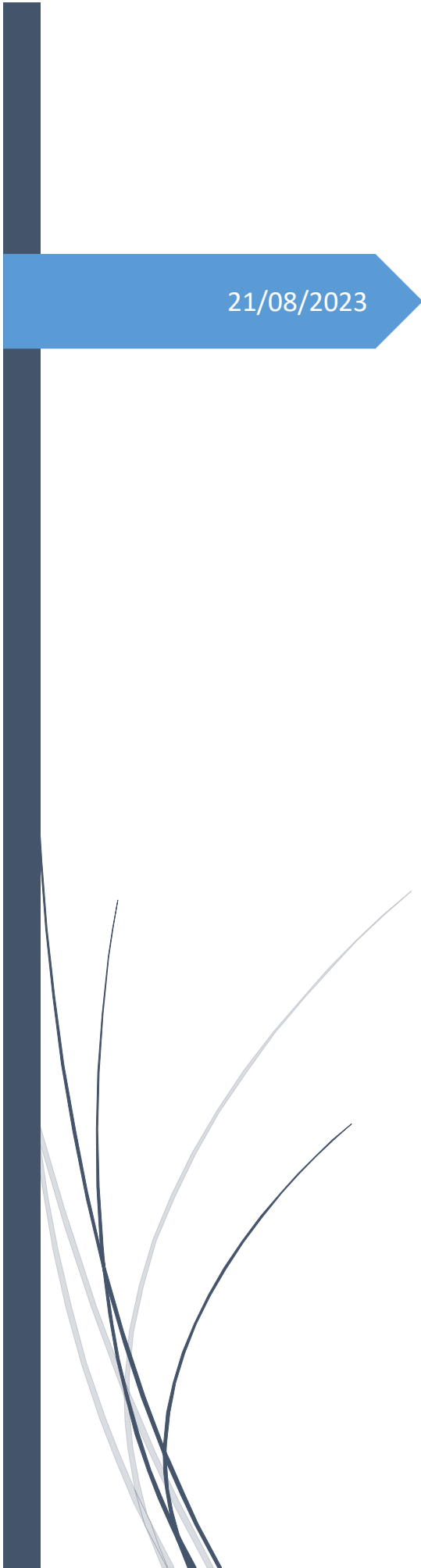




21/08/2023

Synthèse et analyse des bonnes pratiques d'accueil, d'orientation et d'intégration du personnel : une recension rapide de la littérature scientifique et contextuelle

Mandat d'accueil, d'orientation et
d'intégration découlant d'une
recommandation du rapport de la
Commission Laurent

Mise à jour corrigée : 18 oct. 2023

Sophie Massé, M. Sc. et Vanessa Fortier-Jordan, M. Sc.
CHARGÉES DE PROJET, INSTITUT UNIVERSITAIRE JEUNES EN
DIFFICULTÉ, CIUSSS DU CENTRE-SUD-DE-L'ÎLE-DE-MONTRÉAL

Pour citer ce document

Massé, S. et Fortier-Jordan, V. (2023). *Synthèse et analyse des bonnes pratiques d'accueil, d'orientation et d'intégration du personnel : une recension rapide de la littérature scientifique et contextuelle*. Institut universitaire Jeunes en difficulté, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

https://iujd.ca/sites/iujd/files/media/document/Synthese_et_analyse_des_bonnes_pratiques_AOI_2023.pdf

Crédits

Institut universitaire Jeunes en difficulté – Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche
CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

1001, boul. de Maisonneuve Est

Montréal (Québec) H2L 4M1

iu-jd.ccsmtl@ssss.gouv.qc.ca

514 896-3550

Consultation

Michelle Dionne, conseillère et Jean-Marc Potvin, conseiller

Charge de projet et rédaction

Sophie Massé et Vanessa Fortier-Jordan, agentes de planification, de programmation et de recherche, Institut universitaire Jeunes en difficulté (IUID), CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (CCSMTL)

Recherche bibliographique

Magali Lachapelle, bibliothécaire, Hôpital Notre-Dame et Hôpital de Verdun, CCSMTL

Paule Asselin, bibliothécaire, Bibliothèque Jeunes en difficulté, CCSMTL

Édition bibliographique

Jade St-Vincent, technicienne en documentation, Bibliothèque Jeunes en difficulté, CCSMTL

Révision linguistique

C'est-à-dire inc.

© Gouvernement du Québec, 2023.

ISBN : 978-2-550-95595-5 (*imprimé*)

ISBN : 978-2-550-95596-2 (*numérique*)

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023

Bibliothèque et Archives Canada, 2023

Table des matières

RÉSUMÉ	6
1. Mise en contexte	7
La Commission Laurent	7
La nécessité d'une main-d'œuvre hautement qualifiée.....	7
Les coûts du roulement du personnel en protection de la jeunesse	7
Recommandation de la Commission Laurent	8
L'objectif du présent document	9
2. Méthodologie	10
Élaboration de la stratégie de recherche bibliographique	10
Application de la stratégie de recherche bibliographique	11
Résultats de la stratégie de recherche bibliographique	11
Sélection du corpus de données et raffinement des thèmes	12
3. Résultats de la revue de la littérature	13
3.1 Satisfaction professionnelle et sens donné au travail	13
3.1.1. Assurer l'adéquation ou l'appariement personne-organisation et personne-travail.....	14
3.1.2. Clarifier le rôle des intervenant·e·s.....	14
3.1.3. Stimuler la contribution et l'épanouissement des intervenant·e·s	15
3.1.4. Offrir des salaires et des avantages sociaux compétitifs.....	15
3.2 Charge de travail	15
3.2.1. Réduire la charge de travail	16
3.2.2. Ajuster progressivement la charge de cas des recrues	17
3.2.3. Alléger les exigences administratives au profit du temps alloué à l'intervention	17
3.3 Sécurité et bien-être au travail	17
Maladies professionnelles	17
Culture du blâme.....	18
Facteurs de rétention	18
3.3.1. Adopter une culture de sécurité	18
3.3.2. Aborder la détresse professionnelle	19
3.3.3. Adopter des politiques et des procédures appuyant une culture de sécurité.....	19
3.3.4. Former le personnel à la sécurité	19
3.3.5. Former les gestionnaires à la sécurité	20
3.3.6. Offrir des conditions de travail flexibles.....	20
3.3.7. Promouvoir un portrait positif du travail en protection de la jeunesse	20
3.4 Formation et supervision.....	20

