstine. Elle me dit que je n'ai pas raison. Puis là, après ça, moi j'ai ce réflexe de me remettre en question. Ça fait que je vais aller revalider l'information, puis là finalement, j'avais la bonne information. Mais, cette personne a quand même, tu sais... J'ai quand même douté de moi par rapport à ça. Puis, j'ai l'impression que la personne à l'autre bout, elle n'a jamais remis en question l'information erronée qu'elle me partageait. Je ne suis pas au courant de comment elle l'a vécu, elle de son côté. Mais moi, je trouve ça difficile de me rendre compte qu'il faut tout le temps que je me batte pour réaffirmer ma compétence. Puis, dans un milieu communautaire, on dirait qu'il y a encore beaucoup de préjugés par rapport au communautaire... que c'est plus des personnes qui ont appris « sur le tas » ou des choses comme ça. Ça fait que c'est comme des intervenants de seconde zone qui vont être en communautaire, des personnes qui sont là par dépit, et non par choix. Ça fait qu'il faut tout le temps lutter contre ces préjugé-là. Ça fait que des fois, ça me donne le goût de flasher ma maîtrise, mais je ne vais pas commencer à jouer à ça. Mais souvent, la personne qui me parle avec condescendance, elle est moins éduquée ou elle a moins d'expérience que moi, mais elle se permet quand même de me traiter comme de la merde. (Roxanne)
Je pense au changement organisationnel. Le fait que l'équipe s'agrandit. [...] ... moi, je sens une perte de repère dans nos façons de faire. Ça me stresse. Je suis quand même ouverte au changement. Mais, c'est ça, j'aime ça que ça se fasse dans la démocratie. Puis, pas dans les non-dits. Ça fait que, des fois, ça me stresse de voir que les choses changent mais que personne n'en parle. [...] Il y a des fois des décisions qui se prennent, mais ça vient d'un petit sous-groupe de personnes. Puis, ça n'a jamais été adressé en équipe ou ça n'a pas été discuté. Puis là, ce changement est fait, mais on n'a pas été consultés. (Roxanne)
Ce ne sont pas nécessairement de mauvaises décisions. Mais, c'est parce qu'ils ne savent pas quelque chose que, moi, je sais. Parce que je suis porteuse de l'histoire, parce que j'ai eu à gérer des situations comme ça. Donc, il y a plein de choses que je sais que... Ce qui me stresse, c'est qu'ils ne sachent pas ce que je sais pour prendre des décisions éclairées. (Mélanie)
Le jugement des partenaires, parce que ça reste encore... le milieu scolaire c'est tellement différent d'une école à l'autre. (Sophie)

Ça fait que je ne connais pas tout (rires). Je suis supposé de tout connaître ? Non. Mais, je me mets cette pression-là. Aaaah mais moi, je ne connais pas tout. Ça fait que là, c'est comme s'il faudrait que j'aie toutes les réponses dans ma tête évidemment. Puis, je ne les ai pas. Ça fait que là, je stresse. Mais, en même temps, c'est comme... j'ai peur de ce que le partenaire va penser si je n'ai pas cette réponse, si je n'ai pas cette connaissance. (Sophie)

Tableau A.8: L'inertie des partenaires externes

Les personnes qui ont l'espace... qui sont adaptées, ne nous laissent pas faire des activités, ce qui est vraiment fâchant des fois. (Alexa)
Il faut que tu apprennes à *dealer* avec tes partenaires. Des fois, ça *clash*, tu sais, des fois ça... Le bon sens puis le bon sens ce n'est pas... on dirait qu'on n'a pas tous la même définition du bon sens. (Alexa)
Je pouvais te scrapper un partenariat juste parce que je les trouvais épais ! Puis, je leur disais. Puis, je ne passais pas par 4 chemins. (Martine)
Puis aussi, les partenariats, des fois, ils sont réfractaires. […] Ils se renvoient tous la balle. […] Les partenariats qui n'écoutent pas. Des fois, c'est à sens unique. On dirait que je veux plus qu'eux autres. […] Des fois, c'est comme frustrant de se faire fermer des portes. (Martine)
Ils ne te retournent pas l'appel : Ouais, vous avez appelé le mois passé pour un jeune que vous mettiez dehors... Ouais mais il est trop tard là, il est dans la rue. Rappelle-moi au pire des pires, dis-moi qu'il n'y a pas de place. [...]Puis des fois, un partenariat en santé mentale… j'ai l'impression qu'il se débarrasse d'eux [les bénéficiaires]. […] c'est moins *caring.* Ça fait que c'est toi qui te ramasses avec le *caring*. Tu n'as personne qui répond au bout […] ...on dirait que, des fois, ils nous les *pitchent* [les bénéficiaires], on les prend. (Martine)
Ils ont le TPL [Troubles de personnalité limite], mais ils n'ont pas de suivi." OK tu as un diagnostic, mais on ne t'a pas donné de suivi ?" [en parlant des partenaires]. Parce que TPL, il n'y a pas de pilule là. Moi, je ne peux pas faire ton suivi. Je suis une intervenante sociale. [..] parce qu'ils les laissent tomber comme si, nous autres, on est là pour les rattraper. Alors qu'on leur dit : "on n'est pas un organisme de ça, on est un organisme pour insérer les gens" (Martine)
On doit travailler en collaboration avec diverses instances. C'est sûr que, des fois, la perception qu'on a de nous en tant qu'organisme communautaire, bien des fois, il faut travailler fort pour se faire reconnaître ou pour que ce soit reconnu là. Donc, ça peut être des fois un obstacle [...] Ça fait qu'il faut constamment revendiquer. Il faut constamment être à l'affût [...] pour l'amélioration de tous les services aux victimes [...] Défendre l'organisme ou de défendre des victimes aussi (Rose)
Dans la collaboration, des fois avec d'autres acteurs […] Tu sais, nous, quand on est de garde, on est disponible, prêt à se déplacer, mais des fois, on doit se plier aux exigences […] donc ça, ça peut être difficile. Ça peut nous mettre un peu en colère, dans certaines situations où on voudrait que la victime ait un service plus rapide, le plus rapidement possible. (Rose)

Par exemple, la collaboration avec les policiers. Tu sais, il y a comme un fonctionnement. Puis, même si on répète, au lieu de nous appeler, ils amènent la victime directement à l'hôpital, alors que nous, on n'est pas sur place. Ça fait que ça créé un délai supplémentaire pour la victime. Ça fait que ce sont des choses, des fois, dans la collaboration, puis dans le comment on fonctionne, qui peuvent être irritantes... de devoir toujours répéter ou s'insurger pour les mêmes choses. (Rose)
On connaît bien la problématique. On connaît bien, par exemple, les symptômes ou les impacts que ça peut avoir dans leur vie [les victimes]. Puis des fois, les victimes vont consulter d'autres professionnels qui n'ont pas ces connaissances-là. Des fois, ils vont culpabiliser ou responsabiliser la victime, ou ils ne vont pas bien comprendre que ce sont, par exemple, des symptômes de choc post-traumatique et non pas une mauvaise volonté de la victime. Donc, ça aussi, des fois, ça peut être ça peut être fâchant. [...] Puis ça a un impact direct sur ... nous, on essaie d'aider la victime à reprendre du pouvoir. Mais ça, ça va dans l'autre sens-là. Donc, des fois, ça défait un peu ce que nous on essaie de faire (Rose)
De voir qu'il y a encore beaucoup de préjugés, qu'il y a encore beaucoup de...les victimes doivent encore beaucoup se battre pour faire valoir leurs droits. Oui, ils essaient de faire des modifications au niveau du processus judiciaire, mais c'est long avant que ça produise des impacts positifs pour les victimes. Donc, ça ce sont des choses qui peuvent être démoralisantes là. (Rose)
Je te dirais que ce qui est le plus difficile, c'est créer une relation avec certains professeurs parce que, justement, tu sais, il n'y a pas de rencontre avec les profs officiels. Il n'y a pas de... on va les voir, disons une fois par année au début de l'année, pour leur expliquer un petit peu qu'est-ce qu'on fait. Mais, il n'y a pas grand-chose d'autre qu'on fait avec eux. Ils savent juste qu'on vient leur prendre des élèves. Ils ne savent pas ce qu'on fait. Ça fait que c'est plus difficile de ce côté-là. [...] Il y en a qui ne sont pas ouverts et qui disent que leur cours c'est donc bien important, puis que la santé mentale aux jeunes ce n'est pas important là. (Marie)
Ce qui m'irrite, bien... la collaboration interprofessionnelle. […] des fois les gens avec qui on collabore peuvent être très violents envers les victimes qu'on accompagne. Ça fait que ça, c'est..., d'être témoin de ça au quotidien, c'est difficile aussi (Roxanne)
Des fois, c'est difficile parce que ces personnes-là [les médecins] ne sont pas nécessairement en position d'autorité par rapport à nous, mais ils ont un statut social qui est beaucoup plus reconnu. Ça fait que c'est comme si ma parole n'a pas vraiment de valeur comparée à l'autre. [...] on a des ententes de service avec les médecins pour des services 24/7, puis des fois eux autres [...] ils ne se déplacent pas parce qu'ils ne veulent pas se faire réveiller (Roxanne)

Admettons les policiers, ils ne vont pas comprendre pourquoi je ne force pas une victime à porter plainte, ou pourquoi que je ne l'encourage pas à le faire […] Ça fait que, des fois, il y a des frictions par rapport au fait qu'on travaille différemment, puis qu'on ne se comprend pas tout le temps-là. (Roxanne)
Il faut tout le temps que je me batte pour réaffirmer ma compétence [auprès des partenaires] […] ... souvent la personne qui me parle avec condescendance, elle est moins éduquée ou elle a moins d'expérience que moi, mais elle se permet quand même de me traiter comme de la merde. (Roxanne)
Souvent, c'est au CLSC. Malheureusement, il y a de l'attente. Puis là, après ça, est-ce que ça va fonctionner avec le fait que … c'est tout une espèce de… la famille, elle va revenir là. Ou, il faut que je la réfère, mais elle va revenir. [...] le parent, il veut de l'aide. Puis, on dirait que, entre intervenants, on se lance la balle. (Sophie)
Je suis une anxieuse de performance là. Ça revient à : est-ce que je vais atteindre les résultats ? Mais, les résultats de qui ? Les miens ? Parce qu'il n'y a personne qui m'en demande du rendement (rires). Ça fait que, ça, c'est vraiment personnel. En même temp, ce qui me stresse, c'est qu'on travaille aussi... [...] avec beaucoup de partenaires. Ça fait qu'on est souvent amené à rencontrer des nouvelles personnes, des directions d'école, des intervenants d'autres organismes, que ce soit dans des concertations ou parce qu'on fait des nouveaux projets. Puis, des fois, c'est ça... [...] j'ai la peur du jugement qui peut venir me stresser. [...] le jugement des partenaires [...] (Sophie)

Tableau A.9: L'inertie des bénéficiaires

Il y a beaucoup de recommencements, par exemple, à faire avec eux. […] Par exemple, la personne a besoin d'un avocat, a besoin d'un paquet d'affaire. Tu mets l'équipe itinérante aux alentours. Tu vois que la personne se ne présente pas au rendez-vous. (Martine)
Travailler avec le facteur humain, que la personne est motivée une semaine, l'autre semaine il lui arrive quelque chose, elle gère mal son stress, elle dérape un peu, mais c'est tout le temps soit trop dans le positif, trop dans le : OK ben là je t'encadre. Pis là à un moment donné ça t'épuise. En tout cas moi ça m'épuise. (Martine)
Ce que je trouve dur c'est d'attendre que les gens viennent vers moi. Des fois j'irais vers eux, mais ça peut être une agression pour eux. Fait que là faut attendre qu'ils te fassent confiance, qu'ils voient du monde venir te parler. Même si tu es la personne la plus sympathique du monde. [...] Des fois on est assis, il n'y a personne qui vient, qu'est-ce que tu veux que je fasse ? Je ne peux pas aller cogner chez eux. Donc ça, des fois je trouve ça dur parce que je me dis OK mais là comment je pourrais m'y prendre ? Comment est-ce que je pourrais faire ? Qu'est ce qui marche ? (Martine)
Puis quand il y a des fins de séjour, c'est sûr que le cœur te part parce que tu dis bon là on est rendu là, ça va peut-être trop bien. Parce que là tu ne me vois plus, tu me ghost. Moi mon mandat, ce n'est pas de te courir après, moi j'en ai un appartement. (Martine)
Il faut que je coure après ceux qui sont un peu désorganisés, qui viennent d'arriver, ils ne savent pas trop. (Martine)
Des fois, le parent est complètement, bien pas complètement désengagé, je ne peux pas dire ça mais, des fois, on voit des choses qu'eux ne sont pas prêts à voir (Sophie)
La redondance, ça peut venir... surtout quand l'été arrive. Je sais que les familles sont moins disponibles, que je risque d'avoir plus d'annulations, de ne pas avoir de réponse à mes rendez-vous. […] ça m'est arrivé 2 fois, je pense. J'ai un rendez-vous planifié à domicile. J'arrive au domicile et ils [les parents] ne sont pas là (rires). Ça fait que l'engagement des gens que j'accompagne...Ça peut des fois être un peu démotivant. (Sophie)
On dirait que ça revient tout au même… Ça me fatigue que ces parents-là ne soient pas disponibles ou qu'ils demandent de l'aide, mais qu'ils ne répondent pas finalement à l'aide. (Sophie)
C'est sûr que la plus grande tristesse, ça serait toujours ce que les proches aidants reçoivent comme attention... une reconnaissance des services du gouvernement, et cetera. Mais, je pense que c'est une

grande impuissance pour aider. Ça devient difficile d'avoir à essayer d'encadrer quelqu'un qui est en colère contre le système (Amélie)
[…] de voir une personne aidée qui dénie sa maladie ou dénie l'aide que la proche-aidante apporte… et aussi tout ça l'impuissance, des fois. (Amélie)

Tableau A.10: L'insécurité financière

Je peux faire autres chose… et d'autres façons de faire de l'argent (Alexa)
C'est que je sais aussi que ce n'est pas mon seul revenu. Je me dis que si je devais faire plus d'heures, puis que c'était mon seul revenu, je pense que je serais dans une situation complètement différente. (Zoey)
Ce n'est pas payé du tout, tu sais. C'est comme, je pense 22$ de l'heure. Je veux dire... Bien moi là, moi, je trouve que ce n'est pas vraiment viable à temps plein. C'est ça, je pense que ma santé mentale, elle est bonne parce que je n'en fais pas beaucoup. (Zoey)
Tu sais que tu n'es vraiment pas beaucoup payé. Puis, c'est comme "my god! J'ai travaillé toute la journée, puis j'ai fait 100$". Donc oui, j'avais vu une diminution de ma motivation, de mon bonheur à la fin de la journée, de me dire bon bien... qu'est-ce que j'ai fait aujourd'hui ? (Zoey)
Ce n'est pas ma seule source de revenu. Mais, quand je vois mes collègues qui font ça à temps plein, ça me fâche de voir qu'ils sont payés 20$ de l'heure, pas d'assurance, pas de filet de sécurité. Ça me fâche. (Zoey)
Donc, je me dis comme, en ce moment, je le fais parce que j'aime ça. Ça me donne un petit peu extra de sous, mais dans le sens où ... Tu sais, à un moment donné, travailler pour 20$ de l'heure quand je vais faire pas mal plus... Rendu là, je le ferai bénévolement. À ce point-là, je trouve ça un peu dérisoire. (Zoey)
C'est sûr que le communautaire, ce qui est plate, c'est qu'on est sous-payé. On est sous-estimés. Pour de vrai, on est sous-estimés. (Martine)
Je trouve qu'on mériterait toutes plus haut ou que ça fonctionne par échelle. Mais, pas par échelle de 19$ de l'heure. Tu sais, moi, j'étais payé 35$ de l'heure dans un hôpital. Tu vas dire "OK, mais tu tombes à 25$. C'est toute une débarque". Mais, la latitude est là quand même. Puis, j'aime bien que quelqu'un me dise : "hey tu vas partir 4 jours en vacances, tu as assez d'heures de toute façon et puis là tu lâches prise puis ton téléphone tu ne réponds pas". Mais, il n'y a pas juste du négatif. [...] je ne serais pas ici s'il n'y avait pas de positif (rires). (Martine)
Oui, c'est moins payant. Mais, je trouve qu'il y a tellement plus d'avantages. Au final, c'est vraiment mieux le communautaire (rires). Ne serait-ce que pour ta santé mentale (rires) (Marie)
Bien, je te dirais qu'en ce moment, c'est sûr que le coût de la vie augmente. Ça a un impact. C'est un choix à faire, en fait. J'aurais pu rester dans les commissions scolaires, puis aller à du 28$, puis ça va

jusqu'à 35$. Mais, ce n'est pas la vision que j'ai. Ce n'est pas ça que je veux. Ça fait que tu décides par toi même d'être payé plus bas. Mais, au final, tes conditions de travail vont être le double. Tu vas avoir tellement... Puis c'est ça aussi... c'est ça que les jeunes aussi... ils s'en vont tout de suite dans le gouvernement. C'est ce que j'ai fait aussi parce que, justement, c'est plus alléchant au niveau du salaire. Ça aussi, ça nous vole beaucoup de monde. Puis ça fait que la majorité du monde qui s'en va au communautaire, c'était un adon. [...] C'est souvent ça. Quelque chose qui est arrivé. Puis, bien, j'ai voulu essayer. Puis, ça a parti la machine. Ça tue le communautaire aussi là, puis c'est vrai là. Puis tu sais, le coût de la vie en général augmente. Ça fait qu'il y a ça aussi. Tu n'as comme pas le choix d'avoir un revenu, puis ça te met de la pression.... Il y a comme tout ça en ligne de mire, mais tu n'as pas le choix. C'est un choix au final que tu choisis : soit tu veux le salaire ou soit t'en veux moins, mais tu vas avoir beaucoup plus de conditions de travail. Puis au final, tu vas être beaucoup plus gagnant aussi là [...] C'est un sacrifice. (Marie)
Ben c'est sûr que, dans le communautaire, il y a tout l'aspect de la précarité financière. Dans le sens où, c'est comme tout le temps un choix constant de décider d'être sous-payé là (rires). Ça fait que ça à un moment donné... Là, pour le moment, je n'ai pas d'enfant. Je n'ai pas tant de charges financières. Là, ça va bien. Mais, des fois, je me dis que si je me propulse dans l'avenir, "est-ce que ça va toujours bien se passer avec ce salaire-là ? ". Puis, j'ai quand même un bon salaire de communautaire, entre guillemets. Je ne suis pas à plaindre. Mais, en même temps, je sais que si j'allais travailler dans d'autres milieux, probablement que j'aurais un changement significatif. Ça fait que ça, des fois, c'est une réflexion aussi là...parce que y faut vivre (rires). (Roxanne)
On a beaucoup augmenté les salaires ces dernières années. Donc, du point de vue du salaire, par rapport au milieu communautaire identique, on n'est pas à plaindre. Mais, on reste quand même dans une moyenne basse. […] On n'est pas au-dessus de ce que le milieu communautaire pourrait offrir. Je pense que la difficulté aussi, c'est de dépasser les vieux a priori, surtout les personnes de mon âge, les vieux a priori et leitmotiv du communautaire que c'est normal d'être pauvre, puis qu'il ne faudrait pas avoir des gros salaires. [...] C'est une grosse erreur de communautaire... tellement l'habitude est prise. (Mélanie)
Mais, même si financièrement... tu vois petit à petit, là pendant la pandémie, on avait mis des primes parce que ce qui restait, on ne pouvait pas le mettre dans les salaires. Mais donc, on mettait une prime de fin d'année dans la politique des conditions de travail. On a essayé de rentrer ça en fonction des finances de l'organisme, beaucoup moins petit, mais qui est quand même un petit quelque chose. Cette année, il n'y en aura pas, on est en déficit. (Mélanie)
Le salaire, c'est sûr que c'est difficile de.... Bien, j'arrive à rejoindre les deux bouts. Je commence à avoir ma vie financière s'améliorer, qui me donne plus de" lousse" dans mon quotidien. Mais, ça reste que c'est un des facteurs, des fois, qui me fait dire : "Ayoye ! Si je reste au communautaire, est-ce que je vais y arriver? Est-ce que je vais pouvoir arrêter de compter mes cennes à un moment donné ?" [...]