3.4.1.	Cerner les besoins de formation.....	22
3.4.2.	Préparer les recrues à l'apprentissage	22
3.4.3.	Adapter la formation aux besoins des recrues	22
3.4.4.	Fournir de la formation sur le terrain	23
3.4.5.	Répartir la formation sur une période de deux ans	23
3.4.6.	Arrimer la charge de cas sur la formation, puis l'augmenter progressivement	23
3.4.7.	Fournir de la formation continue	23
3.4.8.	Évaluer la formation dispensée	23
3.4.9.	Fournir de la supervision.....	24
3.4.10.	Former le personnel de supervision	24
3.4.11.	Fournir du mentorat et du coaching	24
3.4.12.	Assurer la disponibilité du personnel de supervision et des mentors	24
3.5	Soutien et travail collaboratif	24
3.5.1.	Stimuler un sentiment d'appartenance	25
3.5.2.	Favoriser le réseautage.....	26
3.5.3.	Cultiver le soutien entre collègues dans une culture de collaboration	26
3.6	La ligne de gestion et la culture organisationnelle.....	26
3.6.1.	Engager la ligne de gestion dans le processus AOI	27
3.6.2.	Former les gestionnaires au leadership	27
3.6.3.	Assurer la supervision individuelle avec les gestionnaires	27
3.6.4.	Honorer ses engagements.....	27
3.6.5.	Adopter une culture de reconnaissance.....	28
3.6.6.	Faire des entrevues de rétention.....	28
	Les dimensions ou composantes d du processus AOI	28
	Étapes d'un processus AOI	28
4.	Discussion	29
4.1.	DIMENSIONS OU COMPOSANTES D'UN BON PROCESSUS AOI.....	29
4.2.	RECOMMANDATIONS.....	30
4.2.1.	Intervenir de façon holistique sur les six dimensions interreliées	30
4.2.2.	Influencer bien avant le processus AOI.....	31
4.2.3.	Stratégies à la phase d'accueil	31
4.2.4.	Stratégies à la phase d'orientation	32
4.2.5.	Stratégies à la phase d'intégration et formation continue.....	32
	LIMITES	33
	Annexe 1 – Recherche bibliographique de la littérature grise	34
	Annexe 2 – Liste de contrôle : stratégies AOI découlant de la présente recension	35

Annexe 3 – Définitions : encadrement clinique, accueil, orientation, intégration.....	36
Références	37
*Identifiées par type de données	37

RÉSUMÉ

Les organisations en protection de la jeunesse ont de la difficulté à recruter suffisamment de main-d'œuvre hautement qualifiée, à la maintenir engagée, à la retenir en poste et à diminuer le taux de roulement. C'est pourquoi la Commission Laurent a recommandé le développement d'un programme d'accueil, d'orientation et d'intégration (AOI), harmonisé à l'échelle nationale, que devra suivre obligatoirement toute nouvelle personne embauchée au programme-services Jeunes en difficulté avant son entrée en fonction. À cette fin, le présent document propose une recension rapide de la littérature scientifique et de la littérature grise portant sur le sujet. En l'absence de programmes AOI scientifiquement évalués dans la littérature, la recension a été effectuée en fonction de critères de sélection. Elle a retenu des pratiques qui ont été développées, mais non évaluées, ainsi que des pratiques à adapter ou auxquelles se reporter pour en développer une nouvelle. Des facteurs de roulement et de rétention des nouvelles recrues ont été recherchés, plus précisément dans le domaine de la protection de la jeunesse, mais aussi en général.

De cette recherche, six dimensions incontournables sont ressorties et, pour chacune d'elles, des stratégies d'intervention ont été identifiées : **1) Pour améliorer la satisfaction professionnelle et le sens donné au travail**, il importe d'assurer, d'une part, l'adéquation (Dufour et Saba, 2012) ou l'appariement (Michaud *et al.*, 2016) personne-organisation, c'est-à-dire la compatibilité des personnes à l'organisation, à ses valeurs et à ses croyances. D'autre part, il faut assurer l'adéquation ou l'appariement personne-travail, au sens où les intérêts et les compétences des personnes doivent convenir aux tâches. Il est également nécessaire de clarifier les attentes quant au rôle de l'intervenant·e afin d'éviter l'ambiguïté et les conflits liés au rôle (attentes compétitives entre elles) qui peuvent contribuer au roulement du personnel. Des salaires voire une rémunération concurrentielle sont aussi recommandés. **2) Pour favoriser la rétention**, une réduction de la **charge de travail** administrative et l'allocation de plus de temps à l'intervention auprès des jeunes et de leur famille sont recommandées. Ces stratégies peuvent améliorer la satisfaction au travail et renforcer le sentiment d'influencer positivement la vie des jeunes et de leur famille. Une approche de gestion de cas d'équipe est une autre solution recommandée en lien avec la charge de cas. Pour les nouvelles recrues, un ajustement progressif de la charge de cas est nécessaire en maintenant la charge de travail au minimum durant les premières semaines. **3) Pour favoriser la rétention et le bien-être des intervenant·e·s**, il est important d'**adopter une culture de sécurité** physique, psychologique et sociale. La détresse professionnelle doit aussi être adressée. L'adoption de politiques et de procédures appuyant une telle culture de sécurité doit éliminer la culture du blâme, favoriser la responsabilité collective et offrir des conditions de travail flexibles. Le personnel et les gestionnaires devraient être formés à la sécurité, et ce, dès leur entrée en fonction. Un portrait positif du travail en protection de la jeunesse devrait aussi être dépeint. **4) Pour ce qui est de la formation et de la supervision**, une formation sur le terrain, bien encadrée et répartie sur une période de deux ans, est nécessaire avant d'atteindre une véritable intégration du personnel. Des expériences de succès précoces doivent être vécues. Il faut adapter la formation à leurs besoins et à leur style d'apprentissage en fournissant de la rétroaction instantanée. Évaluer la formation dispensée est également primordial. En outre, on souligne l'importance d'offrir un soutien organisationnel et de la supervision de qualité grâce à un suivi fréquent et à du soutien opérationnel et émotionnel tout au long du parcours d'intégration. Les rôles des superviseur·e·s peuvent inclure l'enseignement, la consultation, le *coaching* et/ou le mentorat. Ce personnel de supervision doit être bien formé pour jouer son rôle. Afin d'assurer l'efficacité de l'accompagnement des mentors, leur charge de travail doit être ajustée en conséquence. La mise en place d'un rythme de communication encadré et d'un compte rendu des suivis s'impose. **5) Le soutien et le travail collaboratif** sont aussi essentiels. La culture de collaboration, qui favorise le soutien entre collègues et la responsabilité collective, constitue un autre élément important pour la rétention. Les

bonnes relations entre collègues sont l'une des principales raisons que citent les intervenant·e·s pour expliquer leur maintien en poste. **6) Le soutien de l'organisation et des gestionnaires** est un facteur déterminant de rétention du personnel en protection de la jeunesse. D'ailleurs, lorsque les intervenant·e·s ont l'impression que l'organisation se soucie de ses employé·e·s, cette perception contribue à leur fidélisation. Les gestionnaires ont besoin de formation et de soutien pour jouer leur rôle en ce sens, ainsi que pour assurer un équilibre travail-famille et une bonne adéquation personne-organisation et personne-travail. Il est recommandé d'impliquer l'ensemble de la ligne de gestion dans le processus d'intégration des nouvelles recrues et de leur offrir une supervision individuelle.

Plutôt que de se concentrer sur des variables uniques, une intervention holistique doit être privilégiée quant à ces six dimensions. Un programme AOI en protection de la jeunesse doit être pensé et conçu de manière globale et recourir à des stratégies multiniveaux, à la fois individuelles, d'équipe et organisationnelles pour améliorer la rétention des intervenant·e·s. De plus, il importe d'influencer la réputation du travail en protection de l'enfance, en collaboration avec les médias, pour mettre en valeur tout le travail fructueux qui est réalisé. Il faut aussi investir dans des programmes de prévention et des services communautaires pour réduire la charge de travail des intervenant·e·s.

1. Mise en contexte

La Commission Laurent

En 2019, le Québec a été secoué par la tragique mort d'une fillette à Granby, entraînant la mise en place d'une commission d'enquête sur les services de protection de la jeunesse, ainsi que sur la loi qui les régit, le rôle des tribunaux, des services sociaux et d'autres acteurs impliqués (CSDEPJ, 2021). Dans leur rapport, les commissaires ont présenté leurs conclusions sur les conditions de travail des intervenant·e·s, en particulier dans le chapitre 13 intitulé « Valoriser, soutenir et reconnaître les intervenantes », où ils ont formulé quatre constats :

1. une charge de travail menaçant la qualité et la stabilité des services;
2. des risques de subir de la violence physique et psychologique;
3. des besoins de supervision clinique et d'encadrement non répondus;
4. une pratique particulière exigeant des connaissances et des compétences sous-estimées.

La nécessité d'une main-d'œuvre hautement qualifiée

Le travail en protection de la jeunesse se démarque par sa complexité et nécessite des connaissances ainsi que des compétences dans des domaines d'intervention vastes et variés, tels que la violence familiale, la santé mentale, la pauvreté, l'itinérance, la toxicomanie, les traumatismes, etc. (Capacity Building Center for States, 2018). Sans contredit, les intervenant·e·s y jouent un rôle social crucial en assurant la sécurité, la stabilité et la santé des enfants et des jeunes les plus vulnérables (Capacity Building Center for States, 2018; Kim et Kao, 2014; Lee *et al.*, 2020; Radey et Wilke, 2021b). Malgré cela, la Commission Laurent a été forcée de constater que la formation spécialisée en protection de la jeunesse est de moins en moins dispensée, que les programmes d'accueil et d'orientation sont insuffisants pour préparer adéquatement à la pratique et que la formation continue manque de rigueur (CSDEPJ, 2021).

Les coûts du roulement du personnel en protection de la jeunesse

Alors qu'une main-d'œuvre hautement qualifiée, engagée et stable ainsi qu'un effectif suffisant sont essentiels pour que les organisations en protection de la jeunesse puissent pleinement jouer leur rôle

(Kim et Kao, 2014; Kothari *et al.*, 2021; Lee *et al.*, 2020; Piescher *et al.*, 2022), le maintien en poste d'intervenant·e·s bien formé·e·s constitue un défi majeur au Québec et ailleurs (Kim et Kao, 2014; Lee *et al.*, 2020; CSDEPJ, 2021). En effet, les organisations peinent à retenir leur main-d'œuvre et connaissent, par conséquent, un taux de roulement élevé, voire une pénurie de personnel. D'ailleurs, ce roulement a un coût important, comme en témoigne une étude qualitative menée aux États-Unis, qui révèle que la rotation de l'effectif augmente le risque de récurrence de la maltraitance, en plus de nuire à l'intervention et à ses effets à long terme (Schelbe *et al.*, 2017). Sur le plan financier, le coût de remplacement de chaque intervenant·e quittant la protection de la jeunesse est estimé à 54 000 USD, ce qui inclut les heures supplémentaires, la cessation d'emploi, l'embauche, la formation sans oublier la pression induite sur les autres intervenant·e·s et les gestionnaires (Annie E. Casey Foundation, 2019).

Recommandation de la Commission Laurent

Afin de renverser la tendance et de favoriser le recrutement et la rétention de personnel qualifié en protection de la jeunesse, le développement de stratégies organisationnelles devient criant (Lewig et McLean, 2016). En effet, selon le Quality Improvement Center for Workforce Development (2020), un organisme américain qui utilise la recherche pour soutenir l'amélioration du personnel en protection de la jeunesse aux États-Unis, le processus d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues joue un rôle crucial, tant pour attirer que pour retenir le personnel. Ce processus peut même accroître la rétention de 82 % et la productivité de plus de 70 % (Engage2Excel, s.d. cité dans Venne, 2020). En ce sens, plusieurs modèles pourraient guider le développement d'un processus d'accueil, d'orientation et d'intégration (AOI) (Carucci, 2018; Chillakuri, 2020; Gagnon et Lévesque, 2022; Lord, 2021; Peters, 2016, 2018; Sibisi et Kappers, 2022; Skills for Care, 2021; Watkins, 2019), mais aucun ne semble faire consensus ni s'appliquer spécifiquement au contexte de la protection de la jeunesse.

Une analyse des programmes d'accueil et d'orientation des services du programme-services Jeunes en difficulté dans 14 CISSS-CIUSSS du Québec a montré que certains programmes étaient peu élaborés, tandis que d'autres étaient complets et pourraient servir de modèle pour une uniformisation provinciale (CSDEPJ, 2021). Cette disparité régionale importante témoigne de l'absence d'une vision nationale claire des programmes d'accueil et d'orientation. Par conséquent, la Commission Laurent a recommandé de :

développer un programme d'accueil-orientation uniformisé au plan national et de le dispenser obligatoirement à toute nouvelle employée du programme-services Jeunes en difficulté préalablement à son entrée en fonction (CSDEPJ, 2021, p.372).