Puis tu sais, j'en ai des belles augmentations à chaque année. J'ai peut-être des attentes élevées face à mon salaire.... (Sophie)
Si nos projets finissent par ne plus être reconnus, puis qu'on n'arrive pas à l'avoir le financement par projet qu'on a en ce moment, bien c'est sûr que je suis à risque là de perdre des heures de travail. […] Je ne pense pas que je perdrais complètement mon poste, mais des heures de travail qui font toute une différence dans mon salaire (Sophie)
On a toujours un très bon salaire […] Moi, je dirais que ce que je fais équivaut aujourd'hui... quand je suis rentrée, c'était différent. C'est certain. Mais, mon directeur a vraiment poussé là-dessus. Puis, tu vois les conséquences positives de ça. Là maintenant, on est vraiment aussi bien payés, je crois, que dans le public, en fait... que si j'étais au CLSC ou quoi que ce soit. Je te dirais qu'il n'y a pas grande place que je vois que c'est ça. (Amélie).
J'étais seule à faire beaucoup beaucoup de choses pour un salaire qui ne correspondait pas nécessairement (Christine)
Moi, encore une fois, ce n'est pas ma seule source de revenu, mais quand je vois mes collègues qui font ça à temps plein, ça me fâche de voir qu'ils sont payés 20$ de l'heure, pas d'assurance, pas de filet de sécurité. Ça me fâche. (Zoey)
On a une banque de congés qui est quand même super intéressante. (Roxanne)
Puis là, l'année passée, avec aussi la pénurie de main d'œuvre, on a bonifié les vacances, parce qu'on est en sous sous-financement, donc on a bonifié ce qu'on pouvait, on a modifié les vacances, on a bonifié ce qu'on appelle les CCP, les congés de contenance personnelle. (Mélanie)
Mais c'est sur ces petits rehaussements là qu'on peut espérer pérenniser les postes, qu'on peut espérer un jour peut être avoir des avantages sociaux dont on n'a absolument rien. (Mélanie)
On n'a pas d'assurance. (Mélanie)
Notre but serait beaucoup plus de miser sur les vacances, les congés bien-être, pour se reposer parce que ça reste demandant faire ce travail-là. Et eux [les membres du C.A.], c'est vraiment le salaire. Ils vont toutes nous donner un salaire. Le salaire, il va augmenter constamment, parce que pour eux, c'est ça l'important on dirait. Ils ne sont pas capables de voir comment les congés peuvent être plus bénéfiques, ça c'est la grande base (rires). (Amélie)

Je pense que je n’en ai pas une qui ne consulte pas [en psychothérapie]. On est tout en consultation, mais sur nos propres frais, parce qu'on n'a pas d'assurance, on n'a pas l'assurance collective. On avait la possibilité d'en avoir. On les a arrêtés parce que ça ne faisait juste pas de sens le prix qu’on payait pour les services qu’on recevait. Et on a tous des conjoints ou conjointes qui ont des meilleures assurances collectives, donc ça fait que on est avec les conjoints et les conjointes. Mais y'en a qui étaient célibataires donc ils devaient s'arranger par leurs propres moyens. Certaines c'était leurs parents encore, mais que c'est un petit côté qui est à revoir un jour peut-être, mais en ce moment, ça ne fait juste pas de sens. (Amélie)

Tableau A.11: L'autonomie

[…] la lourdeur, elle vient vite m'écraser. Parce que contrairement au milieu de la santé, tu as une pilule, tu vas donner un Tylenol en attendant, tu as un médecin, tu as un filet de sécurité tandis qu'ici tu es tout seul. […] Quand tu es infirmière, tu fais ce que tu as à faire. Si tu dois réanimer, tu réanime. Si le cœur ne répond pas, ce n'est pas de ta faute. Tu continues, puis tu sais, tu as comme une journée déjà planifiée durant laquelle il peut y avoir certains changements. Mais pour les changements, tu vas avoir de l'aide. Tandis que moi, je suis toute seule [...] Il faut que tu sois 100% autonome. [...] Travailler avec le facteur humain.... La personne est motivée une semaine, l'autre semaine, il lui arrive quelque chose. Elle gère mal son stress. Elle dérape un peu. Mais c'est tout le temp, soit trop dans le positif, ou trop dans le :" OK ben là je t'encadre". Pis là, à un moment donné ça t'épuise. En tout cas moi ça m'épuise. (Martine)
On a quand même une certaine autonomie aussi dans notre travail, on nous fait confiance, donc ça aussi c'est aidant (Rose)
On expérimente. Puis ça, c'est une des beautés de la flexibilité [...] ... je peux même tester ce que je veux, quand je veux. Je n'ai pas à demander la permission à personne. (Éléonore)
C'est vraiment le fun ! C'est vraiment plus personnalisé. Puis, je te dirais que c'est vraiment ça qui m'a entraîné dans le communautaire. Parce que j'ai été TES dans les écoles, dans les centres jeunesse. Puis, il y a une immense marge de manœuvre dans le communautaire. Dans le gouvernemental, tu ne peux pas. Tu es vraiment géré par des programmes, par des objectifs précis. Tandis que le communautaire, tu sais que tu as une mission générale, comme la persévérance scolaire, mais tu peux aller par le chemin que tu veux. C'est ça qui est vraiment fantastique ! Si tu vois que le jeune a plus de difficultés à s'ouvrir. Bien tu sais, tu peux dire "OK viens on va juste aller dans la cour d'école marcher". Ça, tu ne peux pas faire ça dans les centres jeunesse. Tu ne peux pas sortir de l'unité. Tu ne peux pas faire ça là. Ça fait que le communautaire, c'est ça que ça apporte aussi. Tu peux emmener ta couleur. Tu peux vraiment t'adapter selon les jeunes, en fait. C'est vraiment... c'est ça, moi je trouve ça fantastique ! (Marie)
Puis, dans la façon de gérer tes cas. Disons qu'il se passe une situation dans une école […] il n'y a pas tant de protocole. Ça n'existe pas. Ça fait que tu discutes avec ton équipe. Puis, vous mettez ensemble des étapes à faire. [...] Tu vas moins te faire taper sur les doigts dans le communautaire que dans le gouvernemental... parce que si tu ne fais pas vraiment ce qui est écrit, tu vas avoir des sanctions [...] Tandis que le communautaire, on décide ensemble ce qu'on fait en fonction du jeune, de la situation. On s'adapte à toutes les situations aussi (Marie)
J'ai quand même une grande autonomie dans la façon de gérer mes suivis (Roxanne)

Moi, j'adore ça ! Mais vraiment, je pense que c'est la partie que j'aime le plus dans mon travail. Il y a une grande autonomie... le fait de pouvoir m'impliquer dans des projets diversifiés. J'adore la flexibilité, l'autonomie. (Roxanne)
En même temps, c'est un peu de ma faute... dans le sens où je bénéficie d'une très grande liberté. Puis, je ne suis pas obligée de me surcharger. Mais moi, j'ai quand même ce réflexe-là, de bourrer mon horaire (Roxanne)
Et avec notre approche, on a la possibilité d'être un peu plus nous-mêmes. Ce n'est pas un cadre... Oui, c'est formel, mais j'ai vraiment le droit d'être ma propre personne dans mes suivis, comparativement peut-être à d'autres modèles comme peut-être plus de la psychologie ou autre. Ça fait que moi, j'aime beaucoup ça... sentir que je suis un peu authentique dans mon suivi (Roxanne)
C'est toute l'autonomie qu'on me donne, c'est toute la confiance qu'on a en moi (Sophie)
Par exemple, ma collègue a développé la politique bien-être. Elle a décidé de mettre la relaxation individuelle. L'autre est arrivée, puis elle a décidé qu'elle allait faire de la zoothérapie [...] Donc il y a plein de possibilités (Amélie)

Tableau A.12: Les rétributions prosociales et l'utilité au travail

On a des personnes qui, toute la journée, vont être assises dans leur chambre. Elles ne vont pas sortir de leur journée et la seule forme de communication qu'elles ont avec des personnes hors de leur résidence, c'est dans notre Zoom. Donc c'est un programme très important. (Alexa)
Ça me rend aussi un peu heureuse qu'ils soient assez confortables pour nous dire ça, et qu'ils sachent qu'on va être là pour eux autres émotionnellement. (Alexa)
On a les moments tristes mais aussi les bons moments. (Alexa)
Je dirais que ce sont les membres qui me gardent motivée. C'est sûr, parce qu'ils sont tellement excités quand ils viennent sur les Zoom et quand on regarde des vidéos ensemble. Quand ils se voient dans les vidéos aussi, ils adorent ça. Ça leur donne une sensation d'"être", dans le fond. J'ai vraiment l'inclusivité comme valeur, que tout le monde ait l'espace pour s'exprimer. Donc, ça me rend vraiment très heureuse quand je vois ça et quand les membres nous expliquent ça aussi. C'est pour ça que je fais ça. C'est vraiment une passion pour moi, que tout le monde se sente inclus. (Alexa)
Je souhaite toujours quelque chose qui me donne du plaisir et qu'en fin de journée aide les autres personnes, parce que suis une personne qui aime donner aux autres. (Alexa)
Je sais que ça apporte beaucoup. (Zoey)
À chaque fin de zoom, je suis contente. Je vois mes collègues, que je considère mes amis... je vois les membres que je suis toujours tellement contente de voir, de prendre leurs nouvelles. C'est toujours comme un rayon de soleil dans ma journée. (Zoey)
Puis, les gens qui en bénéficient en ce moment, je sais qu'ils adorent ça. Je sais que les familles sont tellement reconnaissantes. (Zoey)
Puis de voir les membres, auxquels je suis attachée. J'ai vu leur évolution au fil des années. Ça fait plus de 5 ans, là, que je connais ces gens-là, tu sais. Je les vois chaque semaine. C'est plus que mes parents. C'est ça qui fait que je reste. Puis, c'est rendu un running gag chez-moi, de dire que je ne serai jamais capable de démissionner de cet endroit-là. (Zoey)
Puis après ça, le truc qui me fâche aussi, c'est que j'ai l'impression que le travail n'est pas... Ma boss immédiate, c'est une perle, mais après ça, les gens comme au-dessus, ça me fâche de voir qu'il n'y a pas de reconnaissance de ce qu'on fait. Moi je trouve que c'est un truc unique qu'on a créé, qu'on continue de nourrir, un programme virtuel qui peut toucher tout le monde au Québec, et on a juste 30 membres. On a beau dire, on fait de la publicité s'il vous plaît, c'est eux qui sont en charge. Bien il n'y

en a pas de publicité, ce n'est pas reconnu, ce n'est pas mis en valeur alors que je trouve que c'est quelque chose d'exceptionnel qui devrait être accessible à tellement plus de gens, mais ça ça part pour des gens qui sont plus au tout au-dessus de nous, qui ne viennent jamais voir ce qu'on fait, qui ne viennent jamais sur les zooms et qui ne sont pas non plus intéressés à promouvoir le travail qu'on fait. (Zoey)
Parce que je sens que quand ce que je fais la différence, je la fais. (Martine)
Comme un gars qui m'a avoué... […] qu'il avait fait de la violence conjugale et voulait changer. Ça fait que je l'ai amené à un atelier pour homme violent. Ça, c'est une réussite là. Il est venu me dire ça! (Martine)
[...] surtout les succès [...] Comme là, j'en ai un autre qui est parti de rien, puis il est super bon en art. Il est parti. Il est allé au cégep. Il est dans ses affaires. Ça fait que, quand je vois du succès comme ça là, ça me rattrape. Je suis comme "OK c'est cool". Donc, c'est pour ça que je ne retourne pas dans le milieu de la santé. (Martine)
D'un autre côté, on est témoins de la reprise de pouvoir qu'elles font... oui, elles peuvent travailler sur leurs conséquences, donc ça c'est le côté positif. […] Le fait que, même s'il y a des côtés un peu négatifs comme de constater à quel point il y a beaucoup d'agressions sexuelles, de constater les impacts sur les victimes, que des fois c'est difficile... Mais d'un autre côté, on voit aussi toute l'évolution, on voit que, effectivement, qu'elles réussissent à reprendre du pouvoir. (Rose)
Quand on anime un groupe, par exemple, le groupe fermé. Ce sont les mêmes femmes pendant 12 rencontres. Donc, on voit vraiment comment elles arrivent à la première rencontre versus comment elles repartent à la fin du groupe. Donc, ça c'est encourageant de voir tout ce qu'elles ont réussi à accomplir, à changer, pour reprendre du pouvoir dans leur vie. [...] Donc, tout ça mis ensemble fait en sorte que ce sont des éléments positifs au travail... puis de sentir aussi qu'on est utile, qu'on fait une différence, ça aussi c'est motivant pour notre santé psychologique au travail. (Rose)
Puis, je pense que dans mon travail, il faut qu'il ait un sens. Il faut vraiment que je comprenne pourquoi je le fais pour continuer à être motivée. […] Puis le fait de travailler pour une mission, ça c'est quelque chose qui me rend vraiment bien dans mon travail. (Éléonore)
Disons que je voulais prendre un 2 semaines sans solde, à un moment donné... ou rattraper des heures supplémentaires en prenant comme une semaine de congé. Il y a trop de choses qui restent à faire. Puis tu vois, ça fait un lien intéressant avec le conflit de valeurs, parce que l'OBNL ne s'écroulerait pas. Mais, le désir d'aller de l'avant, de croire, de faire plus, de répondre à des demandes... j'ai l'impression que c'est tellement un impératif qui est fort ...

Ça me donne une opportunité de faire des choses très concrètes, en lien avec les combats que je veux mener, avec les enjeux dont je veux traiter, dont je veux qu'on parle. (Éléonore)
Ça fait qu'on peut moins offrir de service au bout de la ligne. C'est la communauté qui est impactée. Tu sais le gouvernement, eux autres, ils s'en foutent là. Ils vont au privé, puis ils ont de l'argent là, tu sais. Mais, le monde justement qui sont plus au niveau de la pauvreté, puis qui ne savent pas vers qui se tourner... puis ils se sentent délaissés. Bien eux, ils n'ont pas nécessairement l'argent pour aller dans le privé là... aller se payer un psychologue. Puis... ils n'ont pas ça là, et tout ce qui est CLSC, les listes sont interminables, il faut que tu attendes 2 ans avant d'avoir un rendez-vous. Tu sais, c'est ridicule. Ça fait que le communautaire, [...] on veut tellement aider tout le monde. (Marie)
J'ai une certaine satisfaction aussi quand je vois que le jeune il va mieux... ses relations avec ses amis, ses relations avec ses professeurs ça s'améliore. Juste ça, moi, ça fait ma paye.... de savoir qu'il y a une différence, puis que ce jeune-là, on lui a donné les bons outils, puis il a pu développer avec ça. Pour moi j'ai accompli ma mission là. (Marie)
C'est vraiment les jeunes que j'aime. (Marie)
C'est plus le côté ludique, mais en même temps tu as beaucoup de prévention au niveau toxicomanie et tout. Mais ouais, fait que j'aime bien ça. (Marie)
C'est sur la mission, *of course là*. Si tu n'as pas la mission ça ne marche pas. (Marie)
Parce que c'est ça, violence sexuelle c'est *full* stimulant, c'est une cause qui me tient vraiment à cœur mais c'est fatiguant au long cours. (Roxanne)
C'est comme *full* une belle ressource là, parce que les employés ont à cœur, mais l'employeur abuse de la bonne volonté de ses employés, fait que c'est comme plus triste. (Roxanne)
C'est peut-être très personnel, mais des fois, je m'en mets un peu trop sur les épaules, faque ça, ça peut jouer sur ma santé mentale d'apprendre à me décharger de la... Que ce n'est pas ma responsabilité, mettons dans l'intervention en tant qu'intervenante là. (Sophie)
Je m'entends et je le sais que c'est la sauveuse en moi. (Sophie)
En faire le plus possible pour aider les familles. (Sophie)
Je vois la lumière et le sourire dans le regard des gens, quand je vois les gens se transformer. (Mélanie)

[…] parce que je me sens utile, parce que je sens que ce que je fais a du sens, profondément. […] pour apporter encore un peu plus de soutien et d'aide à ces personnes qui en ont besoin. Et pour fondamentalement très humblement, mais faire le petit pas pour changer, je crois au changement du monde par la communauté. (Mélanie)
Et j'ai beaucoup, beaucoup reconnaissance des participants dans le milieu. (Mélanie)
À travers ça, des belles rencontres avec les gens, des gens illuminés qui veulent faire du mieux qu'ils peuvent.