En attendant qu'un programme AOI¹ unique soit développé, évalué et déployé à tous les CISSS et CIUSSS du Québec,

le MSSS veut élaborer des balises à l'intention des CISSS et des CIUSSS pour les guider dans l'élaboration d'un programme AOI destiné aux employés accédant à un nouveau poste, dans un nouveau secteur ou un nouveau titre d'emploi du Programme JED (finissants, nouvelles embauches, changement de service ou de titre d'emploi). Ces balises vont inclure des indications relatives au déploiement, au soutien à l'implantation et à l'évaluation du programme AOI développé par chaque établissement. Les établissements seront effectivement responsables du

¹ Le MSSS mène actuellement des travaux afin de proposer des définitions harmonisées des différents concepts retenus dans le but d'assurer une plus grande cohérence. Les définitions de concepts employés dans le cadre de ce mandat se trouvent à l'annexe 3 du présent document et pourraient changer.

développement, de l'ajustement et de l'implantation de son propre programme AOI, dans le respect des balises ministérielles établies. (Potvin et Dionne, p. 7)

En ce sens, le MSSS prévoit cinq étapes avec des livrables précis :

1. La mise en place de mesures transitoires rapides, y compris l'utilisation de nouvelles technologies, pour assurer l'accompagnement du nouveau personnel d'intervention avec le soutien du personnel retraité des milieux d'intervention.
2. **La recension des données issues de la littérature scientifique et contextuelle en matière de bonnes pratiques dans le processus d'accueil, d'orientation et d'intégration des nouveaux talents. Cette recension servira à l'émission de recommandations au MSSS fondées sur l'analyse des données recueillies.**
3. Le choix et l'élaboration des orientations ministérielles quant au processus d'accueil, d'orientation et d'intégration du nouveau personnel des CISSS et CIUSSS.
4. La mise en œuvre des programmes d'AOI par les établissements. Cette phase de travaux implique d'analyser les conditions organisationnelles nécessaires au déploiement par les établissements et de développer des outils ou des guides, le cas échéant.
5. L'évaluation de la mise en œuvre et l'amélioration continue des programmes par les établissements.

L'objectif du présent document

Le présent document découle du second livrable du MSSS et constitue une recension rapide de la littérature portant sur les critères et le contenu d'un processus d'accueil, d'orientation et d'intégration des nouvelles recrues en protection de la jeunesse. Les données colligées visent à améliorer la rétention du personnel et la qualité des services rendus aux jeunes en difficulté et à leur famille.

Le document est divisé en quatre sections. La première présente la mise en contexte. La deuxième section fait état de la méthodologie de recherche employée pour récolter la littérature et produire ce rapport. La troisième brosse un portrait des thèmes ayant résulté de la revue de la littérature. Finalement, la quatrième section dresse le bilan du présent rapport et émet des recommandations.

2. Méthodologie

La constitution du corpus de données a été réalisée grâce au travail collaboratif de plusieurs personnes. De nombreux allers-retours ont été nécessaires tout au long du processus pour élaborer la stratégie de recherche bibliographique, mettre en application cette stratégie, obtenir les résultats et sélectionner le corpus de données. La présente section explique ce processus en détail, en abordant la méthodologie employée. Les différentes étapes sont abordées dans l'ordre, à savoir l'élaboration de la stratégie de recherche bibliographique, la mise en application de cette stratégie, les résultats obtenus et la méthode de sélection du corpus de données.

Élaboration de la stratégie de recherche bibliographique

Comme mentionné précédemment, les mandataires de cette revue de la littérature travaillent au MSSS. La stratégie de recherche bibliographique a donc été élaborée en collaboration avec deux personnes consultantes du MSSS, une agente de planification, de programmation et de recherche (APPR) responsable du projet de recension de la littérature et deux bibliothécaires du CCSMTL. Bien que cette revue rapide se voulait exploratoire afin de soutenir une prise de décision de gestion, certains choix méthodologiques ont été influencés par des contraintes de temps. Ainsi, une lecture rapide des documents, une limite dans la sélection des documents et une absence d'accord interjuges pour la sélection des références se sont imposées.

Cependant, un dialogue a émergé entre les données recueillies et les questions qu'elles ont soulevées. Au départ, la recension rapide de la littérature visait à documenter l'existence d'un programme AOI en protection de la jeunesse, évalué et efficace, qui pourrait être rapidement utilisé dans les milieux d'intervention. Les bibliothécaires ont proposé des titres d'articles et les résumés correspondants à l'APPR, mais un premier survol n'a révélé aucune pratique AOI ciblant des intervenant·e·s en contexte québécois, évaluée par la recherche et faisant partie de la littérature scientifique.

Par la suite, une deuxième question a orienté la recherche bibliographique : existe-t-il, dans la littérature grise, des pratiques émergentes en matière d'AOI du nouveau personnel d'intervention en protection de la jeunesse qui pourraient être considérées comme émergentes, implantables rapidement et ajustées selon les besoins du terrain avant d'être évaluées? Un deuxième examen des titres et des résumés a proposé quelques pratiques AOI ou composantes potentielles. Cependant, celles-ci avaient parfois été évaluées uniquement en projet pilote sur le terrain, dont certaines au Québec et deux exemples récents aux États-Unis. Ainsi, aucune n'avait été évaluée scientifiquement.

Ces résultats ont conduit l'équipe à se poser des questions sur les objectifs qu'une pratique AOI devrait atteindre. Quels critères devraient être utilisés pour choisir une pratique développée, mais non évaluée, pour l'adapter ou pour en développer une nouvelle au besoin? Une discussion entre les personnes consultantes du MSSS et l'APPR responsable a permis de clarifier l'objectif général de la revue rapide de la littérature : trouver une pratique AOI implantée au Québec qui favorise la rétention de personnel qualifié et compétent en protection de la jeunesse. Dans cette optique, l'accent a été mis sur la recherche des facteurs généraux de roulement et de rétention des nouvelles recrues, puis plus précisément en protection de la jeunesse.

Application de la stratégie de recherche bibliographique

Le travail de recherche bibliographique a été effectué en trois volets par deux bibliothécaires, l'une spécialisée en jeunesse et l'autre en ressources humaines. Le premier volet consistait à dresser un portrait général des meilleures pratiques AOI, tandis que le deuxième se concentrait sur les meilleures pratiques propres au contexte des jeunes en difficulté. Le dernier volet portait sur la littérature grise. Pour le premier volet, la base de données Emerald Insight, la *Harvard Business Review*, la revue *Gestion HEC* et les publications de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés ont été utilisées. Les notions de rétention, de formation et d'accueil des employé·e·s ou des intervenant·e·s en protection de la jeunesse ont fait l'objet de la recherche bibliographique.

Pour répondre au second volet, un large éventail de ressources a été consulté. Les bases de données spécialisées MEDLINE, APA PsycInfo et CINAHL ont constitué le corps de la recherche de données probantes. Les concepts d'intervenant·e·s en jeunesse ainsi que d'accueil, d'intégration et d'orientation ont aussi été combinés. Néanmoins, compte tenu du faible nombre de résultats, la recherche a été élargie pour inclure le personnel en santé et services sociaux.

Enfin, pour le troisième volet, les sites Internet d'organismes spécialisés ont été parcourus pour y retrouver certains concepts, tels que *travailleur*, *rétention*, *nouvel intervenant* ou *nouvel employé*. Les moteurs de recherche Google Canada, Danemark et Norvège, ainsi que Google Scholar, ont été consultés pour s'assurer de n'avoir oublié aucun concept ou synonyme. Les sites de Bibliothèques et Archives Canada et de Corpus^{UL} ont également été fouillés pour les thèses et les mémoires traitant ou évoquant les concepts de rétention, d'accueil ou d'intégration des intervenant·e·s en jeunesse.

Résultats de la stratégie de recherche bibliographique

La recherche bibliographique par mots clés a donné lieu à plusieurs listes de documents de référence. La première recherche a généré 178 références provenant de la littérature scientifique et de la littérature grise, tandis que 2 autres recherches limitées à la littérature grise ont abouti à plus de 130 références supplémentaires. Ainsi, le corpus de références était composé de données scientifiques provenant de publications scientifiques révisées par des pairs et de données variées provenant de la littérature grise. Bien que quelques études portant sur le processus AOI ou certaines de ses composantes aient été trouvées, la majorité des études ou revues de littérature portaient sur les facteurs de roulement et de rétention.

Compte tenu du manque de données scientifiques générées par la recherche bibliographique, des données autres que scientifiques ont été incluses. Parmi la littérature grise, on retrouve : 1) des études ayant une méthodologie de recherche scientifique, des revues de littérature et des synthèses référant à des données scientifiques; 2) des recommandations de stratégies d'interventions basées sur la littérature scientifique en lien avec le roulement et la rétention du personnel en général ou avec le domaine de la protection de la jeunesse en particulier; des pratiques visant des facteurs basés sur la littérature et parfois testées sur le terrain avec des indicateurs d'impact, mais non évaluées par la recherche; 3) des études professionnelles (sondages) réalisées auprès d'intervenant·e·s au Canada, y compris le Québec; 4) quelques documents stratégiques, tels que des lignes directrices, des cadres de référence ou des politiques du Québec, mais surtout des États-Unis; 5) des recommandations de conseiller·ère·s professionnel·le·s en ressources humaines ayant une expertise sur la rétention du personnel, mais sans précisions quant à leurs sources.

Sélection du corpus de données et raffinement des thèmes

L'ensemble des titres et résumés des documents collectés ont été relus à plusieurs reprises par l'APPR chargé du projet. Lors de la troisième lecture des références, qui donnent principalement accès à des données scientifiques, plusieurs facteurs de roulement et de rétention du personnel ont été relevés. En recoupant les données et en examinant la littérature dans son ensemble, huit dimensions ont été dégagées. Toutefois, cela a soulevé la question de savoir quelles stratégies devraient être privilégiées pour favoriser ces différents facteurs de rétention. Après avoir examiné la littérature scientifique et les recommandations des professionnel·le·s en ressources humaines au Québec et en protection de la jeunesse aux États-Unis, il est apparu que l'ensemble des recommandations correspondait aux dimensions identifiées.

Cette constatation a soulevé une dernière question : quels devraient être les critères et les étapes d'une bonne pratique AOI? La littérature scientifique a relevé plusieurs éléments cohérents avec les recommandations de spécialistes en ressources humaines, soutenant ainsi les thèmes des dimensions qui doivent être couverts par un bon processus AOI ainsi que des étapes et des principes suggérés. À cette étape, une autre APPR a intégré le projet de recherche pour participer à la rédaction du présent rapport. En rédigeant le rapport et en relisant les thèmes de départ, certains ont été combinés afin de garantir la cohérence du texte tout en restant fidèles aux données. Les huit thèmes ont ainsi été réduits à six dimensions essentielles. D'autres stratégies ont été ajoutées, bonifiées ou déplacées jusqu'à obtenir un ensemble représentatif des données.

En bref, plusieurs lectures et recherches bibliographiques ont permis de dégager divers thèmes généraux liés à la rétention et au roulement du personnel, ainsi que d'autres thèmes propres à la protection de la jeunesse.

3. Résultats de la revue de la littérature

La revue rapide de la littérature n'a identifié aucune pratique AOI évaluée et probante en protection de la jeunesse prête à être implantée au Québec. Toutefois, de nombreux facteurs reconnus ont été répertoriés quant à leur influence sur le roulement et/ou la rétention du personnel. Ainsi, la présente sous-section aborde les résultats et l'analyse des données relevées dans la littérature scientifique et la littérature grise. Cette section définit et présente six dimensions incontournables liées à la rétention et au roulement du personnel : 1) la satisfaction professionnelle et le sens donné au travail, 2) la charge de travail, 3) la sécurité et le bien-être au travail, 4) la formation et la supervision, 5) le soutien et le travail collaboratif, ainsi que 6) le rôle de l'organisation et des gestionnaires. De manière concomitante à la présentation de chaque dimension, les facteurs de roulement et de rétention afférents à chacune sont exposés. Chaque dimension est accompagnée de diverses stratégies qui lui sont associées dans la littérature. Enfin, quelques critères d'organisation d'un bon processus AOI dans son ensemble sont abordés dans le cadre de la discussion du présent document.

3.1 Satisfaction professionnelle et sens donné au travail

De nombreux concepts peuvent être rattachés à la satisfaction professionnelle et au sens donné au travail. Cependant, nous retenons deux concepts en particulier : l'adéquation (ou appariement) et le rôle. L'adéquation fait référence à la compatibilité qui peut se décliner en deux principales catégories : l'adéquation personne-travail et l'adéquation personne-organisation. La première décrit la concordance entre les caractéristiques, les besoins ou les désirs de la personne salariée et les exigences du travail ou des tâches à effectuer (Kristof-Brown *et al.*, 2005). Ainsi, les capacités et les compétences de la personne doivent s'aligner sur les exigences de la tâche, et ce premier type d'appariement est fortement lié à la satisfaction au travail (Baur *et al.*, 2014; Stepanek et Paul, 2022). En ce qui concerne l'appariement personne-organisation, cette adéquation s'observe lorsque la personne et l'organisation répondent aux besoins de l'un ou de l'autre, ou encore lorsqu'elles partagent des valeurs similaires (Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Par ailleurs, un parallèle peut être tracé entre la satisfaction et le rôle au travail. Le rôle représente les tâches et les responsabilités des intervenant·e·s ainsi que les attentes à remplir dans le cadre de leurs fonctions. Il influence également le sens qui est donné au travail à travers la surcharge, l'ambiguïté et/ou le conflit de rôle. La surcharge de rôle se produit lorsque de trop nombreuses responsabilités sont confiées à la personne salariée par rapport à ses capacités et au temps qui lui est accordé. L'ambiguïté de rôle est synonyme d'incertitude quant aux attentes à l'égard du rôle à jouer dans le cadre de ses fonctions, tandis que le conflit de rôle fait plutôt référence à des attentes compétitives entre elles.