Tableau A.13: Le soutien émotionnel des collègues

Pour moi, quand j'ai des situations dures comme ça, je trouve que la meilleure façon, c'est d'en parler avec mes collègues. [...] J'ai le plaisir et l'opportunité d'avoir des collègues très solidaires. Donc ça, c'est *nice*. [...] Et j'ai aussi un collègue qui habite très proche. Donc, quand on a des moments plus durs, on va se rejoindre au parc [...] (Alexa).
Le plus souvent, ça va être de demander à une de mes collègues... bien, on se rencontre telle journée, puis on travaille ensemble. Ça fait qu'on fait un après-midi où on filme plein de choses ensemble, puis après ça, ça nous en fait pour un long bout. (Zoey).
Je me dis que je vais être contente rendue là. À chaque fin de Zoom, je suis contente. Je vois mes collègues que je considère mes amis. […] C'est toujours comme un rayon de soleil dans ma journée. (Zoey)
On a instauré, tous les mercredis... on a une rencontre d'équipe. Puis, ça, ça aide vraiment beaucoup ! C'est une révolution ! Mais, tu sais ... de dire que tout le monde se rencontre les mardis. On discute des problématiques. On discute de ce qui va moins bien. C 'est le moment pour en parler, pour voir que tout le monde vit la même expérience. (Zoey)
Mes collègues proches, c'est mes amis. Je suis tellement contente de les voir. Je suis contente d'être dans un milieu ludique ou comme je n'ai pas tant besoin de réfléchir. Je peux juste être moi-même (Zoey)
Dans la dernière année, on s'est vraiment donné l'obligation de faire des rencontres en personne, tant avec les collègues et d'aller souper ensemble... que aussi, une fois de temps en temps, faire des

rencontres avec les membres. Puis ça aussi, je trouve que c'est comme une source de motivation. Une fois de temps en temps de se retrouver en personne, de sentir l'énergie de tout le monde, puis de se dire : "Oh my god, mais c'est pour ça que je fais ça !" (Zoey)
Je pense que le support entre collègues, c'est ce qui fait en sorte qu'on est capable de soutenir les membres qui ont des éléments plus difficiles dans leur vie (Zoey)
Bien, l'ambiance de travail aussi. L'équipe de travail, ça c'est aidant. On a quand même beaucoup d'humour, aussi (rires), à travers tout ça. Justement pour rendre ça plus léger (Rose).
Les choses que j'apprécie énormément... d'une part, l'environnement de travail. Le fait de travailler avec des gens, des personnes desquelles je suis quand même proche. C'est très amical comme environnement de travail. Je sens que je peux être moi-même quand même (Éléonore)
Je peux toujours voir des gens aussi. Ça fait du bien. Je sens que j'ai l'espace pour socialiser. Ça c'est le fun. (Éléonore)
Quand, moi, je vis du stress ou que je vis de la détresse, ou que je me sens vulnérable dans mon poste, je n'en parle pas à mes collègues. Oui, un petit peu, mais je me retiens parce que je n'ai pas envie que, moi, mon stress les stresse plus. Puis, je n'ai pas envie qu'ils sentent qu'on perd le contrôle. Je n'ai pas envie... des fois, j'ai juste besoin de ventiler. Puis, tu sais, il y a certaines personnes auprès desquelles je peux faire ça. Mais, j'ai quand même envie d'être la gardienne de « on sait où est-ce qu'on s'en va », sans faire de la fausse représentation. Mais c'est comme si je ne sens pas que j'ai un espace pour ventiler [...] Puis, je trouve que ça me génère un sentiment de solitude que je n'ai jamais vécu. J'ai toujours fait partie d'une communauté. (Éléonore)
Puis cette personne-là était du genre à me couper systématiquement la parole, puis je faisais un grand effort pour pas me fâcher puis rester vraiment calme. Puis les 2 fois où j'ai haussé le ton, je me suis fait dire : Ah là on ne peut pas parler comme ça, t'es trop émotionnel, des affaires de même. Ça là... puis j'ai quand même une grande capacité à garder mon calme, mais ça ça vient peser sur des boutons. Puis je fais tout ce que je peux pour travailler dans le plus grand respect, est ce que tu peux faire la même chose ? Tu sais, je comprends qu'on n'est pas d'accord. On peut discuter de ce point-là, mais me faire dire que je suis trop émotionnelle si je hausse le ton un peu. Je ne suis pas en train de fondre en larmes devant toi là (rires). Même ça, ça serait inapproprié de dire que je suis trop émotionnelle. (Éléonore)
Les employés sont fantastiques ! […] Je te dirais que l'ambiance en est pour beaucoup ! […] l'équipe de travail là, c'est vraiment le gros de cet organisme-là. (Marie)

Disons que je vis quelque chose. Je peux en parler avec ma collègue. Puis, tu sais, elle aussi elle va compatir. Elle va m'enligner, tu sais, c'est ça qui est le fun. Ça fait que, quand je suis stressé, je te dirais que j'en parle aux autres membres de l'équipe. Puis généralement, après ça se calme. (Marie)
Il y a comme une cohésion à retrouver. Ça fait que moi, des fois, j'aurais peut-être, pour ma santé/bien-être au travail, plus besoin d'espace pour parler de ce que je vis. Tu sais, on a une réunion par semaine. Mais, tu sais, des fois, vu qu'on est beaucoup, on n'a pas tout le temps de s'exprimer (Roxanne)
Les départs de mes collègues récemment. Ça me rend très triste. (Roxanne)
Puis entre collègues aussi, tu sais, j'ai comme des alliés. Certaines plus que d'autres. Ça fait que si j'ai besoin de parler, je sais où aller là. (Roxanne)
Je ne me verrais vraiment pas aller faire de la pratique privée. Parce que c'est important pour moi l'ambiance de travail, puis de collaborer. (Roxanne)
Beaucoup de choses qui ont été mis en place pour favoriser le bien être le plus possible […] C'est surtout l'ambiance de l'équipe. Il y a une confiance, une authenticité. […] On fait que la personne se sente bien. (Mélanie)
C'est tous les liens à travers chacune des personnes dans l'équipe... On forme vraiment un vrai *team* ! On est toutes égales l'une à l'autre. On s'accompagne. On se soutient. On s'aime. On rit. On fait des activités ensemble. (Sophie)
Cette année, on n'a pas été beaucoup au bureau. J'ai trouvé que ça a été... j'étais plus en solitaire, malgré qu'on ait nos rencontres d'équipe les lundis. Dieu merci ! Parce que j'ai comme besoin, des fois, de cette proximité là avec la *gang*. Ça me fait du bien dans mon quotidien, puis ça, ça m'a manqué cette année. [...] J'ai été déçue qu'on ait moins de présence au bureau toutes ensemble ou même si ce n'est pas tout le monde qui est là, quelques-unes (Sophie)
C'est sûr que c'est super dans un sens ! On est vraiment une belle équipe ! On est juste six dans l'équipe. Donc, on est une toute petite équipe. […] C'est quand même une bonne chimie, puis avec les autres aussi. Ça fait quand même de nombreuses années qu'on est là. [...] La dernière, elle vient d'arriver. Ça fait 3 mois. Mais l'autre avant, ça va faire deux à trois ans qu'elle est là. Donc, c'est quand même une équipe qui est là depuis un petit bout de temps pour un organisme communautaire, il faut se le dire (Amélie)

Aussi l'équipe, pour moi, c'est un élément super important … d'avoir des collègues qui sont vraiment à l'écoute. L'idée d'ouverture, un grand respect, un climat qui est agréable (Amélie)
Aussi, c'est sûr et certain qu'on est une petite équipe. Toutes les grandes et les petites équipes ont des avantages et des désavantages. La peur quand même que l'équipe change énormément. (Amélie)
Le besoin de répondre à mes collègues, de voir quand ils sont démoralisés. Je pense que c'est beaucoup ça qui m'atteint. Parce que de voir un proche-aidant qui arrive et qui n'est pas bien, c'est mon travail. De voir des collègues qui ne sont pas bien, puis me sentir responsable d'eux... (Amélie)
Je trouve que, en tout cas en ce moment, dans la place où je suis, c'est une des places, pour le moment, où je me suis senti le mieux au niveau du soutien, de la préoccupation envers l'autre, et de, comment dire ça...Il y a plusieurs autres organismes dans lesquels j'ai travaillés où je trouvais que... on dirait que tout le monde était un peu dans la méfiance, ou comme s'ils pensaient que chacun avait des malices ou des agendas cachés. Alors les gens étaient toujours dans ces façons de penser-là. Et c'est dommage. (Christine)
Je pense que, dans l'organisme où je suis en ce moment, chacun a vraiment à cœur le bien-être des jeunes. Alors, ils se disent, « mais c'est ça qu'on met de l'avant et tant qu'on travaille dans cette voie-là, peu importe qui le fait, c'est fait". C'est ça l'objectif principal ». Donc, je sens vraiment ça. Je sens comme le soutien de la part de tous, chacun. (Christine)
Alors que dans les dernières années... j'aimais beaucoup mes emplois, mais c'était plus les employeurs que je n'aimais pas ou l'atmosphère au travail. [...] Je pense que ça, c'est quelque chose qui est commun de beaucoup d'organismes ou du communautaire. [...] Il y avait des cliques qui se créaient, comme des groupes de personnes ou d'employés qui étaient d'un côté ou de l'autre. [...] et dans cet organisme-là ... Donc, ça faisait partie de l'organisme. Et il y avait aucun moyen de savoir comment réagir face à ce genre de situation au cœur même de l'organisme. Ce qui était un peu contradictoire. Un peu beaucoup. (Christine)
Il y a eu des situations… il y a eu même des violences sexuelles. Dans des projets, des personnes qui ont fait des plaintes. Et il n'y avait pas de formulaire de plainte qui était fait (Christine)

Tableau A.14: Le soutien émotionnel des supérieurs

La clientèle avec laquelle on travaille, c'est une population vraiment vulnérable, tant au point de vue santé mentale, que physique. Puis, ce sont des gens qui, étant donné leurs conditions physiques, il y a des décès qui peuvent survenir plus rapidement. Puis moi, c'est comme un obstacle que je vois venir à l'avenir. Puis, je me dis que quand ça va arriver, comment est-ce qu'on va dealer avec ça ? Puis j'ai l'impression que... mettons ma boss qui est juste au-dessus de nous, je suis sûr qu'elle va être là puis tout ça, mais j'ai l'impression que c'est pas du tout quelque chose... un obstacle pour lequel on aurait comme du support. [...] J'ai l'impression qu'on n'aurait vraiment pas de support à ce niveau-là. Puis, ça serait juste comme : "continuez à faire des zooms, puis continuez à être-là et à vous connecter". Ça fait que ça revient un peu à l'idée qu'on n'a pas tant de support des gens au-dessus. Mais, j'ai l'impression que la nature du travail de venir en aide et en support à des gens qui sont extrêmement vulnérables. C'est pas du tout pris en compte. (Zoey)
Le directeur général, je lui parle beaucoup. Il est très accessible. Ça aide. Des fois, je lui dis : "ça me dépasse cette situation-là"... puis, je fais juste lui parler. Je ne veux pas de réponse. Je veux juste dégueuler ce que j'ai à dire. Puis, je le remercie et je m'en vais. Puis, j'ai quand même ma coordo qui est très très très à l'affut. Elle voit quand on est fatigué. Elle voit quand je n'arrive pas à fonctionner. Elle dit :" là, tu as assez d'heures en banque, prends-les donc". (Martine)
Le fait qu'on a une directrice qui pense à nous aussi.... Tu sais, si je dis à ma directrice : "je suis malade ou je ne *feel* pas", elle ne va même pas poser de question. Elle va dire : "OK, bien, prends ta journée off. Avais-tu quelque chose de prévu pour qu'on te remplace ?". Ce n'est pas difficile. Elle comprend, puis elle sait que notre bien-être, c'est la base pour avoir une belle ambiance de travail, puis pour vouloir travailler aussi. (Marie)
Si tu es soutenue par la direction, il n'y a pas tant de risques. Il n'y a pas tant d'erreurs qui sont irréparables. En tout cas, dans ma vision à moi, toute chose peut être rattrapée. Ça fait que, moi, je ne vois pas vraiment de risques dans le communautaire. (Marie)
On a une direction qui est vraiment à l'écoute de ses employés (Roxanne)
Ma directrice est tout le temps disponible quand j'ai besoin de lui parler. Je sais que je vais avoir une écoute empathique, puis qu'elle a vraiment un intérêt pour notre bien-être là. (Roxanne)
J'ai une coordonnatrice à l'écoute, disponible, qui nous considère, qui nous fait confiance, qui voit toujours plus loin pour nous. Ça, c'est vraiment cool ! Le fait qu'on ait une responsable des interventions, ça nous permet... On dirait que... C'est bizarre, le mot que je vais dire là, mais c'est une "soupape" (rires). On a des rencontres pas mal chaque mois ou aux deux mois avec elle, pour comme... S'il y a un cas, s'il y a une famille ou si on se questionne... peu importe. On peut en jaser avec elle. Elle vient nous soutenir, nous accompagner : « avais-tu penser à ci, avais-tu pensé à ça, il y a cette

ressource-là qui existe ». Je me sens soutenue dans mes interventions, y compris dans ce que je suis en train de te nommer tantôt... que des fois, c'est frustrant. "Oui. C'est correct. Je te comprends d'être frustrée. Tu as le droit. Nomme-le-moi, parce que c'est ça. On veut que ça sorte. On ne veut pas que ça reste" (Sophie)

Tableau A.15: La progression timide des résultats

Il y a beaucoup de recommencements, par exemple, à faire avec eux [les bénéficiaires]. (Martine)
Par exemple, la personne a besoin d'un avocat. Elle a besoin d'un paquet d'affaires. Tu mets l'équipe itinérante, par exemple, aux alentours. Tu vois que la personne, elle ne se présente pas au rendez-vous […] mais là, après combien de temps il faut que je mette une limite ? [...] Je suis quelqu'un qui est du genre à ne pas mettre de limite... tout le temps tourner en rond .... Un moment donné... au lieu de faire "woh place toi ! ". (Martine)
Ce que je trouve dur, c'est d'attendre que les gens viennent vers moi. Des fois, j'irais vers eux. Mais, ça peut être une agression pour eux. Ça fait que là, il faut attendre qu'ils te fassent confiance […] (Martine)
Mais le côté exploitation sexuelle, j'ai bien de la misère. Les filles viennent et repartent. Souvent le bourreau, il est là, puis il faut que tu restes neutre. Ça fait que moi, je peux parler à la fille puis après, oups, le gars il vient. Moi, je ne sais même pas si c'est son *pimp* mais... [...] mais elle, après, elle ne viendra plus me voir. (Martine)
C'est sûr que ça peut avoir un impact aussi sur la santé mentale, le fait de voir que c'est sans fin. On s'implique dans des luttes aussi pour faire changer les choses. Puis, oui ça change les choses. Mais, c'est comme sans fin. Il y a toujours (rires) d'autres choses vers lesquelles s'insurger. Il y a toujours des choses à faire changer. [...] Ça peut être positif de voir que ça change, mais en même temps, ça peut être difficile de constater que c'est sans fin… que ça va faire bientôt X ans que l'organisme existe, puis il y a encore beaucoup d'agressions à caractère sexuel. (Rose)
Il ne faut pas qu'on oublie aussi que la réussite dépend de l'humain en tant que tel. On a beau le tirer dans le bon sens, s'il s'assit à terre et qu'il ne veut pas avancer, ça ne marchera pas. Il faut vraiment que le jeune soit en état de dire : " OK j'ai besoin d'aide, qu'est-ce que je fais pour m'aider ?". S'il ne le voit pas, bien, ça ne marchera pas. Il n'est pas rendu là. Il faut aller vraiment au rythme du jeune aussi. On aimerait ça des fois mettre la vitesse supérieure, mais ça ne marche pas. Le jeune n'est pas là. Il faut qu'il prenne plus de temps. Il n'a pas réalisé encore tout ce qui se passait. [...] Puis, ça c'est difficile. C'est très difficile. Des fois, on veut plus qu'eux [...] (Marie)
Moi, ça fait juste 5 ans puis je trouve que c'est difficile de faire changer les choses. Tu sais, c'est sûr que c'est des grosses causes sociales. On ne peut pas changer ça du jour au lendemain. Mais des fois, quand tu te rends compte que depuis 5 ans tu répètes tout le temps les mes affaires, les mêmes enjeux qui n'ont toujours pas changé, ça peut être difficile. (Roxanne)
L'impression de recommencement... [...] J'aimerais ça qu'on fasse des choses peut être un peu plus concrètes. Mais finalement, tu sais, on se retrouve que la majorité de notre travail, c'est du suivi

individuel. Mais, tu sais, ce n'est pas individuellement que ça se règle là. C'est le problème. Ça fait que des fois, c'est l'impression de recommencement aussi. (Roxanne)
Au début, ce qui a été difficile [...] ... tu accompagnes quelqu'un qui, après une année, boom ! Je le voyais faire un bon énorme. Il y a comme un accompagnement de cette joie-là. Puis de voir la personne, 2 semaines après... TAC ! ...Vraiment retomber, retomber plus profondément... en chute... Puis patauger pour s'en sortir. Et parfois ne pas s'en sortir... ou très difficilement. (Mélanie)

Tableau A.16: Le sentiment d'impuissance

Ce que je trouve dur, c'est d'attendre que les gens viennent vers moi. Des fois, j'irais vers eux, mais ça peut être une agression pour eux. Ça fait que là, il faut attendre qu'ils te fassent confiance […] … un sentiment d'impuissance […] Beaucoup... beaucoup d'impuissance (Martine)
C'est ça les règles. Après 3 amendes, tu es dehors. Puis tu leur dis : "tu es rendu à ta 2e amende. À la prochaine, c'est dehors. Tu peux m'appeler. Tu peux me texter […] (Martine)
Puis, le manque de ressources, de plus en plus. Ça fait que là, tu as beaucoup de pesanteur du monde. […] Oui oui… Mais j'ai une liste d'attente. Je vous prendrais tous, mais j'ai une liste d'attente (Martine)
C'est sûr que quand je mets quelqu'un dehors.... Des fois, quand je tombe impuissante... Je peux juste écouter.... Si j'ai eu l'impression de ne peut-être pas avoir donné le meilleur... Mais moi, j'ai la chance avec mes jeunes aux appartements, de revenir, de re-texter et de dire : "je voudrais te revoir. Écoute, je pense que je t'ai mal compris. Puis, je suis partie sur une autre chose. Ça se peut ? Oui ou non ?". [...] Oui, il y en a qui ont des vécus spéciaux, mais on a tous nos vécus. J'ai travaillé dans une thérapie quand j'étais infirmière. Puis, j'en ai vu de toutes les couleurs là.... L'impuissance. L'impuissance.... Quand tu tombes impuissant, puis que tu arrives juste à des murs. Puis que là, tu as beau dire à la personne, "et bien là, j'ai appelé là. J'ai fait si, j'ai fait ça". Il faut attendre que tu voies la personne... C'est son urgence. [...] Ça me rend impuissante. (Martine)
C'est quand je tombe dans l'impuissance. Quand on a fait le tour. Que là, on est dans l'attente, puis je sais très bien que la personne elle a 2 mois pour avoir, par exemple, son revenu pour pouvoir rester avec nous, puis qu'elle ne l'a pas. (Martine)
Des fois, on peut se sentir impuissante. Par exemple, quand on accompagne une victime en lien avec le processus judiciaire, que la plainte n'est pas retenue ou qu'ils reçoivent des fois des commentaires difficiles [de la part des partenaires]. Ça peut nous faire réagir. Ça peut nous mettre un peu en colère. Ça nous fait vivre des fois de l'impuissance. (Rose)
Mais en même temps, des fois, on se sent impuissant dans différentes situations…. Ou quand les victimes ont plusieurs difficultés concomitantes, comme par exemple, agression sexuelle, mais dans le cadre de la violence conjugale (Rose)
Il y a beaucoup de demandes. Il y a plus de demandes. Ce qui fait aussi qu'on a des listes d'attente. Ça fait que, ça aussi, c'est difficile. Parce que, quand une victime appelle pour avoir de l'aide, c'est parce qu'elle est prête à avoir de l'aide maintenant. Ça fait que, de se faire dire : "bien, je te mets sur une liste d'attente", c'est sûr qu'on n'aime pas ça. Mais, on n'a pas le choix. On n'a pas assez de ressources.

Même si on a ajouté des intervenantes, il y a encore des listes d'attente. Ça fait que, c'est sûr que ça, ça peut être difficile. (Rose)
C'est sûr que ça arrive des fois qu'on se sent impuissante.... Mais, je ne dirais pas que je me sens bonne à rien ou incompétente (Rose)
… des demandes auxquelles on n'est pas capable de répondre... puis on dit" non" ou on dit : "Revenez-nous la saison prochaine. Revenez-nous l'année prochaine". Puis là, on se rend compte, l'année prochaine, qu'on est encore au même point, dans le fond. (Éléonore)
Moi, ça fait juste 5 ans, puis je trouve que c'est difficile de faire changer les choses. Tu sais, c'est sûr que c'est des grosses causes sociales. On ne peut pas changer ça du jour au lendemain. Mais des fois, quand tu te rends compte que depuis 5 ans tu répètes tout le temps les mes affaires, les mêmes enjeux qui n'ont toujours pas changé... Ça peut être difficile. (Roxanne)
... l'impression de recommencement. Vu qu'on est un organisme militant, moi, j'aimerais ça qu'on fasse des choses peut être un peu plus concrètes. Mais finalement, tu sais, on se retrouve que la majorité de notre travail c'est du suivi individuel. Mais tu sais, ce n'est pas individuellement que ça se règle ces problèmes. Ça fait que des fois, c'est l'impression de recommencement aussi. Tu sais, moi, je pense que toute seule dans mon bureau avec des femmes, je me trouve aidante. Je suis là pour elle. Mais, ça n'empêche pas les agressions sexuelles. Tu sais, ce n'est pas ça qui fait que... Ça fait qu'on est là pour les victimes, mais ça continue d'arriver. Puis ça, c'est peut-être quelque chose qui est un peu plus dur à la longue...de sentir qu'on n'a pas vraiment le pouvoir de prévenir ça. Ç'est sûr qu'on fait de la prévention, mais c'est plus comme... nous, on est là pour récupérer après coup-là. (Roxanne)
Le fait aussi que, des fois, le parent est complètement, bien pas complètement désengagé, je ne peux pas dire ça. Mais des fois, on voit des choses qu'eux ne sont pas prêts à voir. (Sophie)
À un moment donné, c'est sûr que, veut veut pas, chacun a ses limites. Chacun a son chemin. On veut aider, mais ce n'est pas à notre hauteur à nous. C'est à celle des autres. Puis oui, des fois, ça me fait vivre la frustration. (Sophie)
Souvent, c'est au CLSC. Malheureusement, il y a de l'attente. Puis après ça, est-ce que ça va fonctionner ? ... avec le fait que c'est comme tout une espèce de...la famille elle va revenir. Oui, il faut que je la réfère, mais elle va revenir. (Sophie)
Je ne sais pas si "triste", c'est la bonne émotion. Mais, c'est sûr que je ne suis pas à l'abri de me sentir happée par les émotions des gens que j'accompagne, quand ils se sentent dans un trou sans fond, puis qu'ils ne savent pas comment ça va changer, qu'ils sont insatisfaits de leur vie de parents, qu'à quel point ils sont épuisés, puis qu'ils ne sont pas capables de reprendre de l'énergie pour répondre aux

besoins de leurs enfants. Tu sais.... Je peux trouver ça difficile, des fois de... Ah, c'est fucké dire ça. Difficile des fois d'avoir de l'espoir pour certaines situations. (Sophie)
.... Incompétente... ça m'est déjà arrivé dans certains, je vais dire, dossier là. Bon, on sait qu'on ne parle de personne. Tantôt, je parlais de défi, puis de challenge, que j'aime ça. Mais des fois, quand je sens que je ne peux pas aider ou que je ne suis pas aidante... Mais qu'est-ce qu'on va faire ? Oui, ça arrive que je me sente incompétente. [...] Parce que le parent aurait besoin de plus de temps. Puis là, j'essaie de trouver des références, puis ça ne marche pas au CLSC. Ça ne rentre pas dans leur case. Ça fait que là, ils n'arrivent pas à trouver le bon service. Puis là, moi, je suis comme... ils ont besoin de ça, fais juste lui donner ça. [...] c'est là où je me sens, des fois, incompétente, parce que le parent il veut de l'aide puis on dirait que, entre intervenants, on se renvoie la balle. (Sophie)
Ça revient un peu à : je te donne (au bénéficiaire) les trucs dont tu as besoin, mais tu n'es pas capable de les appliquer. Ça fait que là, c'est sûr qu'il faut que je te réfère. Je ne peux pas dire ça comme ça évidemment (rires) : «si tu faisais ce que je te dis» ... non (rires). Oh. Mon Dieu ! Ç'est ça, on secoue un peu la personne (Sophie)
Je pense que c'est une grande impuissance pour aider. Ça devient difficile d'avoir à essayer d'encadrer quelqu'un qui est en colère contre le système. Il n'y a rien qui peut changer là-dedans. Donc, en attente d'hébergement ou de service, ça ne roule pas. Ça, c'est toujours difficile. Ou de voir un aidé qui dénie sa maladie ou qui dénie l'aide que la proche-aidante apporte, et aussi tout ça. L'impuissance, des fois.... Je pense que c'est la principale chose qui me rend triste, c'est vraiment cette impuissance-là, qu'on vit des fois, de ne pas pouvoir aller plus loin, de ne pas pouvoir faire plus que d'écouter. Des fois, c'est ça le besoin effectivement. Malheureusement, on n'a pas de baguette magique. On ne peut pas changer ça, mais que c'est correct de sortir la colère à quelque part. On reçoit cette colère là mais il n'y a rien qu'on peut changer là-dessus. Mais souvent, on peut plus apaiser. (Amélie)
[…] Je me sens dépassée. Parce que là, tu sens que tu n'as pas plus d'outils pour aider face à la situation. Non pas de l'incompétence ou quoi que ce soit, mais on dirait qu'il me manque ce point de créativité de plus. (Amélie)
Moi, je ne vais pas dépasser les limites de mon mandat, de mon rôle. Alors, moi, je peux leur apporter du soutien. Je peux être-là pour eux. Mais, je ne vais pas régler tous leurs problèmes. Alors, c'est sûr que, dans ce sens-là, je ne vais pas arriver le soir et puis, ça ne va pas me… je ne vais pas m'en vouloir ou quoi que ce soit de pas avoir fait plus, tu sais... mais, c'est juste que je trouve, ça reste que je trouve ça triste. Je me dis : "wow ! heureusement que moi, je n'ai pas eu ça". Ou je me dis : « Ha ! J'aurais aimé ça, être son amie pour être plus là pour lui ». Dans un autre contexte, j'aurais été peut-être l'amie de cette personne, en tout cas. (Christine)

Parce que c'était des situations très, très grosses, comme dans un organisme comme (nom de l'organisme), des centres pour les victimes d'agressions, survivantes, je préfère dire. Donc, le genre de situation comme ça, qui sont déjà arrivées, mais que c'est difficile de se dire qu'on ne peut pas leur apporter plus. On ne peut pas. Comme on peut juste essayer de s'assurer que la vie qu'elle vit, présentement et pour le futur va être meilleure. Mais, le rôle est limité en tant qu'intervenant. Mais beaucoup de frustrations au niveau du fonctionnement du système, de la justice et tout ça, c'est ça qui était le plus fâchant. (Christine)

Tableau A.17: La fatigue démesurée

Des fois, si c'est un zoom le soir…. Des fois, je vais juste être trop fatiguée pour faire des choses. Donc, je vais juste aller me coucher et c'est tout (Alexa)
C'est un peu ma coordo qui m'a dit : "Là, je pense que tu as besoin de quelques jours pour toi". […] Travailler avec le facteur humain, que la personne est motivée une semaine, l'autre semaine il lui arrive quelque chose : elle gère mal son stress, elle dérape un peu...[...] Puis à un moment donné, ça t'épuise. En tout cas moi ça m'épuise. (Martine)
Je vais reprendre mes notes le soir chez-nous. Puis, je ne les charge pas. Je reprends mes notes le soir. Je me couche tard. Je peux avoir des appels entre ça. Donc, des fois, je dois retourner aux appartements. Je reviens et mon téléphone, il faut tout le temps qu'il soit ouvert. [...] C'est un peu ça. La fatigue. Ça fait que, à un moment donné, je me dépasse. Ça, de la fatigue, je connais ça. (Martine)
Si t'es fatigué, tu n'es pas à l'écoute. Puis à un moment donné, tu perds la personne... puis c'est quasiment une insulte. (Martine)
[Il faut] constamment être à l'affût, puis défaire les mythes, les préjugés aussi qui peuvent être véhiculés des fois... Qui vont faire en sorte que les victimes vont se sentir culpabilisées ou responsabilisées. Donc, on est constamment à l'affût de ça pour essayer de...Oui, ça fait que ça peut être usant à la longue [...]. (Rose)
Il y a beaucoup de demandes. Il y a plus de demandes, ce qui fait aussi qu'on a des listes d'attente. Ça fait que, ça aussi, c'est difficile. Parce que, quand une victime appelle pour avoir de l'aide, c'est parce qu'elle est prête à avoir de l'aide maintenant. Ça fait que, de se faire dire : "bien, je te mets sur une liste d'attente", c'est sûr qu'on n'aime pas ça. Mais, on n'a pas le choix. On n'a pas assez de ressources. Même si on a ajouté des intervenantes, il y a encore des listes d'attente. Ça fait que, c'est sûr que ça, ça peut être difficile. Puis, ce qui peut être fatiguant aussi, c'est encore en lien avec les gardes. Comme on est un organisme 24-7... comme ce soir, j'ai fait ma journée de travail aujourd'hui, puis ce soir, si je me déplace à l'hôpital, ben demain, j'ai ma journée aussi. C'est sûr qu'on essaie, le lendemain matin, de ne pas se faire un horaire trop chargé non plus. Puis, on a la possibilité de reprendre du temps. Mais, ça reste quand même que ça a des impacts sur notre fatigue, de devoir continuer à vaquer à nos occupations. Alors que, peut-être que je vais bien dormir cette nuit. Mais, je ne le sais pas à l'avance. Peut-être que je vais passer la moitié de ma nuit à l'hôpital. (Rose)
Je te dirais dans les 6 premiers mois, j'en rêvais la nuit. Je me réveillais la nuit, puis je pensais à ma job. Puis, pas nécessairement d'une façon négative, mais il y a eu beaucoup de situations stressantes. Il y a eu des conflits au travail aussi, qui sont réglés maintenant, mais quand même. Ça fait que ça, ça a beaucoup joué. Tu sais, dans ma tête, je me repassais les scénarios...OK, comment je devrais prendre ça, je devrais plutôt dire ça, et cetera. Puis vraiment là, ça *spinait* là, si je me réveillais puis je me mettais

à y penser. Puis, ce n'était pas forcément de l'anxiété, mais juste... Ça m'occupait énormément l'esprit. Puis ça, ben c'est sûr que ça m'a empêché de bien dormir. Ça fait que je me sentais fatiguée. (Éléonore)
Là où je trouve ça difficile, c'est toute l'énergie que me demande mes 28 heures [de travail], puis toute mon énergie "décisionnelle" mettons. Ça fait que, quand j'arrive chez moi le soir, j'arrive la fin de semaine, j'ai tellement une grande fatigue décisionnelle que j'ai vraiment de la misère à me mettre en action. Même si j'ai des congés... Puis tu sais, 28 heures, ... oui mettons nos pauses sont comptées dans le 28 heures, mais chaque heure travaillée est travaillée là ! [...] Ça fait que, tu sais, j'ai l'impression qu'une journée de 6 ou de 7 ou de 8 heures, c'est 8 heures remplies. Ça fait que c'est comme s'il y a beaucoup de mon énergie, puis de ma capacité cognitive qui est mise dans mon travail. Ce qui fait qu'il en reste très peu pour le reste, même si je n'ai pas nécessairement un autre gros projet intellectuel à côté. J'aimerais ça, par exemple. J'ai déménagé au mois de janvier puis, je suis loin d'avoir fini de défaire mes boîtes. Puis, j'aimerais ça avoir un peu plus de jus pour continuer d'aménager chez nous. Mais, je ne suis pas capable de décider où mettre une tablette. Je n'ai plus d'énergie. Toute la semaine, j'ai pris trop de décisions. (Éléonore)
Mais là, je me suis imposée d'avoir 3 jours de congé. Puis ça m'aide vraiment. Je sens que c'est dans la 3e journée que je remonte vraiment, puis que j'arrive à faire des trucs. Puis là, je reviens au travail comme ce matin. Puis, je suis motivée (Éléonore)
Il y a beaucoup de socialisation, puis beaucoup de *small talk*, puis beaucoup de ... Des fois, je voudrais sortir dehors puis regarder dans le vide. Prendre vraiment une pause. Mais, j'ai l'impression que soit, il y a trop de pauses, puis là, les pauses ne sont pas reposantes. Ce sont beaucoup de micro-discussions, puis de personnes à qui dire : "oui, oui, ça va bien. Qu'est-ce que tu fais en ce moment ?" Et là, parler d'affaires qui font juste me déconcentrer de ce que je suis sensée faire. (Éléonore)
Oui, c'est épuisant parce que c'est un travail beaucoup mental. Il faut que tu comprennes les jeunes (Marie)
C'est sûr que de la relation d'aide c'est quand même épuisant. (Roxanne)
En même temps, c'est un peu de ma faute dans le sens où je bénéficie d'une très grande liberté, puis je ne serais pas obligée de me surcharger. Mais moi, j'ai quand même ce réflexe-là, de bourrer mon horaire, pis d'avoir comme pas beaucoup de temps libre... de voir le plus de monde possible dans mon 4 jours. Ça fait que là, j'essaie de faire attention justement pour pas m'épuiser, mais tu sais, des fois, quand mettons j'ai eu peut-être 4 suivis dans la même journée, j'arrive chez nous pis cognitivement je me sens fatiguée là. C'est ça là, tu sais, d'être disponible 100% pour l'autre personne, ça tire du jus. (Roxanne)

Moi, je suis très curieuse. Ça fait que, des fois, peut être que ce qui m'amènerait à changer, c'est de vouloir travailler une autre thématique. Parce que la violence sexuelle c'est full stimulant. C'est une cause que qui me tient vraiment à cœur. Mais, c'est fatiguant au long cours. Ça fait que ça se pourrait que je change éventuellement pour juste aller dans un autre milieu, puis parce que je vais peut-être être fatiguée (rires) (Roxanne)
J'étais très très très essoufflée. Je commence seulement maintenant... C'est la première fois-là.... Je suis à la veille, demain, je commence mon premier jour de vacances pour 3 semaines de vacances. C'est la première fois que j'ai l'espoir que je ne vais pas travailler pendant mes vacances (Mélanie)
On dirait que ça revient tout au même. Ça me fatigue que ces parents-là ne soient pas disponibles ou qu'ils demandent de l'aide, mais qu'ils ne répondent pas finalement à l'aide [qu'on leur donne]. Tu sais, on n'a pas tant de notes que ça. Nous, c'est un minimum. Juste pour si notre coordonnatrice était questionnée par le référent de la famille, pour qu'elle puisse dire : "OK, oui elle a été rencontrée telle date". Ça fait qu'on n'a pas tant de notes que ça à faire. Ce n'est pas agaçant à ce niveau-là ....
La rumination mentale. C'est lourd. Ça prend de l'énergie. Ça m'amène à être fatigué. C'est toujours d'être sur le stress. (Sophie)
Tu sais j'adore mes collègues […] J'ai une limite sociale beaucoup plus grande. […] Puis ça reste que mon directeur, il mise beaucoup pour le présentiel, même s'il n'y a pas de rencontre admettons.... Simplement pour pouvoir garder un contact. Et je crois que ça, c'est quand même très bien. Mais tu sais, l'usure de la batterie sociale, des fois, est plus grande que le besoin de les voir (Amélie)
On a un groupe Messenger, où est-ce qu'on peut s'écrire n'importe quand dans la journée, dans la fin de semaine, le soir, le matin, très tôt avant le travail. Donc pas seulement dans les heures de travail. […] On ne parle pas de travail nécessairement là-dedans. Pas à 100%. Je dirais plus que c'est pour n'importe quoi d'autre. Mais tu sais, ça fait que ça nous lie [...] une certaine amitié. Mettons que quelqu'un ne se sentait pas bien là-dedans, ben...C'est un peu dur. Pendant un bout de temps, moi, j'ai trouvé ça difficile. [...] C'est un peu comme de la socialisation forcée. [...] je m'entends peut-être plus avec certaines. D'autres vont un peu me taper sur les nerfs... de voir ce qu'elles peuvent écrire à certains moments de la journée. Je me dis : "bien, c'est tu pertinent de partager ça ?". [...] Mais ça, je trouve ça démoralisant ou peut-être un petit peu inintéressant d'avoir à entretenir absolument ce lien-là. (Amélie)
Je dirais qu'une grande partie [de la fatigue], ce serait ça, le besoin de répondre à mes collègues, de voir quand ils sont démoralisés. Je pense que c'est beaucoup ça qui m'atteint. Parce que, de voir un proche-aidant qui arrive et qui n'est pas bien, c'est mon travail. De voir des collègues qui ne sont pas bien, puis me sentir responsable d'eux...[...] Donc ça je trouve ça quand même demandant (Amélie)