Facteurs de roulement

Dans une méta-analyse menée auprès d'intervenant·e·s en protection de la jeunesse aux États-Unis, la satisfaction au travail s'est révélée comme l'un des facteurs les plus déterminants sur l'intention de quitter son emploi parmi les 36 facteurs prédictifs, tandis que le conflit et l'ambiguïté de rôle ont une incidence moyenne (Kim et Kao, 2014). Stepanek et Paul (2022) ont également synthétisé la littérature sur l'adéquation au travail et ont constaté que l'ambiguïté de rôle est liée positivement à l'épuisement professionnel, alors que le conflit de rôle s'observe dans l'incohérence que les intervenant·e·s perçoivent. Dans les deux cas, l'ambiguïté et le conflit de rôle contribuent au roulement du personnel ou à l'intention de quitter l'emploi et peuvent provoquer une perte du sens donné au travail. Par exemple, un conflit de rôle peut survenir lorsque les politiques organisationnelles ou les pratiques imposées s'opposent à ce que l'intervenant·e juge pertinent pour les jeunes et leur famille (National Child Welfare Workforce Institute, 2022b). Au Canada comme aux États-Unis, un défi qui pèse lourdement sur le travail des intervenant·e·s est la concomitance des besoins complexes des jeunes et de leur famille

et le manque de services dans la communauté vers qui les diriger pour répondre à ces besoins (Capacity Building Center for States, 2018; Hallberg et Smith, 2018; National Child Welfare Workforce Institute, 2022b).

Outre la perte du sens donné au travail (Ellet *et al.*, 2007) ou la surcharge de travail (Paul, 2021), un aspect financier peut également nuire à la satisfaction et à la rétention du personnel. En effet, une autre synthèse informée par la littérature scientifique révèle que des **salaires non compétitifs** peuvent contribuer aux départs (National Child Welfare Workforce Institute, 2022b).

Facteurs de rétention

À l'inverse, le sens donné au travail (Ellet *et al.*, 2007; Sedivy *et al.*, 2020) est lié positivement à la rétention du personnel. Une étude menée auprès d'intervenant·e·s aux États-Unis (Faller *et al.*, 2010) ainsi qu'un sondage canadien mené notamment auprès de 765 intervenant·e·s du Québec (Hallberg et Smith, 2018) rapportent aussi que la satisfaction au travail contribue à la rétention. Aux États-Unis, la première raison invoquée par les intervenant·e·s pour expliquer leur maintien en poste est la possibilité de changer véritablement les choses dans la vie des jeunes et de leur famille (Sedivy *et al.*, 2020). En ce sens, aider les salarié·e·s à trouver un sens au travail en rendant les objectifs organisationnels cohérents avec leurs forces, leurs intérêts et leurs valeurs contribue à promouvoir l'espoir (Pharris *et al.*, 2022).

La pertinence de l'adéquation entre l'intervenant·e en protection de la jeunesse et l'organisation qui l'emploie est également démontrée par une étude de Pharris *et al.* (2022) portant sur l'espoir et la résilience. Cet appariement constitue à la fois un facteur de rétention (Baur *et al.*, 2014; Faller *et al.*, 2010) et une protection contre l'épuisement professionnel (Pharris *et al.*, 2022). Il passe notamment par une perception réaliste de l'emploi (Faller *et al.*, 2010) et des tâches à accomplir. De plus, une perception d'adéquation personne-organisation est fortement liée à l'attraction de personnel, mais sans pour autant garantir l'appariement aux tâches. Néanmoins, la perception d'adéquation personne-travail est fortement liée à la satisfaction au travail et négativement à l'intention de démissionner (Baur *et al.*, 2014; Stepanek et Paul, 2022).

Stratégies pour favoriser la rétention

3.1.1. Assurer l'adéquation ou l'appariement personne-organisation et personne-travail

En plus de chercher à assurer la qualification des nouvelles recrues (Skills for Care, 2021), la revue de la littérature de Baur *et al.* (2014) rapporte que le processus de recrutement devrait aborder l'adéquation ou l'appariement personne-organisation en présentant une vision réaliste et sans distorsion du travail demandé et de l'organisation. Tant Faller *et al.* (2010) que le Centre d'excellence pour la protection et le bien-être des enfants (Anderson et Gobeil, 2003) abondent dans le même sens et recommandent de fournir cet aperçu réaliste avant que les futures personnes salariées n'acceptent un poste en protection de la jeunesse. Cette approche contribue à améliorer l'adéquation ou appariement personne-travail et permet également de recruter la crème des candidat·e·s (Quality Improvement Center for Workforce Development, 2020). Sinon, parler des valeurs, du fonctionnement de l'organisation et d'autres éléments similaires permet de sensibiliser le nouveau personnel à la culture de l'organisation (Gagnon et Lévesque, 2022). À cet égard, il est à noter que les jeunes de la génération Z veulent comprendre clairement les valeurs, la vision et les objectifs stratégiques des organisations (Jeske et Olson, 2021).

3.1.2. Clarifier le rôle des intervenant·e·s

Pour assurer la mise en place d'un bon processus AOI, Watkins (2019), expert professionnel en ressources humaines, recommande aux organisations de fournir des directives claires concernant toutes les tâches à accomplir, en précisant le quoi, le comment et le pourquoi. De plus, une revue de la littérature

sur les services de protection de la jeunesse aux États-Unis suggère qu'un programme d'intégration bien conçu peut aider à clarifier le rôle des nouvelles recrues et les aider à le comprendre, réduisant ainsi l'incertitude et l'anxiété liées au nouvel emploi (Schroth, 2019). Dans un modèle théorique en 10 étapes visant à améliorer le processus d'accueil et d'intégration, Caldwell et Peters (2018) recommandent également de clarifier et d'affirmer les priorités et les attentes de l'organisation envers les employé·e·s.