Ça peut être très fatigant le fait d'être là à mon job, puis d'avoir quelqu'un qui est super actif alors que toi t'aimerais ça avoir ta batterie comme dans ton monde, dans ta petite bulle, mais ce n'est pas possible. […] Au travail, c'est plus difficile de te concentrer sur tes tâches parce que tout le monde te parle souvent constamment, donc on se fait déranger. Puis là, ça parle de n'importe quoi et c'est difficile de ne pas écouter ce qui est dit ou quelque chose comme ça (Amélie)
À part le fait qu'on est dans une salle où les jeunes souvent parlent très fort et que ça, ça peut fatiguer dans ce sens-là. Je ne pense pas vraiment que c'est… Ce n'est pas un travail si fatiguant (Christine)
Puis, ce qu'on connait de la santé mentale en OBNL ou dans le communautaire... C'est difficile, notamment parce qu'il n'y a souvent pas assez de ressources pour tout faire. Ça fait que, finalement, on pige un peu dans notre temps extra. Tout le monde fait un peu du bénévolat, et cetera. (Éléonore)
C'est ça qui est plus difficile, tu sais, de côtoyer la souffrance, ça a un gros impact sur toi aussi. Ça fait qu'il faut que, nous, on prenne soin de nous, c'est sûr. Il faut qu'on voie du monde. Il faut qu'on fasse ce qu'on aime. Ça a un gros impact parce que ça peut facilement venir nous faire des burn-out, là. Ça c'est sûr (Marie)
C'est sûr que ça reste que, travailler en violence sexuelle, c'est beaucoup d'exposition, beaucoup de risques d'épuisement, de trauma vicariant. […] Tu sais, d'être constamment en auto-observation de comment je vais, c'est essentiel. Mais en même temps, des fois, j'ai comme peur que ça amène des [questions]... "Ben là, est-ce que je suis tu en train de... Est-ce que je suis à risque d'épuisement ?" (Roxanne)
Moi, j'ai vécu avec la pandémie, là-dedans, un essoufflement incroyable. […] Je travaillais toutes mes fins de semaine. […] Ce n'était que des recherches de solutions constantes. Puis moi, j'ai un mental pour ça, je suis vraiment bonne. Mais là, c'était l'écœurantite aigüe. Je n'en pouvais plus. Tu sais, s'il y avait quelque chose qui arrivait, c'était comme : " Non ! Je ne peux plus! je peux plus en prendre !". Là, ça change, mais je suis encore fragile par rapport à ça (Mélanie)
On s'entend que l'usure de compassion, ou le futur à long-terme d'être intervenante non-stop pendant des années... Je ne sais pas à quel point c'est plausible sans faire de burn-out (Amélie)

Tableau A.18: Le stress

Je dirais que la chose qui est la plus dure pour moi, qui me donne beaucoup beaucoup de stress, est que c'est moi qui fais mon propre horaire. [...] Je vais procrastiner jusqu'à temps que ce soit rendu à la dernière minute. Et là, je vais tout faire en dernière minute. [...] Et je ne vais pas dormir de la soirée. Donc ça, ce n'est pas bon. (Alexa)
Ce n'est pas comme si tu es au bureau, puis tu travailles pendant ce temps-là et après ce temps-là, tu vas à la maison et ça arrête [en parlant du télétravail]. Moi, toujours, j'ai tout le temps des idées qui m'arrivent dans la tête que je vais écrire, donc on dirait que mon niveau de stress est plus élevé. (Alexa)
Donc des fois, c'est dur de gérer toutes les personnalités, on a des personnes qui sont vraiment impulsives, qui peuvent être un peu négatives, donc gérer cette sorte de personnalité là, ça devient un peu plus stressant (Alexa)
Je pense que le pire, c'est quand il y a des problèmes informatiques. Comme si le Wifi ne marche pas. Il faut toujours que j'ai accès au Wifi, mais je l'ai chez moi. Mais, si mettons, que je vais à un chalet, je m'assure qu'il y a le Wifi, que je vais pouvoir me connecter. Mais c'est correct. Ça fait partie de la job. Et sinon, en mai, mon ordinateur a pété... genre qu'il était plus fonctionnel. Donc là, c'était comme : "bon bien, j'ai besoin d'un ordinateur rapidement". Puis ça a beau être mon outil de travail, c'est moi qui l'ai payé. Ben, c'est correct là aussi. En même temps, c'est...On ne m'a pas proposé de me prêter un ordinateur pour pas que je prenne du retard, disons (Zoey)
Le premier contact.... J'aime bien qu'on m'apprivoise. Ça fait que j'essaie d'apprivoiser, mais sans être en mode : je t'observe. Par exemple, quand je rentre un jeune : "est-ce que j'ai fait la bonne chose", "est-ce que j'ai appelé comme il faut aux bonnes places ?" Surtout quand qu'ils sautent puis qu'ils s'en vont au bout de 3 mois. Là, tu fais : "ah mon dieu, c'est à recommencer". Puis le stress ... en fait l'anxiété que je vis moi, c'est plus que mes affaires ne sont pas faites. D'habitude, moi, je sortais de l'hôpital, c'était fait. Il y avait peut-être une note tardive que j'ai oublié de marquer comme " j'ai donné 1PRN à un tel", mais j'appelais la fille puis lui disait "je vais faire ma note demain". Mais je partais. C'était "closé". Le lendemain matin, c'était une autre journée. Mais là, j'ai l'impression que, des fois, c'est marqué dans mon agenda que j'ai accompagné un tel pour un logement permanent telle date, j'ai oublié de le mettre dans mon... Il faut que j'écrive la note. Parce que si jamais, moi, je m'en vais, il faut qu'ils sachent où sont rendus les jeunes. (Martine)
Puis le budget. […] Je viens de faire le budget là, il me manque une facture. […] Ça fait qu'il me manque tout le temps une facture, tout le temps. Ça fait que là, je deviens stressée, parce que "je ne vous ai pas volé là !". J'ai vraiment été là pour ça. (Martine)
Ce qui me stresse dans mon travail, c'est encore lié aux gardes, parce que c'est de l'imprévu. C'est des situations d'urgence à gérer. Puis, des fois, c'est stressant justement d'avoir un appel la nuit, puis de

ne pas savoir si le médecin va se déplacer. Ça peut être un facteur stressant. C'est sûr, quand on a des situations à gérer ou une victime qui a des idées noires, qui a un état de stress suicidaire. Bien, ça peut être des moments aussi qui sont stressants. (Rose)
Je te dirais dans les 6 premiers mois, j'en rêvais la nuit. Je me réveillais la nuit, puis je pensais à ma job. Puis, pas nécessairement d'une façon négative, mais il y a eu beaucoup de situations stressantes. Il y a eu des conflits au travail aussi, qui sont réglés maintenant, mais quand même. Ça fait que ça, ça a beaucoup joué. Tu sais, dans ma tête, je me repassais les scénarios...OK, comment je devrais prendre ça, je devrais plutôt dire ça, et cetera. Puis vraiment là, ça *spinait* là, si je me réveillais puis je me mettais à y penser. Puis, ce n'était pas forcément de l'anxiété, mais juste... Ça m'occupait énormément l'esprit. Puis ça, ben c'est sûr que ça m'a empêché de bien dormir. Ça fait que je me sentais fatiguée. (Éléonore)
Je pense que de voir toutes les choses qui ne sont pas faites, qui devraient être faites, puis qui me demandent un grand lâcher prise... Je suis capable d'un certain lâcher prise mais... Ou, l'accumulation de toutes les mini choses à charge mentale, des mini affaires, des affaires niaiseuses, du genre, je ne sais pas moi, on a un de nos domaines internet qui a expiré, puis là ça demande tout un paquet de paperasses pour le récupérer. Tu sais, c'est niaiseux là, mais ça c'est une affaire qui traîne dans ma tête parmi des centaines d'autres. Puis ça je trouve ça dur. Même juste ce matin, je m'observais commencer ma semaine de travail, hier j'étais en congé, puis je le voyais que chaque nouvelle affaire faisait que je me sentais plus serrée. Chaque petit truc j'étais comme : "Ah c'est vrai y'a ça aussi, ah c'est vrai il y a ça aussi...". Puis, ce ne sont pas les gros dossiers, parce que les gros dossiers sont toujours là. Ils mijotent. C'est correct. C'est la raison pour laquelle je travaille. Mais les mini problèmes à régler, les imprévus, les gens qui font des demandes, ça en vient que je trouve agressant, puis ça je trouve ça plate. (Éléonore)
La perspective d'avoir des angles morts [...] L'anxiété qu'il y ait quelque chose que je n'ai pas vu passer, puis qu'on se fasse taper sur les doigts pour quelque chose. (Éléonore)
Puis, quelque chose qui m'habite beaucoup... J'essaye de mettre le doigt sur l'émotion. Je ne dirais pas que ça me rend anxieuse, mais je pense que ça me tracasse. Ça me préoccupe. Ça me travaille, c'est.... C'est quoi la vision pour l'avenir ? (Éléonore)
Tu sais, c'est sûr que ce qui est stressant, c'est quand tu as une situation de jeune suicidaire. Tout ce qui a rapport à la vie imminente, c'est sûr que c'est stressant. Mais sinon, le reste en tant que tel, ce n'est pas tellement stressant. Un jeune qui dit qu'il est stressé, bien stressé. Tu sais, on va trouver quelque chose pour te déstresser. On va trouver des moyens. Je vais t'accompagner. Ça va bien aller. C'est vraiment plus au niveau des idées noires. Là, c'est plus difficile. C'est plus stressant maintenant. Tu relis ta feuille de démarche. Tu dis "OK, c'est ça. Il faut que je fasse ça". Tu veux être sûr de rien manquer. (Marie)

Je pense que le changement organisationnel, le fait que l'équipe s'agrandit, le fait qu'on a une petite perte... Moi, je sens une perte de repère dans nos façons de faire. Ça, ça me stresse. Je suis quand même ouverte au changement. Mais c'est ça, j'aime ça que ça se fasse dans la démocratie. Pas dans les non-dits. Ça fait que des, fois ça, ça me stresse de voir que les choses changent, mais que personne n'en parle. Ça fait que ça me donne l'impression que peut-être ma situation est plus précaire. Pas que je sens que je vais perdre mon emploi. Mais que, tu sais, ça m'amène plus à me questionner si je suis au bon endroit, si ça reflète encore mes valeurs. Ça fait qu'il y a ça qui me stresse là...de remettre en question mon travail, des fois, puis si je ne vais pas changer de milieu ou des trucs comme ça. (Roxanne)
On n'a pas d'argent. On n'en a déjà pas pour nos services qui sont là. Donc ça, pour moi, c'est très préoccupant [chercher de l'argent]. C'est une source d'irritation. Même plus que de l'irritation, de la colère profonde. Toute cette énergie-là... si on avait toutes ces énergies-là qui pourraient être mises justement dans les services, dans la gestion, dans la structuration, dans la réflexion de la valorisation du bien-être des employés. Parce que, j'en ai plein des idées à mettre en place, et cetera[...] Mais non, tout notre temps, notre énergie, notre argent... donc le temps passe à aller faire des appels à projets qu'on ne sait jamais si on va les avoir [...] c'est un stress constant. (Mélanie)
Bien comme je suis une anxieuse de performance là, ça revient à : est-ce que je vais atteindre les résultats, mais les résultats de qui ? Les miens ? Parce qu'il n'y a personne qui m'en demande du rendement (rires). Ça fait que ça, c'est vraiment personnel. En même temps, ce qui me stresse, c'est qu'on travaille aussi […] avec beaucoup de partenaires. Ça fait qu'on est souvent amené à rencontrer des nouvelles personnes, des directions d'école, des intervenants d'autres organismes, que ce soit dans des concertations ou parce qu'on fait des nouveaux projets. Puis des fois, […] 'ai la peur du jugement qui peut venir me stresser. (Sophie)
Le jugement des partenaires, parce que ça reste encore... le milieu scolaire, c'est tellement différent d'une école à l'autre. (Sophie)
Ça fait que je ne connais pas tout (rires). Est-ce que je suis supposé tout connaître ? Non. Mais je me mets cette pression-là. Mais moi, je ne connais pas tout, ça fait que là, c'est comme s'il faudrait que j'aille toutes les réponses dans ma tête évidemment. Puis, je ne les ai pas. Ça fait que là, je stresse, mais en même temps c'est comme... j'ai peur de ce que le partenaire va penser si je n'ai pas cette réponse, si je n'ai pas cette connaissance. (Sophie)
J'aimerais ça moins me déplacer chez les gens. Des fois, on dirait que ça... Dieu merci ! Ce n'est pas arrivé souvent que je ne suis pas sentie bien chez quelqu'un, mais j'aimerais ça qu'on puisse avoir une place pour accueillir ce monde-là (Sophie)

La rumination mentale. C'est lourd. Ça prend de l'énergie. Ça m'amène à être fatigué. C'est toujours d'être sur le stress. (Sophie)
Puis le souci de l'équité dans le futur, le climat que ça peut créer (Amélie)
La peur, quand même, que l'équipe change énormément... Que j'ai à voir ou faire du changement. Ça reste que je suis la plus vieille, la plus ancienne, avec mon directeur. Donc, la plus vieille des intervenants. C'est beaucoup de stress de devoir gérer des nouvelles personnes (Amélie)
Le télétravail... Ça me préoccupe tout le temps que mon directeur me dise, à un moment donné, : "on est trop chargé pendant les journées où on est en présentiel. Donc, on doit rentrer une 3e journée". Ça... c'est borderline…. Je pense que, si on voulait mettre le summum des préoccupations, ça reste celle-là. Moi, je prends l'autobus pour me rendre, donc c'est 1 heure de route, 1 heure pour revenir ici. (Amélie)
C'est clair que j'ai toujours un certain souci de performance, on s'entend. [...] Les horaires sont très flexibles. Mon directeur n'est pas toujours en train de nous suivre en arrière tout le temps, et voir comment tu gère ton horaire exactement. Mais, ça reste toujours un petit peu de savoir : "est-ce que j'en fait assez ?". [...] C'est un peu tout ça, donc de sentir l'obligation d'en mettre plus. Ça peut être stressant de temps en temps. C'est vraiment ça... je pense que la grosse affaire, c'est vraiment la performance. L'espèce de peur ou de crainte de ne pas en faire assez ou de ne pas être asse pertinente, de me sentir assez performante et puis de sentir que mon expertise est encore utile dans le futur. (Amélie)
Est-ce que ça va être assez ? Est-ce qu'on va toujours m'en demander plus qu'en ce moment ? Bien, je ne pense pas, en ce moment, que ce soit le cas. Mais, est-ce que, à un moment donné, ça pourrait devenir un stress ? [...] Est-ce qu'on va me demander de venir plus en présentiel ? Est-ce qu'on va me demander de changer des affaires ? Le nouveau, ça a toujours été difficile pour moi. [...] ...à chaque fois qu'on m'ajoute quelque chose, comme là, on me demande de faire des conférences [...], automatiquement, c'est un nouveau stress. Ça me cause de l'anxiété. Tout ce qui est nouveau, qui va me demander une adaptation particulière, et même des fois simplement les nouvelles collègues, ça m'en demande énormément. La crainte de ne pas pouvoir cliquer avec la personne, c'est toujours une crainte. (Amélie)
Si je pouvais avoir moins de craintes et me dire que je peux prendre congé quand je vais moins bien (Amélie)

Que des fois les attentes étaient un peu élevées ou pas réalistes, ou quand on m'en mettait beaucoup sur les épaules. J'étais seule à faire beaucoup beaucoup de choses pour un salaire qui ne correspondait pas nécessairement (Christine)