3.1.3. Stimuler la contribution et l'épanouissement des intervenant·e·s

Plusieurs auteurs préconisent le développement du sentiment de contribution et d'épanouissement des intervenant·e·s. Pour améliorer le processus AOI, Caldwell et Peters (2018) proposent de permettre aux employé·e·s de s'engager, de se sentir apprécié·e·s et d'avoir du pouvoir. De même, la revue de la littérature de Strolin *et al.* (2006) révèle que la reconnaissance pour le travail accompli fait partie des facteurs de rétention. En effet, selon les experts professionnels en ressources humaines Gagnon et Lévesque (2022), la motivation au travail peut être favorisée par la perception de contribuer à l'organisation et d'avoir une autonomie. Par exemple, Wong (2022) recommande que les salarié·e·s puissent davantage participer ou influencer la prise de décision de l'organisation. L'étude de Pharris *et al.* (2022) montre également que l'organisation peut soutenir le sens donné au travail en alignant les objectifs organisationnels sur les forces, les intérêts et les valeurs des intervenant·e·s. En d'autres termes, les salarié·e·s doivent se sentir apprécié·e·s et être bien servi·e·s par l'organisation pour s'engager et poursuivre leur relation avec elle (Skills for Care, 2021). En créant des circonstances permettant à chacun·e de s'épanouir et en faisant sentir aux nouvelles recrues qu'elle leur prête attention, l'organisation favorise une meilleure intégration.

3.1.4. Offrir des salaires et des avantages sociaux compétitifs

Le sondage du Centre d'excellence pour la protection et le bien-être des enfants recommande d'ajuster le salaire en fonction des conditions de travail, de la charge de travail et de l'expérience (Anderson et Gobeil, 2003). Aux États-Unis, le National Child Welfare Workforce Institute (2022b) abonde dans le même sens et recommande d'offrir un salaire et des avantages sociaux compétitifs pour contribuer à la satisfaction au travail.

3.2 Charge de travail

La charge de travail peut être décomposée en deux dimensions distinctes. La première est la charge de travail quantitatif, soit la quantité de travail à accomplir, tandis que la seconde, la charge de travail qualitative, se rapporte à la complexité et à la difficulté du travail à effectuer (Bowling et Kirkendall, 2012).

Facteurs de roulement

Un sondage mené auprès de 3 258 travailleurs sociaux et travailleuses sociales, dont 765 au Québec, a révélé plusieurs défis significatifs en protection de la jeunesse (Hallberg et Smith, 2018). De nombreuses études menées aux États-Unis (Paul, 2021; Schelbe *et al.*, 2017; Wilke *et al.*, 2019) ont également signalé une surcharge de travail. Une grande charge de travail combinée à une grande charge de cas est associée à un niveau de stress élevé, à un épuisement émotionnel et à une satisfaction au travail réduite (Kim et Kao, 2014; Paul, 2021). De plus, la surcharge de travail est liée à la perte du sens donné au travail, à l'ambiguïté et au conflit de rôle (Stepanek et Paul, 2022), empêchant ainsi l'adéquation ou l'appariement personne-travail.

Au Canada, on constate une augmentation des exigences administratives au détriment du temps consacré à la charge de cas (Hallberg et Smith, 2018). Ces conditions de travail difficiles, soit une charge de travail et des exigences administratives grandissantes, sont également reconnues dans le Rapport de la Commission Laurent (2021). Or, selon une étude qualitative réalisée aux États-Unis, trop d'exigences administratives influencent aussi le roulement du personnel en protection de la jeunesse (Schelbe *et al.*, 2017).

Ces conditions de travail difficiles conduisent souvent à des départs, contribuant ainsi à la pénurie de personnel (CSDEPJ, 2021). Un taux élevé de roulement a des répercussions sur la clientèle et la charge de travail des travailleuses sociales et travailleurs sociaux demeurés en poste (Annie E. Casey Foundation, 2019; Hallberg et Smith, 2018). En effet :

(....) la pénurie de main-d'œuvre entraîne une charge de travail supplémentaire pour des intervenantes déjà à bout de souffle, provoquant l'exode des intervenantes vers d'autres emplois, renforçant du coup le manque de personnel, et ainsi de suite. Dans ce cercle vicieux vient se greffer le fait que les intervenantes ont l'impression de ne pas offrir de bons services aux jeunes et à leur famille. Certaines intervenantes qualifient leur pratique de « pompier » pour les situations critiques, urgentes, alors que d'autres familles en besoin doivent patienter. En conséquence, le secteur des services à la jeunesse est aux prises avec un roulement du personnel important. (CSDEPJ, 2021, p. 356)

En ce qui concerne le personnel directement ciblé par un processus AOI, une étude qualitative menée auprès d'intervenant·e·s aux États-Unis a révélé que la gestion d'une charge de cas trop élevée dès le départ ou une autonomie totale accordée trop rapidement contribue au départ prématuré du personnel, parfois même au cours des premières semaines du processus AOI (Wilke *et al.*, 2019). Pis encore, chaque assignation de cas supplémentaire durant la première semaine augmenterait le risque de départ de 10 %.

Facteurs de rétention

Pour favoriser la rétention de la main-d'œuvre, une charge de travail raisonnable couplée à des ressources adéquates est nécessaire, comme le souligne une étude longitudinale menée aux États-Unis auprès d'intervenant·e·s en protection de la jeunesse (Radey et Wilke, 2021). Il est recommandé de réduire la charge de travail administrative et d'allouer plus de temps à l'intervention auprès des jeunes et de leur famille (Anderson et Gobeil, 2003), ce qui augmente la satisfaction au travail (Schelbe *et al.*, 2017; Sedivy *et al.*, 2020) et renforce le sentiment d'avoir une influence positive dans la vie de ces jeunes et de leur famille (Sedivy *et al.*, 2020). En outre, la réduction des exigences administratives contribue à diminuer la détresse morale des intervenant·e·s (National Child Welfare Workforce Institute, 2022b).

Stratégies pour favoriser la rétention

3.2.1. Réduire la charge de travail

Plusieurs stratégies sont proposées pour gérer la charge de travail. Premièrement, selon les données du sondage d'Anderson et Gobeil (2003), il est recommandé de réduire la charge de cas et sa complexité. En se basant sur la littérature scientifique, Paul (2021) recommande aux organisations d'utiliser un processus de restructuration du travail appelé « job redesign », qui implique une approche d'équipe de gestion de cas.