Tableau A.19: Le sentiment de frustration

Quand je vois mes collègues qui font ça à temps plein [travailler comme intervenante], ça me fâche de voir qu'ils sont payés 20$ de l'heure, pas d'assurance, pas de filet de sécurité. Ça me fâche. (Zoey)
Les gens comme au-dessus [de ma patronne], ça me fâche de voir qu'il n'y a pas de reconnaissance de ce qu'on fait. Moi je trouve que c'est un truc unique qu'on a créé, qu'on continue de nourrir, un programme virtuel qui peut toucher tout le monde au Québec, et on a juste 30 membres. On a beau dire, on fait de la publicité s'il vous plaît, c'est eux qui sont en charge. Bien il n'y en a pas de publicité, ce n'est pas reconnu, ce n'est pas mis en valeur alors que je trouve que c'est quelque chose d'exceptionnel qui devrait être accessible à tellement plus de gens, mais ça...des gens qui sont plus au tout au-dessus de nous, qui ne viennent jamais voir ce qu'on fait, qui ne viennent jamais sur les zooms et qui ne sont pas non plus intéressés à promouvoir le travail qu'on fait. (Zoey)
Ça me gosse vraiment... comme d'obliger les gens à travailler la fin de semaine et tout. Je trouve qu'il y a comme une idée de production versus de qualité qui est dans l'organisation en ce moment. (Zoey)
Je pouvais te scrapper un partenariat juste parce que je les trouvais épais ! Puis, je leur disais. Puis, je ne passais pas par 4 chemins. […] Moi me censurer à un moment donné c'est comme […] Puis, en même temps, on n'est pas là pour leur montrer leur job. (Martine)
Ça fait que j'ai au moins réussi ça [obtenir la coopération des partenaires], mais il a fallu que je pousse, puis que je crie, puis que je fasse comme : "Regarde, vos demandes tombent dans les craques". (Martine)
Les partenariats qui n'écoutent pas. Des fois, c'est à sens unique. On dirait que je veux plus qu'eux autres. Comme là, pour l'instant, c'est sûr que je n'ai pas vraiment à faire à [nom du partenaire], parce que je ne suis plus une travailleuse de rue. Mon projet aux appartements, bien c'est moi qui l'ai. C'est à ma coordo que je montre mes affaires. Et elle vérifie que tout soit parfait. Mais, il y a certains partenariats, surtout [nom du partenaire] ... où des fois, ils vont dire : "Oui, mais je ne peux pas le prendre, il n'est pas dans la rue". Oui, mais c'est parce que je l'ai pris à temps ! Donc, des fois, c'est frustrant de se faire fermer des portes. [...] Tu cherches, tu les appelle [les partenaires], puis là, ce n'est jamais clair... Puis là ...t'as besoin d'aide. (Martine)

Ça fait que je me réfère souvent aux mêmes partenaires qui collaborent bien. Mais dans ce temps-là, quand ils me disent "j'ai un candidat", je me sens obligée. (Martine)
Des fois, on peut se sentir impuissante. Par exemple, quand on accompagne une victime en lien avec le processus judiciaire, et que la plainte n'est pas retenue ou qu'ils reçoivent des commentaires difficiles. Ça peut nous faire réagir. Ça peut nous mettre un peu en colère. Ça nous fait vivre des fois de l'impuissance. (Rose)
Des choses qui me fâche... C'est sûr qu'il y en a. Dans la collaboration, des fois, avec d'autres acteurs. De voir qu'on n'est pas toujours considéré, de voir que [...] Par exemple, la collaboration avec les policiers. Tu sais, il y a comme un fonctionnement. Puis, même si on répète, au lieu de nous appeler, ils amènent la victime directement à l'hôpital, alors que nous, on n'est pas sur place. Ça fait que ça fait un délai supplémentaire pour la victime. Ça fait que c'est des choses, des fois, dans la collaboration, puis dans le comment on fonctionne, qui peut être irritant... de devoir toujours répéter ou s'insurger pour les mêmes choses. (Rose)
On connaît bien la problématique. On connaît bien, par exemple, les symptômes ou les impacts que ça peut avoir dans leur vie [les victimes]. Puis des fois, les victimes vont consulter d'autres professionnels qui n'ont pas ces connaissances-là. Des fois, ils vont culpabiliser ou responsabiliser la victime, ou ils ne vont pas bien comprendre que ce sont, par exemple, des symptômes de choc post-traumatique et non pas une mauvaise volonté de la victime. Donc, ça aussi, des fois, ça peut être ça peut être fâchant. (Rose)
Ce que je trouve difficile aussi, c'est des fois... Bien justement, c'est positif quand on parle beaucoup d'agressions sexuelles. Il y a eu des vagues de dénonciation. Mais ça, ça fait aussi que ça met en lumière, des fois, beaucoup de commentaires, beaucoup de mythes, de préjugés qui sont encore véhiculés dans la société. Donc ça aussi, des fois, ça peut être un irritant où nous fâcher ... de dire qu'en 2024, il y a encore des gars qui prétendent ne pas savoir c'est quoi le consentement enthousiaste (rires) [...] puis c'est ce genre de choses-là qui peuvent nous irriter. (Rose)
Il y a eu une situation, qui est maintenant réglée, je pense, avec un employé, en fait la personne aux finances, qui avait une vision du travail pas juste un peu différente, radicalement différente de la mienne, qui était vraiment beaucoup axée sur la rentabilité d'abord, puis on parlera de bien-être et de santé mentale après. (Éléonore)
Je peux être très irritée du manque de proactivité ou du manque de débrouillardise ou... Puis je vais faire un grand effort pour pas que ça paraisse, puis être vraiment dans l'accompagnement. Mais comme, on s'est entendu pour que telle affaire soit faite, puis elle n'est pas faite, pourquoi ? Ça fait que ça, ça a été des enjeux qui ont été des irritants pour moi. (Éléonore)

Puis moi, c'est sûr que pendant que j'anime l'activité, j'ai du plaisir, mais c'est sûr que je vis une certaine frustration du fait que les choses ne seront pas toutes faites. (Éléonore)
C'est justement que, le communautaire est tellement sous-estimé. Puis il pense [le gouvernement] ... juste dans leurs décisions, ils savent qu'on n'abandonnera pas du monde. Puis, même si on fait une menace de mettons fermer nos services pendant 3 jours, ils savent qu'on va rouvrir un moment donné. Puis, on ne laissera pas tomber notre communauté. C'est un petit peu un effet vipère de dire "OK, ça fait que nous autres, il faut qu'on se contrôle". Bien non ! On va arrêter justement pour leur montrer que nos services sont essentiels. Même durant la COVID, nos services étaient essentiels. Tout d'un coup, c'est essentiel ! Mais, pour tout ce qui est financement, il n'y a pas d'aide là ! C'est vraiment frustrant à ce niveau-là. On est sous-estimé puis, on n'a jamais les bonnes ressources qu'on a besoin. Puis, ils pensent qu'on va faire des miracles avec ça (rires). Mais, tu sais, on essaye là ! Mais, c'est parce que c'est ça, mais on ne peut pas tout faire, juste nous. (Marie)
Ça fait qu'on peut moins offrir de service au bout de la ligne. C'est la communauté qui impacte. Tu sais le gouvernement, eux autres, ils s'en foutent là. Ils vont au privé, puis ils ont de l'argent là, tu sais. Mais, le monde justement qui sont plus au niveau de la pauvreté, puis qui ne savent pas vers qui se tourner... puis ils se sentent délaissés. Bien eux, ils n'ont pas nécessairement l'argent pour aller dans le privé là... aller se payer un psychologue. Puis... ils n'ont pas ça là, et tout ce qui est CLSC, les listes sont interminables, il faut que tu attendes 2 ans avant d'avoir un rendez-vous. Tu sais, c'est ridicule. Ça fait que le communautaire, oui, il y a un service rapide. On essaie, parce qu'en fait, on se déborde parce qu'on veut tellement aider tout le monde qu'à un moment donné, bien là notre service... Il y a moins d'impact parce qu'on a moins le temps d'aller vraiment dans la situation des gens. Ça fait que ça là, c'est bien frustrant. (Marie)
On a accueilli des nouvelles personnes. Mais, ça fait qu'on est comme forcé d'être un peu plus en télétravail pour qu'il y ait tout le temps du monde à la maison pour que les autres aient des bureaux à certains moments de la semaine. Ça fait que, comme c'est un petit casse-tête ça aussi, puis ça peut créer des irritants là. (Roxanne)
Je pense que je suis une personne qui est facilement irritée et fâchée. Je touche beaucoup à ce sentiment-là. Des fois, c'est sûr que y a des euh... comment dire ?... Moi des fois, quand il y a des décisions qui sont prises organisationnelles, puis que je ne les comprends pas, ben là, je vais avoir besoin d'explications. Ça fait que je vais souvent poser des questions, dire mon opinion. Puis des fois, les mécanismes en place ne sont pas nécessairement... Ne favorisent pas tout le temps le fait de pouvoir s'exprimer ou avoir les réponses à nos questions. Ça fait que des fois, ça m'irrite un peu. Tu sais, quand je sens qu'il y a des non-dits, ou que je ne comprends pas pourquoi certaines décisions sont prises (Roxanne)

Des fois, comme entre collègues ou ceux qui sont comme responsables de nous, ça peut être un peu plus difficile. Surtout qu'on est un organisme féministe, qu'on veut comme une hiérarchie horizontale. Ça fait que des fois, on sent qu'il y a finalement une certaine hiérarchie ou qu'il y a des gens qui conservent l'information. Ça, ça m'irrite. (Roxanne)
Ce qui m'irrite, bien c'est la collaboration interprofessionnelle. [...] Des fois, les gens avec qui on collabore peuvent être très violents envers les victimes qu'on accompagne. Ça fait que ça, c'est... d'être témoin de ça au quotidien. C'est difficile aussi. [...] ...de sentir qu'on n'est pas reconnu pour notre expertise ou ce qu'on fait auprès des victimes. (Roxanne)
On n'a pas d'argent. On n'en a déjà pas pour nos services qui sont là. Donc ça, pour moi, c'est très préoccupant [chercher de l'argent]. C'est une source d'irritation. Même plus que de l'irritation, de la colère profonde. Toute cette énergie-là... si on avait toutes ces énergies-là qui pourraient être mises justement dans les services, dans la gestion, dans la structuration, dans la réflexion de la valorisation du bien-être des employés. Parce que, j'en ai plein des idées à mettre en place, et cetera. [...] Mais non, tout notre temps, notre énergie, notre argent... donc le temps passe à aller faire des appels à projets qu'on ne sait jamais si on va les avoir [...]. (Mélanie)
Des fois, le parent est complètement, bien pas complètement désengagé, je ne peux pas dire ça. Mais des fois, on voit des choses qu'eux ne sont pas prêts à voir. […] Puis, c'est vrai que des fois c'est frustrant un peu. […] À un moment donné, c'est sûr que veut veut pas, chacun a ses limites, chacun suit son chemin. On veut aider, mais ce n'est pas à notre hauteur à nous. C'est à celle des autres. Puis oui, des fois ça me fait vivre la frustration. (Sophie)
Je te dirais que pour être à 100% fâchée, ça me prendrait vraiment beaucoup. C'est sûr que, des fois, il y a une base d'équilibre, d'équité qui n'est pas facile à respecter. Du genre, des particularités dans une vie personnelle à une collègues du passé [...] par exemple ils ont proposé quelque chose qui était unique, pas possible pour les autres. [...] J'ai une collègue qui décide de partir comme ça. Ça fait 3 mois qu'elle est là. Elle décide de partir plusieurs mois en voyage. Elle demande à mon employeur de rester en télétravail à 100%. Donc ça, c'est comme tout le temps un enjeu de savoir : est-ce que ça va être équilibré pour les autres si c'est accepté ? Parce qu'en même temps, on ne peut pas arrêter de faire du présentiel. J'ai trop de gens âgés ou qui ont besoin de faire dû face à face et qui ne pourraient pas me dire : " oui je suis d'accord à ne faire que du Zoom". Puis d'autres, qui ne sont pas habiles non plus sur les Zoom ou sur les appels téléphoniques. Donc, ils ne peuvent pas être à la maison parce qu'ils ont un proche-aidé qui écoute. Donc, il y a plein de bonnes raisons qui font en sorte que le présentiel ne peut pas juste arrêter. Ça ne marchera pas. Donc, la problématique là-dessus, c'est toujours de voir si ça va être étendu pour tous. On essaie de mettre beaucoup de points pour essayer d'équilibrer pour chacun de mes collègues. [...] Je dirais que mon directeur est super à l'écoute. J'ai vraiment de la chance là-dessus. Mais des fois, ça peut être difficile de faire... il est comme à un cheveu que ça ne passe pas pour d'autres... à un cheveu que ce soit regardé comme de l'injustice, d'une façon, de l'inégalité. Ça, je

dirais que ça peut me fâcher, si quelqu'un reçoit ce privilège-là. Moi aussi, j'aimerais ça faire plus à distance (rires) et je serais bien, bien, bien, bien contente. (Amélie)
Le fait qu'il y a beaucoup d'hommes, et le « mindset » des hommes, comme d'un peu banaliser certaines situations. Mettons qu'il y a des jeunes garçons qui sont musulmans et qui ont des préjugés, ou carrément qui sont homophobes ou autre. Et moi, je suis très inclusive de tout le monde. Donc, ça me dérange quand j'entends des propos homophobes ou des propos sexistes, ou toutes formes de discriminations, ou de racisme ou autre. Alors, ce genre de situation-là peut me déranger plus, et surtout, si ce n'est pas pris au sérieux... que c'est pris à la légère, comme en disant « Oh mais non ! C'est juste une blague ». Ça c'est ce qui me dérange le plus je dirais. [...] Les collègues ne vont pas faire des propos racistes, sexistes, homophobes. Mais, s'ils en entendent de la part des jeunes, c'est comme s'il n'y a pas d'action qui est prise pour régler la situation ou pour s'assurer que ça n'arrive plus. C'est pris trop à la légère de la part de mes collègues, je trouve. (Christine)
C'était des situations très, très grosses... comme dans un organisme comme le nôtre, des centres pour les victimes d'agressions. Donc, le genre de situations comme ça, qui sont déjà arrivées, mais que c'est difficile de se dire qu'on ne peut pas leur apporter plus. On ne peut pas. On peut juste essayer de s'assurer que la vie qu'elle vit présentement, et pour le futur, va être meilleure. Donc, le rôle est limité en tant qu'intervenant. Mais beaucoup de frustrations au niveau du fonctionnement du système, de la justice et tout ça, c'est ça qui était le plus fâchant (Christine)
Ça me dérange [...] Je n'apprécie pas l'intolérance ou de généraliser ou je n'aime pas trop ce genre de commentaires ou préjugés (Christine)

Tableau A.20: La tristesse

Je trouve ça triste le fait qu'on a des gens qui, juste à cause qu'ils ont une déficience physique, ils restent dans leur résidence. Ils n'ont pas de place où aller pendant la journée. Ça me rend triste aussi qu'on n'a pas beaucoup d'accessibilité autour de Montréal pour les accompagner. Je sais qu'on est plus avancé que d'autres pays quand ça vient à l'accessibilité, mais il en reste encore beaucoup à faire pour que tout le monde soit capable de profiter de toutes les choses que les personnes qui n'ont pas besoin de ça peuvent faire. Ça me rend triste aussi les histoires des gens. [...] On a des personnes qui ont vécu des choses que je n'aurais jamais pensé : l'abus sexuel, l'abus émotionnel... le nombre d'histoire d'initiation dont on a entendu parler par ces gens-là, ça me rend triste. [...] Donc, je sais que ça se passe, mais juste entendre les histoires des autres, ça me rend triste. Mais, ça me rend aussi un peu heureuse qu'ils soient assez confortables pour nous dire ça et qu'ils sachent qu'on va être là pour eux autres émotionnellement. (Alexa)
Ce qui me rend triste, je pense que c'est les défis des membres avec lesquels on travaille. C'est de voir tout l'isolement avec lequel ça vient. Puis de me dire, bon bien, justement, si le projet arrête, ces gens-là vont être isolés. Mais, [il y a] aussi les gens qui ne savent pas qu'on existe, puis qui restent chez eux et n'ont pas grand-chose à faire, puis qui n'ont pas vraiment de cercle social. Ça me touche beaucoup puis ça me rend vraiment triste. (Zoey)
Je pense que le truc qui vient vraiment me chercher le plus, moi personnellement, c'est le manque de reconnaissance des gens au-dessus de nous. Je trouve ça vraiment un manque de respect. Ça me rend quand même... tantôt j'ai nommé juste les membres, mais au final, je pense que ça me rend triste aussi.
Une fois que je ferme mon ordinateur, bien, ça me rend comme triste de voir que la personne est chez elle probablement toute seule, puis que... j'étais là pendant 1 heure, mais après la personne deal avec ses défis par elle-même (Zoey)
Puis quand il y a des fins de séjour. C'est sûr que le cœur te part, parce que tu te dis : "bon là, on est rendu là, ça va peut-être trop bien. Parce que tu ne me vois plus, tu me *ghost*".
Ben c'est sur quand je mets quelqu'un dehors. Des fois, quand je tombe impuissante... Que je peux juste écouter. Si j'ai eu l'impression de ne peut-être pas avoir donné le meilleur mais moi j'ai la chance, avec mes jeunes aux appartements, de revenir, de re-texter et de dire : je voudrais te revoir, écoute, je pense que je t'ai mal compris, puis je suis partie sur une autre chose. Ça se peut ? Oui ou non ? Ce n'est pas triste, c'est plus comme... Triste c'est large. Je ne pleure pas. Oui, il y en a qui ont des vécus spéciaux, mais on a tous nos vécus. J'ai travaillé dans une thérapie quand j'étais infirmière, puis j'en ai eu de toutes les couleurs là.... L'impuissance. L'impuissance, quand tu tombes impuissant pis que tu arrives juste à des murs, pis que là tu as beau dire à la personne, ben là tu as appelé là, j'ai fait si j'ai

fait ça, faut attendre que tu voies la personne... C'est son urgence. Mais ce n'est pas triste que ça me rend, c'est impuissante. Je ne sais pas si c'est pareil. (Martine)
C'est sûr que, des fois, c'est attristant de voir tous les impacts que les victimes peuvent avoir versus les agresseurs. Puisqu'il y a quand même un fort pourcentage des agressions qui ne sont pas dénoncées à la police. Donc, les agresseurs n'ont pas de conséquences, les victimes en ont. (Rose)
Mais toutes les demandes qu'on reçoit, que ce soit de l'interne ou de l'externe, que ce soit de notre communauté, que ce soit de nos partenaires universitaires, institutionnels, ils en veulent plus, ils en veulent plus. [...] On n'est même pas capable de juste bien faire le minimum, mais on sent quand même des pressions pour en faire plus tout le temps. [...] puis de sentir que nos partenaires puis notre communauté a des attentes, puis quand on n'y répond pas, on les déçoit. Ça, ça me rend triste [...] Je trouve ça dur de me dire, bien, on fait ce qu'on peut avec ce qu'on a. Est-ce que je ne devrais pas défendre une posture de dire bien, on est un organisme parmi d'autres, vous voulez qu'on en fasse plus, faites-en vous, et c'est en gang qu'on va y arriver. [...] (Éléonore)
Quand je sens qu'on *butch*, ça m'énerve. Et pourtant je suis une grande fan du « *Good enough is the new perfect* » là. ...En mode lâcher-prise et faire ce qu'on est capable. Mais des fois, j'ai l'impression qu'on ne fait même pas ça, tu sais. Ça, je trouve ça triste. Mais bon, je ne dirais pas déprimée là. (Éléonore)
On voit la souffrance beaucoup des jeunes. T'as pas le choix, en général, quand t'es intervenante, t'as pas le choix d'avoir un genre de carapace pour t'éloigner de ça. Il faut vraiment que tu fasses la différence entre l'empathie et la sympathie. [...] Puis, il faut que tu développes ton côté empathique "fois 1000" parce que justement, il ne faut pas que ça vienne après ça te jouer dans la tête. Exemple, j'ai déjà eu affaire à des jeunes qui avaient des idées suicidaires mais ça, il ne faut pas que ça vienne te teinter après. (Marie)
Les départs (rires et larmes). Les départs de mes collègues récemment... ça me rend très triste (Roxanne)
C'est sûr que ça me rend triste d'entendre le fait que les femmes vivent la violence. C'est fâchant, mais c'est souvent triste aussi parce qu'il n'y a personne qui mérite ça... Puis, c'est quand même touchant les récits. Puis, des fois, c'est inspirant aussi. Ça fait que, c'est sûr, ça mobilise plein d'émotions, ce que j'entends au quotidien. (Roxanne)
La non-reconnaissance des instances gouvernementales par rapport à tout ce qu'on apporte à la société. Les gains, même financiers qu'on apporte à la société, en prévention, et toute l'aide qu'on apporte à ces personnes qui ne se retrouvent pas en dépendance, dans la rue, dans les services de santé mentale, et cetera. Ça me... le coup que j'ai eu, avec les financements qui nous ont été retirés.

On a été rencontré par les porteurs de projet au (nom de l'organisme). Puis moi, ce que j'ai entendu, mon cœur pleure. Et suite à ça, le Premier ministre qui nous annonce qu'on n'aurait pas les miettes pour le rehaussement. Ça me tord le cœur. Ça me tord le cœur. Je vis vraiment une non-reconnaissance de tout ce que le communautaire apporte (Mélanie)
Je ne sais pas si "triste" c'est la bonne émotion, mais... c'est sûr que je ne suis pas à l'abri de me sentir happée par les émotions des gens que j'accompagne... quand ils se sentent dans un trou sans fond, puis qu'ils ne savent pas comment ça va changer, qu'ils sont insatisfaits de leur vie de parents... à quel point ils sont épuisés, puis qu'ils ne sont pas capables de reprendre de l'énergie pour répondre aux besoins de leurs enfants. Tu sais.... Je peux trouver ça difficile, des fois de... Ah c'est fucké dire ça. Difficile des fois d'avoir de l'espoir pour certaines situations. Oui. (Sophie)
C'est sûr que la plus grande tristesse, ça serait toujours ce que les proches aidants reçoivent comme attention... une reconnaissance des services du gouvernement, et cetera. Mais, je pense que c'est une grande impuissance pour aider. Ça devient difficile d'avoir à essayer d'encadrer quelqu'un qui est en colère contre le système (Amélie)
[…] de voir une personne aidée qui dénie sa maladie ou dénie l'aide que la proche-aidante apporte… et aussi tout ça… L'impuissance, des fois. […] Je pense que c'est la principale chose qui me rend triste. C'est vraiment cette impuissance là qu'on vit des fois, de ne pas pouvoir aller plus loin, de ne pas pouvoir faire plus que d'écouter. (Amélie)
J'ai l'impression que c'est ça, les situations où je me sens moins, que je peux moins répondre ou… C'est sûr qu'il n'y a pas une solution à tout, pour les jeunes mettons. Je ne viens pas en sauveuse. Donc, juste d'être présente dans la vie de ces jeunes-là, des fois, c'est déjà une grosse chose. Mais oui, ça peut me rendre triste de savoir par quoi ces jeunes-là vivent, dans quoi ils passent (Christine)
Ça fait 4 ans qu'on travaille là-dessus [le programme] et les gens à l'extérieur de Montréal [...] n'ont aucune idée qu'on existe. Alors que le programme est tellement formidable, selon moi. Ça fait que c'est l'aspect un peu démoralisant, décevant, de dire comme voyons donc-là, c'est vraiment niaiseux notre affaire. On aurait besoin de support pour que les gens sachent qu'on existe.
Il y a beaucoup de féminicides, presque à chaque semaine. Ce qui fait que, à tous les jeudis, quand il y a des féminicides, il y a des rassemblements, des manifestations qui sont organisées. Ça fait que, nous, on s'implique là-dedans. Mais, c'est démoralisant de voir que ça revient presque à chaque semaine. Ça fait que ça peut être démoralisant. Puis, de voir qu'il y a encore beaucoup de préjugés, qu'il y a encore beaucoup de...les victimes doivent encore beaucoup se battre pour faire valoir leurs droits. Oui, ils essaient de faire des modifications au niveau du processus judiciaire, mais c'est long avant que ça

produise des impacts positifs pour les victimes. Donc ça, c'est des choses qui peuvent être démoralisantes (Rose).
S'il y a une chose qui me désole, mettons sans me déprimer, c'est quand j'ai l'impression qu'on n'a pas le temps de bien faire les choses. (Éléonore)
Ce qui est démotivant est vraiment relié au financement. Tout ce qui est gouvernemental [...]. C'est aussi la société dans laquelle on vit. [...] Mais tu sais, même moi, quand j'étais employé au centre jeunesse, les éducateurs dénigraient le communautaire. Ça fait que ce n'est pas juste le monde qui ne sait pas. C'est même les professionnels qui dénigrent. Ça fait qu'essayer de changer ça, c'est difficile. J'ai l'impression qu'on ne pourra pas le faire juste à nous, tous seuls. Il va falloir qu'il y ait quelque chose qui arrive parce qu'on est comme dans un engrenage sans fin. Ça fait qu'il va falloir qu'il y ait quelque chose qui arrive. Mais oui, c'est difficile. [...C'est une vision de la société. Ce n'est pas juste le gouvernement. (Marie)
Ça fait que justement le monde ils ne savent pas c'est quoi le communautaire fait qu'ils s'en vont dans le gouvernement. Pis ça fait que nous on manque de ressources parce qu'il n'y a pas d'intervenants qui viennent, mais ils ne savent pas ce qu'il y a. La majorité du monde justement quand ils découvrent le communautaire c'est vendu, c'est fini, c'est ça pour la vie, mais tu sais le temps qu'ils le découvrent, ça peut être long, puis c'est ça qui fait chier, oui. (Marie)
L'impression de recommencement... [...] J'aimerais ça qu'on fasse des choses peut être un peu plus concrètes. Mais finalement, tu sais, on se retrouve que la majorité de notre travail, c'est du suivi individuel. Mais, tu sais, ce n'est pas individuellement que ça se règle là. C'est le problème. Ça fait que des fois, c'est l'impression de recommencement aussi. [...] Tu sais, moi, je pense que toute seule dans mon bureau avec des femmes, je me trouve aidante. Je suis là pour elle. Mais, ça n'empêche pas les agressions sexuelles. Tu sais, ce n'est pas ça qui fait que... On est là pour les victimes, mais ça continue d'arriver. Puis ça, c'est peut-être quelque chose qui est un peu plus dur à la longue. De sentir qu'on n'a pas vraiment le pouvoir de prévenir ça... C'est sûr qu'on fait de la prévention, mais c'est plus comme... nous on est là pour récupérer après coup-là. (Roxanne)
On est dû pour une période de stabilité. On est dû pour ça. Et on dit toujours : " Ah, on rêve de ce qu'on appelle une vitesse de croisière". On a fait le deuil de ça. On est résilient. On a une grande force d'adaptabilité. Mais, il y a des limites à ça. Puis, il y a les conséquences. Il y a les coûts. Chaque adaptabilité demande de l'énergie (Mélanie)
La redondance, ça peut venir... surtout quand l'été arrive. Je sais que les familles sont moins disponibles, que je risque d'avoir plus d'annulation, d'avoir pas de réponse à mes rendez-vous. […] ça m'est arrivé 2 fois, je pense. J'ai un rendez-vous planifié à domicile. J'arrive au domicile et ils [les

parents] ne sont pas là (rires). Ça fait que l'engagement des gens que j'accompagne...Ça peut des fois être un peu démotivant. (Sophie)
C'est un peu comme de la socialisation forcée [les réseaux sociaux entre collègues]. [...] je m'entends peut-être plus avec certaines. D'autres vont un peu me taper sur les nerfs... de voir ce qu'elles peuvent écrire à certains moments de la journée. Je me dis : "bien, c'est tu pertinent de partager ça ?". [...] Mais ça, je trouve ça démoralisant ou peut-être un petit peu inintéressant d'avoir à entretenir absolument ce lien-là. [...] Je pense que c'est la seule affaire qui me démoralise, de maintenir ça... c'est un peu une obligation d'avoir une amitié avec certaines personnes... [une amitié] que je n'aurais pas, peut-être bien, si ce n'était pas du travail. (Amélie)
Démoralisent ou dépriment ? Pas vraiment. Peut-être plus des choses qui vont être un peu plus frustrantes ou qui vont être décevantes. Comme par rapport au, on appelle ça les « appels de projets », la façon que mettons la ville ou le gouvernement choisit ou non des projets. Eux ils se concentrent beaucoup sur les données ; donc les données quantitatives plutôt que qualitatives. Que ça je trouve ça bien dommage. Parce qu'ils ne réalisent pas tout le travail qui est fait, mais qu'on ne voit pas nécessairement le résultat à l'instant même et que ça peut être quelques années plus tard qu'on va voir à quel point ça a eu un impact. Donc ce genre de situation-là, ça, je trouve ça très dommage. (Christine)

BIBLIOGRAPHIE

A Dictionary of Human Resource Management. (2008). Security of employment. In E. Heery & M. Noon (Eds.), *A Dictionary of Human Resource Management* (p. n.d.). Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acref/9780199298761.001.0001

Adler, D. A., McLaughlin, T. J., Rogers, W. H., Chang, H., Lapitsky, L., & Lerner, D. (2006). Job performance deficits due to depression. *The American Journal of Psychiatry, 163*(9), 1569–1576. https://doi.org/10.1176/ajp.2006.163.9.1569

Akingbola, K., & Brunt, C. (2023). Working conditions and wages. In Kunle Akingbola & Carol Brunt. *Edward Elgar Publishing*. https://www.elgaronline.com/

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Andersen, D. R., Andersen, L. P., Gadegaard, C. A., Høgh, A., Prieur, A., & Lund, T. (2017). Burnout among Danish prison personnel: A question of quantitative and emotional demands. *Scandinavian Journal of Public Health, 45*(8), 824–830. https://doi.org/10.1177/1403494817718644

Ariza-Montes, A., & Lucia-Casademunt, A. M. (2016). Nonprofit versus for-profit organizations: A European overview of employees' work conditions. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 334–351.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. P., Van Der Hulst, R., & Brouwer, J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression.

Barry, V., Stout, M. E., Lynch, M. E., Mattis, S., Tran, D. Q., Antun, A., Ribeiro, M. J., Stein, S. F., & Kempton, C. L. (2019). The effect of psychological distress on health outcomes: A systematic review and meta-analysis of prospective studies. *Journal of Health Psychology, 25*(2), 227–239. https://doi.org/10.1177/1359105319842931

Beaud, J.-P. (1999). *L'échantillonnage*, dans Benoît Gauthier (dir.) Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 2009, p. 251-283 (5e édition ; texte modifié).

Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 391–405. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO;2-9

Bélanger, J. (1999). Les organismes communautaires, une composante essentielle de ce tiers secteur. *Nouvelles Pratiques Sociales, 12*(2), 89. https://doi.org/10.7202/000055ar

Benz, M. (2005). Not for the profit, but for the satisfaction? – Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos, 58*(2), 155–176. https://doi.org/10.1111/j.0023-5962.2005.00283.x

Bernin, P., & Theorell, T. (2001). Demand–control–support among female and male managers in eight Swedish companies. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 17*(4), 231–243. https://doi.org/10.1002/smi.905

Binder, M. (2016). "Do it with joy!" – Subjective well-being outcomes of working in non-profit organizations. *Journal of Economic Psychology, 54*, 64–84. http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2016.03.003

Blom, V., Bodin, L., Bergström, G., & Svedberg, P. (2016). Applying the demand-control-support model on burnout in managers and non-managers. *International Journal of Workplace Health Management, 9*(1), 110–122. https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2015-0033

Bloom, D.E., Cafiero, E.T., Jané-Llopis, E., Abrahams-Gessel, S., Bloom, L.R., Fathima, S., Feigl, A.B., Gaziano, T., Mowafi, M., Pandya, A., Prettner, K., Rosenberg, L., Seligman, B., Stein, A.Z., & Weinstein, C. (2011). *The global economic burden of noncommunicable diseases*. Geneva: World Economic Forum.

Bonde, J. P. E. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: A systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and Environmental Medicine, 65*(7), 438–445. https://doi.org/10.1136/oem.2007.038430

Bouvier, G. (2019). Les traumatismes vicariants : définition, contexte et propositions de prise en charge. *European Journal of Trauma & Dissociation, 3*(3), 163–169. https://doi.org/10.1016/j.ejtd.2019.06.004

Brand, J. E. (2015). The far-reaching impact of job loss and unemployment. *Annual Review of Sociology*. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-071913-043237

Brun, J., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion, Vol. 30*(2), 79–88. https://doi.org/10.3917/riges.302.0079

Bryman, A., & Bell, E. (2007). Research designs. In A. Bryman & E. Bell, *Business research methods* (2nd ed., pp. 38–73). New York, NY: Oxford University Press.

Bubonya, M., Cobb-Clark, D. A., & Wooden, M. (2017). Mental health and productivity at work: Does what you do matter? *Labour Economics, 46*, 150–165. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.05.001

Bültmann, U., Kant, I. J., Van Den Brandt, P. A., & Kasl, S. V. (2002). Psychosocial work characteristics as risk factors for the onset of fatigue and psychological distress: Prospective results from the Maastricht Cohort Study. *Psychological Medicine, 32*(2), 333–345. https://doi.org/10.1017/s0033291701005098

Burgess, R. G. (Ed.). (1982). *Field Research: A Sourcebook and Field Manual* (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203379998

Burns, K., Schroeder, E., Fung, T., Ellis, L. A., & Amin, J. (2023). Industry differences in psychological distress and distress-related productivity loss: A cross-sectional study of Australian workers. *Journal of Occupational Health, 65*(1). https://doi.org/10.1002/1348-9585.12428

Burton, W. N., Schultz, A. B., Chen, C., & Edington, D. W. (2008). The association of worker productivity and mental health: A review of the literature. *International Journal of Workplace Health Management, 1*(2), 78–94. https://doi.org/10.1108/17538350810893883

Calnan, M., Wainwright, D., Forsythe, M., Wall, B., & Almond, S. (2001). Mental health and stress in the workplace: The case of general practice in the UK. *Social Science & Medicine, 52*(4), 499–507. https://doi.org/10.1016/S0277-9536(00)00155-6

Calnan, M., Wadsworth, E., May, M., Smith, A., & Wainwright, D. (2004). Job strain, effort-reward imbalance, and stress at work: Competing or complementary models? *Scandinavian Journal of Public Health, 32*(2), 84–93. https://doi.org/10.1080/14034940310001668

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (10 mai 2024). *Santé mentale - Épuisement professionnel*. Gouvernement du Canada. https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mh/mentalhealth_jobburnout.html#section-1-hdr

Chantier de l'économie sociale. (2021). *Guide d'introduction à l'économie sociale*.

Chantier de l'économie sociale. (2024). *Outil d'aiguillage*.

Chevalier, S., Latulippe, D., Nicolas, J. (2013). *Les organismes communautaires: Des partenaires essentiels et dans le besoin. Portrait de leur contribution et de leur situation budgétaire*. Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

Cloutier, J., Michaud, V., & Pellerin, S. (2021). Rémunération globale en économie sociale et dans le tiers secteur : Une mission compensatoire? In Y. Hallée, P. Jalette, & R. Michaud (Eds.), *La rémunération dans tous ses états*. Presses de l'Université Laval.

Cocker, F., Martin, A., Scott, J., Venn, A., & Sanderson, K. (2013). Psychological distress, related work attendance, and productivity loss in Small-to-Medium enterprise Owner/Managers. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 10*(10), 5062–5082. https://doi.org/10.3390/ijerph10105062

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*(2), 310–357. https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L., & Boyle, P. (2005). *Savoir préparer une recherche : La définir, la structurer, la financer* (2e éd.). Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12*, 317–372.

CSMO-ÉSAC. (2018). *Les repères en économie sociale et en action communautaire : faits saillants Enquête 2018*. Panorama du secteur et de sa main d'œuvre.

CSMO-ÉSAC. (2019). *Les repères en économie sociale et en action communautaire*.

CSMO-ÉSAC. (2023). *Les seules données représentatives sur la main-d'œuvre du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire* [Rapport]. https://www.csmo-esac.qc.ca

CSMO-ÉSAC. (n.d.). *Secteur*. https://www.csmoesac.qc.ca/pages/secteur-esac

Da Costa, C. B., Loye, N., Lapointe, K., & Doyon, É. (2023). Un portrait de la santé psychologique des enseignants du collégial durant la pandémie de COVID-19. *Revue Internationale De Pédagogie De L'enseignement Supérieur, 39*(2). https://doi.org/10.4000/ripes.4621

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies, 13*(4), 659–684. https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357–384. https://doi.org/10.1177/014920639902500305

De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Blonk, R. W. B., Broersen, J. P. J., & Frings-Dresen, M. H. W. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 442–454. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.442

De Oliveira, C., Saka, M., Bone, L., Jacobs, R., & The Author(s). (2023). The role of mental health on workplace productivity: A critical review of the literature. *Applied Health Economics and Health Policy*, 167–193. https://doi.org/10.1007/s40258-022-00761-w

Depelteau, J., Fortier, F., & Hébert, G. (2013). *Les organismes communautaires au Québec : Financement et évolution des pratiques*. Institut De Recherche Et D'informations Socio-économiques. http://bv.cdeacf.ca/documents/PDF/horscollection/163615.pdf

Drapeau, A., Marchand, A., & Beaulieu-Prevost, D. (2012). Epidemiology of Psychological Distress. *In Tech eBooks*. https://doi.org/10.5772/30872

Dumais, S. (2019). *Gestion et communaication participatives dans les milieux communautaires à l'épreuve du managérialisme : Le cas des Auberges du cœur du Québec* [Mémoire, UQAM]. https://archipel.uqam.ca/13624/1/M16413.pdf

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28–67). Oxford: Oxford University Press.

Emanuele, R., & Higgins, S. H. (2000). Corporate Culture in the Nonprofit Sector: A Comparison of Fringe Benefits with the For-Profit Sector. *Journal of Business Ethics, 24*(1), 87–93. http://www.jstor.org/stable/25074269

Fauvel, M., Noiseux, Y., & Coget, L. (2020). *Précarité au travail et pratiques de gestion dans le mouvement de l'action communautaire autonome* [Rapport Final]. Groupe interuniversitaire et interdisciplinaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS). https://www.gireps.org/wp-content/uploads/2020/10/rapport_cond_travail_comm.FINAL_.pdfgireps.org+6gireps.org+6gireps.org+6

Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology, 19*(1/2), 170–170.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*(1), 115–130. https://doi.org/10.2307/256422

Fordjour G.A., Chan A.P.C., Fordjour A.A. Exploring Potential Predictors of Psychological Distress among Employees: A Systematic Review. *Int J Psychiatr Res. 2020; 2*(7): 1-11.

Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration–aggression. *Journal of organizational behavior, 20*(6), 915-931.

Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement, 37*(4), 250–261. https://doi.org/10.1037/h0087260

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70*(4), 628–646. https://doi.org/10.1177/0013164409355698

Gallie, D., Paugam, S., & Jacobs, S. (2003). Unemployment, poverty and social isolation: Is there a vicious circle of social exclusion? *European Societies, 5*(1), 1–32. https://doi.org/10.1080/1461669032000057668

Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*. https://doi.org/10.1177/0149206313475815

Gauthier, B. (2010). La structure de la preuve. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte de données* (5e éd., p.169–198). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Ge, J., He, J., Liu, Y., Zhang, J., Pan, J., Zhang, X., & Liu, D. (2021). Effects of effort-reward imbalance, job satisfaction, and work engagement on self-rated health among healthcare workers. *BMC Public Health, 21*(1). https://doi.org/10.1186/s12889-021-10233-w

Gilbert, M., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *European Review of Applied Psychology, 61*(4), 195–203. https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001

Giroux, A., Meunier, S., Doucet, A., Lauzier-Jobin, F., Radziszewki, S., Coulombe, S., & Houle, J. (2022). Travailler dans le milieu communautaire : Perspectives des travailleurs quant aux

demandes et aux ressources qui influencent leur santé psychologique. *Revue Canadienne de Santé Mentale Communautaire, 41*(4), 19–35.

Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting U.S. employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 46*(4), 398–412. https://doi.org/10.1097/01.jom.0000121151.40413.bd

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Hamann, D. J., & Foster, N. T. (2013). An exploration of job demands, job control, stress, and attitudes in public, nonprofit, and for-profit employees. *Review of Public Personnel Administration, 34*(4), 332–355. https://doi.org/10.1177/0734371x13491119

Hardy, G. E., Woods, D., Wall, T. D., & University of Sheffield. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 306–314. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.306

Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. J., Tan, L., Mykletun, A., Bryant, R. A., Christensen, H., & Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine, 74*(4), 301–310. https://doi.org/10.1136/oemed-2016-104015

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees *? Harvard Business Review, January-February.* 53-62.

Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2005). Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension. *Journal of Organizational Behavior, 26*(5), 517–534. https://doi.org/10.1002/job.324

Ilfeld Jr, F. W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological reports, 39(*3_suppl), 1215-1228.

Institut de la statistique du Québec. (2023). *Enquête québécoise sur la santé de la population 2020-2021*. https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/enquete-quebecoise-sante-population-2020-2021.pdf

Institut de la statistique du Québec. (2019). *L'économie sociale au Québec : Portrait statistique 2016*. https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/economie-sociale-au-quebec-portrait-statistique-2016.pdf

Institut national de santé publique du Québec: INSPQ. (2016). *Risques psychosociaux du travail*. https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail

Institut national de santé publique du Québec: INSPQ. (2021). *Indicateurs de risques psychosociaux liés au travail : définitions et résultats de l'Enquête québécoise sur la santé de la population 2014-2015*. Fiche Synthèse (p. 1–14) [Rapport]. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2816-risques-psychosociaux-travail.pdf

Institut national de santé publique du Québec: INSPQ. (2022). *Les déterminants de la détresse psychologique élevée liée au travail : résultats de l'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-2015.* Gouvernement du Québec.

Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology, 40*(3), 84–107. https://doi.org/10.1177/0022167800403008

Johansson, G., Sandahl, C., & Hasson, D. (2013). Role stress among first-line nurse managers and registered nurses – a comparative study. *Journal of Nursing Management, 21*(3), 449–458. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01311.x

Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and occupations, 33*(3), 271-302.

Kamerāde, D., & McKay, S. (2014). Is there a subjective well-being premium in voluntary sector employment? *Voluntas, 26*(6), 2733–2754. https://doi.org/10.1007/s11266-014-9545-z

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work*. Basic Books.

Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S. L. T., Walters, E. E., & Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological Medicine, 32*(6), 959–976. https://doi.org/10.1017/s0033291702006074

Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 73*(3), 539–548. https://doi.org/10.1037/0022-006x.73.3.539

Khalid, A., & Syed, J. (2024). Mental health and well-being at work: A systematic review of literature and directions for future research. *Human Resource Management Review, 34*(1), 100998. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100998

Kim, N. S. E., & Lee, N. J. W. (2007). Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency. *Review of Public Personnel Administration, 27*(3), 227–248. https://doi.org/10.1177/0734371x06295791

Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Virtanen, M., & Siegrist, J. (2007). Effort-reward imbalance, procedural injustice, and relational injustice as psychosocial predictors of health: Complementary or redundant models? *Occupational and Environmental Medicine, 64*, 659–665.

Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3*. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 3-50). Washington, DC, US: American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12171-001

Kruse, P., Chipeta, E. M., & Ueberschär, I. (2023). What keeps social entrepreneurs happy? Exploring personality, work design, external support, and social impact as resources of social entrepreneurs' mental well-being. *Sustainability, 15*(5), 4109. https://doi.org/10.3390/su15054109

Laliberté, D., & Tremblay, I. (2007). *L'organisation du travail et la santé mentale dans les organismes communautaires en santé et services sociaux de la Capitale-Nationale*.

Leclercq, J.-B., & Hawk, T. (2014). HORIZONS. In *CSSS Jeanne-Mance, REVUE DU CREMIS* (Issue 1).

L'Écuyer, R. (1988). L'analyse de contenu: Notion et étapes. Dans J. P. Deslauriers (dir.), *Les méthodes de la recherche qualitative* (pp. 49-65). Québec: Presses de l'Université du Québec.

Lerner, D., & Henke, R. M. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity? *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(4), 401–410. https://doi.org/10.1097/jom.0b013e31816bae50

Ling, M., & Department of Business Management, Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS). (2023). Prevalence of mental health and its impact on employee productivity.

Loi sur l'économie sociale, R.L.R.Q., c. E-1.1.1, http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1.

Lukan, J., Bolliger, L., Pauwels, N. S., Luštrek, M., De Bacquer, D., & Clays, E. (2022). Work environment risk factors causing day-to-day stress in occupational settings: A systematic review. *BMC Public Health, 22*(1). https://doi.org/10.1186/s12889-021-12354-8

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior, 2*(2), 99-113.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422.

Marchand, A., Blanc, M., & Durand, P. (2015). Genre, âge, catégorie professionnelle, secteur économique et santé mentale en milieu de travail: Les résultats de l'étude SALVEO.

Canadian Journal of Public Health, 106(4), e223–e229. https://doi.org/10.17269/cjph.106.4672

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research, 475–504.*

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998a). Élaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones. *Revue canadienne de santé publique, 89*, 183-187.

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998b). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Revue canadienne de santé publique, 89*, 352-357.

Massé, R. (2000). Qualitative and quantitative analyses of psychological distress: Methodological complementarity and ontological incommensurability. *Qualitative Health Research, 10*(3), 411–423. https://doi.org/10.1177/104973200129118426

McCann, I. L., & Pearlman, L. A. (1990). Vicarious traumatization: A framework for understanding the psychological effects of working with victims. *Journal of Traumatic Stress, 3*(1), 131–149. https://doi.org/10.1007/BF00975140

McKee-Ryan, F. M., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.53

McMullen, K., & Schellenberg, G. (2003). Job quality in non-profit organizations. In *CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector: Vol. No. 2.* Canadian Policy Research Networks.

Meunier, S., Giroux, A., Coulombe, S., Lauzier-Jobin, F., Radziszewski, S., Houle, J., Dagenais-Desmarais, V., & Université du Québec à Montréal. (2020). *Enquête sur la santé psychologique des travailleurs et des travailleuses du milieu communautaire au Québec* (p. 42). Université du Québec à Montréal.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (06 mai 2022). S'unir pour un mieux-être collectif : plan d'action interministériel en santé mentale 2022-2026. *La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux*. https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2021/21-914-14W.pdf

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. (8 juillet 2022). *Qu'est-ce qu'une entreprise d'économie sociale?* https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/apercu/quest-ce-quune-entreprise-deconomie-sociale

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2001*). L'action communautaire: une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Politique Gouvernementale.

Mopkins, D. (2022). Workplace psychological distress: A concept analysis. *Workplace Health & Safety, 70*(10), 436–444. https://doi.org/10.1177/21650799221090641

Morin, E. (2008). Qu'est-ce qui donne un sens au travail? *Objectif Prévention, 31*(2), 10-14.

Newton, C., & Teo, S. (2014). Identification and occupational stress: A stress-buffering perspective. *Human Resource Management, 53*(1), 89–113. https://doi.org/10.1002/hrm.21598

Ngamaba, K. H., Armitage, C., Panagioti, M., & Hodkinson, A. (2020). How closely related are financial satisfaction and subjective well-being? A systematic review and meta-analysis.

Journal of Behavioral and Experimental Economics, 85, 101522. https://doi.org/10.1016/j.socec.2020.101522

OCDE. (2008). *Perspectives De L'emploi De L'OCDE*.

Office québécois de la langue française. (n.d.). https://www.oqlf.gouv.qc.ca/

Olesen, S. C., Butterworth, P., Leach, L. S., Kelaher, M., & Pirkis, J. (2013). Mental health affects future employment as job loss affects mental health: Findings from a longitudinal population study. *BMC Psychiatry, 13*(1). https://doi.org/10.1186/1471-244x-13-144

Ordre des infirmières et infirmiers du Québec. (2021). *Perspective infirmière, 18*(4).

Organisation de coopération et de développement économiques. (2008). *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2008*.

Organisation internationale du travail: OIT. (2018). *11e baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi.* Défenseur des droits - République Française.

Organisation mondiale de la santé. (2024). *Santé mentale – Vue d'ensemble*. Organisation mondiale de la santé. https://www.who.int/fr/health-topics/mental-health#tab=tab_1

Organisation mondiale de la santé: OMS. (2022, Juin 17). *Santé mentale : Renforcer notre action*. https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response

Park, S., & Koch, M. (2024). Health Risks Related to COVID-19, Psychological Distress and Perceived Productivity. *British Journal of Management, 35*(2), 1040-1058.

Pellerin, S., & Cloutier, J. (2017). L'effet des récompenses sur l'état de santé psychologique des travailleurs: Les mécanismes sous-jacents. *Canadian Journal of Administrative Sciences /*

Revue Canadienne Des Sciences De L'Administration, 35(3). https://doi.org/10.1002/cjas.1462

Peters, E. (2018). Compassion fatigue in nursing: A concept analysis. *Nursing Forum, 53*(4), 466–480. https://doi.org/10.1111/nuf.12274

PME MTL. (n.d.). Économie sociale, coopérative et OBNL. https://pmemtl.com/outils-et-ressources/economie-sociale

Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires. (dir). (1997). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin.

Proulx, L. (2003). Conditions de travail et syndicalisme en économie sociale : la situation dans les organismes de services aux personnes. *Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales. Collection Transfert*. ISBN: 2-89276-246-4.

Réseau québécois de l'action communautaire autonome. (2019). *ACA.* https://rq-aca.org/aca/

Ridner, S. H. (2004). Psychological distress: Concept analysis. *Journal of Advanced Nursing, 45*(5), 536–545. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02938.x

Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., & Morin, E. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(3), 305–317. https://doi.org/10.1037/a0015747

Rowold, J., Borgmann, L., & Bormann, K. (2014). Which leadership constructs are important for predicting job satisfaction, affective commitment, and perceived job performance in profit versus nonprofit organizations? *Nonprofit Management & Leadership, 25*(2), 147–164. https://doi.org/10.1002/nml.21116

Royer, I. et Zarlowski, P. (2003). Dans Thiétart, R. (dir). Méthodes de recherche en management.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology, 25*(1), 54-67.

Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données (5e édition).* Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2007). Employee health and presenteeism: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation, 17*, 547–579. https://doi.org/10.1007/s10926-007-9096-x

Sekaran, U. (2003). The research process. Step 6: Elements of research design. In *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed., pp. 116–138). New York, NY: John Wiley & Sons.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27–41. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27

Siegrist, J. (2008). Chronic psychosocial stress at work and risk of depression: Evidence from prospective studies. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience, 258*(S5), 115–119. https://doi.org/10.1007/s00406-008-5024-0

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine, 58*(8), 1483–1499. https://doi.org/10.1016/s0277-9536(03)00351-4

Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T., & Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? *Results from the Intervention Project on Absence*

and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. Work, 38(2), 103–109. https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1112

Sparks, K., & Cooper, C. L. (1999). Occupational differences in the work-strain relationship: Towards the use of situation-specific models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*(2), 219–229. https://doi.org/10.1348/096317999166617

Sparks, K., & Cooper, C. L. (2013). Occupational differences in the work-strain relationship: Towards the use of situation-specific models. *In From Stress to Wellbeing (Vol. 1*, pp. 315-326). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1348/096317999166617

Spell, C. S., & Arnold, T. (2007a). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior, 28(6)*, 729–751. https://doi.org/10.1002/job.441

Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007b). *A multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. Journal of Management, 33*(5), 724–751. https://doi.org/10.1177/0149206307305560

Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 32*(6), 443–462. https://www.jstor.org/stable/40967597

Statistique Canada (28 mars 2024). *Produit intérieur brut (PIB) des institutions sans but lucratif par sous-secteur*. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3610061601&pickMembers%5B0%5D=1.6&pickMembers%5B1%5D=2.1&cubeTimeFrame.startYear=2018&cubeTimeFrame.endYear=2022&referencePeriods=20180101%2C20220101

Statistique Canada (5 juillet 2022). *Aperçu du secteur sans but lucratif au Canada, 2010 à 2020*. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/13-605-x/2022001/article/00002-fra.htm

Steinberg, R. J., & Figart, D. M. (1999). Emotional labor since The managed heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561*(1), 8–26. https://doi.org/10.1177/000271629956100101

Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55*(1), 23–40. https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1022

Tanaka, M., Ishii, A., & Watanabe, Y. (2014). Neural effects of mental fatigue caused by continuous attention load: A magnetoencephalography study. *Brain Research, 1561*, 60–66. https://doi.org/10.1016/j.brainres.2014.03.009

Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 197–215. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2951

Thiétart, R. (2003). *Méthodes de recherche en management*.

Toker, S., Gavish, I., & Biron, M. (2013). Job Demand–Control–Support and diabetes risk: The moderating role of self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(6), 711-724.

Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: Reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social Science & Medicine, 59*(11), 2335–2359. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.03.030

Usunier, J., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion*.

Van Daalen, G., Willemsen, T. M., & Sanders, K. (2006). Reducing work–family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior, 69*(3), 462–476. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.005

Van Der Maren, J. (1997). Méthodes de recherche pour l'éducation. *Canadian Journal of Education / Revue Canadienne De L'Éducation, 22*(1), 103. https://doi.org/10.2307/1585818

Van Der Molen, H. F., Nieuwenhuijsen, K., Frings-Dresen, M. H. W., & De Groene, G. (2020). Work-related psychosocial risk factors for stress-related mental disorders: An updated systematic review and meta-analysis. *BMJ Open, 10*(7), e034849. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-034849

Vanier, C., & Fortin, D. (2007). Une étude exploratoire des sources de stress et de soutien social chez les intervenantes communautaires en santé mentale. *Santé Mentale Au Québec, 21*(2), 200–223. https://doi.org/10.7202/032405ar

Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine, 60*(5), 1117–1131. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043

Van Veldhoven, M. (2013). Quantitative job demands. *An introduction to contemporary work psychology*, 115-143.

Veit, C. T., & Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51*(5), 730–742. https://doi.org/10.1037/0022-006x.51.5.730

Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., . . . Audet, N. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)* : sommaire (Sommaire de rapport n° RR-691). INSPQ; ISQ; IRSST.

Virgolino, A., Costa, J., Santos, O., Pereira, M. E., Antunes, R., Ambrósio, S., Heitor, M. J., & Carneiro, A. V. (2022). Lost in transition: a systematic review of the association between unemployment and mental health. *Journal of Mental Health, 31(*3), 432–444. https://doi.org/10.1080/09638237.2021.2022615

Walk, M., Handy, F., & Schinnenburg, H. (2013). Expectations and experiences of young employees: The case of German nonprofits. *Administration in Social Work, 37*(2), 133–146. https://doi.org/10.1080/03643107.2012.667658

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601–617. https://doi.org/10.1177/014920639101700305

Wood, S., Braeken, J., & Niven, K. (2012). Discrimination and well-being in organizations: Testing the differential power and organizational justice theories of workplace aggression. *Journal of Business Ethics, 115*(3), 617–634. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1404-5

World Health Organization. (2022). *World mental health report: Transforming mental health for all*. Geneva: World Health Organization. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

World Health Organization: WHO. (2022, June 17). *Santé mentale : renforcer notre action*. https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health

World Health Organization. (2025). *Santé mentale*. https://www.who.int/fr/health-topics/mental-health#tab=tab_1