3.2.2. Ajuster progressivement la charge de cas des recrues

Selon des études menées auprès d'intervenant·e·s aux États-Unis, l'ajustement de la charge de cas est d'autant plus important pour les nouvelles recrues (Schelbe *et al.*, 2017; Wilke *et al.*, 2019). En effet, leur charge de travail devrait être maintenue au minimum durant les premières semaines (Wilke *et al.*, 2019) et ensuite ajustée progressivement (Châteauneuf *et al.*, 2014). Au Vermont, un manuel d'accueil intitulé *New Employee Onboarding Guide: Foundations and Field Requirements* fournit un exemple de distribution de la charge de cas en cours de processus d'intégration réparti sur un an (Vermont Child Welfare Training Partnership, 2022) :

- de 0 à 2 mois : aucun cas;
- de 2 à 4 mois : 2 cas maximum;
- de 4 à 6 mois : 4 cas maximum;
- 6 mois ou plus (avant la fin de la formation) : 6 cas maximum.

3.2.3. Alléger les exigences administratives au profit du temps alloué à l'intervention

Selon une étude menée aux États-Unis et un sondage auprès d'intervenant·e·s du Canada, il est recommandé de réduire le temps consacré aux exigences administratives (Anderson et Gobeil, 2003; Schelbe *et al.*, 2017). Schelbe *et al.* (2017) suggèrent de consolider les documents administratifs à remplir pour les nouvelles personnes en fonction, tandis que Sibisi et Kappers (2022) vont jusqu'à recommander de supprimer les tâches administratives pendant le processus AOI. Le Centre d'excellence pour la protection et le bien-être des enfants précise que cette réduction des exigences administratives doit permettre de consacrer plus de temps à l'intervention auprès des jeunes et de leur famille (Anderson et Gobeil, 2003).

3.3 Sécurité et bien-être au travail

L'intervention en protection de la jeunesse est un travail stressant et éprouvant qui entraîne un risque de développer diverses maladies professionnelles, telles que le traumatisme vicariant, le stress post-traumatique et l'épuisement professionnel (Capacity Building Center for States, 2018; le Pain *et al.*, 2021; Lewig et McLean, 2016)). Une détresse morale découle d'une incapacité d'intervenir de manière moralement appropriée pour des raisons personnelles ou organisationnelles, telles que la peur, le manque de temps ou encore le manque de ressources (He *et al.*, 2021). Tant au Canada qu'aux États-Unis, un grand nombre de professionnel·le·s en protection de la jeunesse rapportent également des expériences d'agressions de la part de la clientèle ainsi qu'une exposition à des **événements** dangereux (Hallberg et Smith, 2018; Schelbe *et al.*, 2017). Cette exposition régulière à des scènes de violence et à des récits de victimes, couplée à la nécessité de demeurer empathique à la détresse de la clientèle, peut causer un traumatisme secondaire ou traumatisme vicariant chez les intervenant·e·s (Beaulieu et Tardif, 2010). De plus, ce trouble est souvent lié à la fatigue de compassion.

Facteurs de roulement

Maladies professionnelles

Parmi les 36 facteurs identifiés comme des prédicteurs d'une intention de quitter son emploi en protection de la jeunesse, le stress, l'épuisement émotionnel, le bien-être et l'engagement organisationnel sont considérés comme ayant la plus grande incidence (Kim et Kao, 2014). En effet, le manque de stratégies organisationnelles axées sur le bien-être, combiné au traumatisme vicariant et au stress post-traumatique, nuit à la rétention du personnel (Capacity Building Center for States, 2018; Hallberg et Smith, 2018; Schelbe *et al.*, 2017). De manière générale, l'épuisement professionnel contribue également au départ des employé·e·s (Capacity Building Center for States, 2018).

D'autre part, une synthèse de la littérature portant sur le recrutement d'intervenant·e·s en protection de la jeunesse aux États-Unis révèle que les préoccupations de sécurité influencent les départs (National Child Welfare Workforce Institute, 2022b). Les jeunes intervenant·e·s sans expérience professionnelle semblent plus vulnérables aux situations de stress dans des milieux agressifs (Beaulieu et Tardif, 2010) et présentent aussi un **plus haut** taux d'épuisement professionnel (Salloume *et al.*, 2015). Un taux de prévalence de la violence plus élevé est également observé chez les intervenant·e·s au cours des premiers mois de travail (Radey et Wilke, 2021a).

Culture du blâme

Le Casey Family Programs (2020) est un organisme qui soutient les établissements de protection de la jeunesse aux États-Unis en leur fournissant des informations fondées sur la littérature scientifique. Afin de promouvoir une culture de sécurité, leur synthèse de la littérature sur l'utilisation de la science de la sécurité dénonce une tendance organisationnelle à la culture du blâme en protection de la jeunesse. Cette culture se caractérise par une recherche de coupables, des licenciements et une augmentation de la surveillance des pratiques et de leur conformité dans le contexte d'événements tragiques, tels que le décès ou les blessures graves d'un enfant. Le Capacity Building Center for States (2018) ajoute qu'une couverture médiatique négative des services de protection de la jeunesse peut également nuire au recrutement et à la rétention du personnel d'intervention, ainsi qu'augmenter le stress lié au travail et au traumatisme secondaire. Une culture du blâme contribue à une culture organisationnelle d'anxiété et d'attitude défensive sans pour autant garantir une amélioration de la sécurité (Casey Family Programs, 2020).

Facteurs de rétention

Selon Williams (2018), la satisfaction au travail et la rétention des intervenant·e·s en protection de la jeunesse sont accrues lorsque les supérieur·e·s favorisent un sentiment de sécurité et d'importance de prendre soin de soi. Ainsi, un expert professionnel en ressources humaines soutient que fournir aux employé·e·s et les aider à utiliser des outils de bien-être holistique, c'est-à-dire des outils qui favorisent le bien-être des individus dans leur globalité (physique, psychologique, social, environnemental), contribue à la rétention du personnel (Wong, 2022).

Stratégies pour favoriser la rétention

3.3.1. Adopter une culture de sécurité

La présente revue de la littérature souligne l'importance d'une culture de sécurité pour favoriser la satisfaction au travail et la rétention des intervenant·e·s en protection de la jeunesse. Les organisations ont ainsi un rôle essentiel à jouer en créant un climat sain et une culture organisationnelle soucieuse du bien-être de ses employé·e·s (Quality Improvement Center for Workforce Development, 2020). Une étude américaine recommande d'atténuer ou d'éliminer la culture du blâme, de former les gestionnaires à établir un climat de sécurité, de se centrer sur la psychologie positive de la sécurité et de déstigmatiser la perception d'échec pour contrer la détresse morale des intervenant·e·s (He *et al.*, 2021). L'expert en recrutement de ressources humaines Edward (2022) préconise également l'adoption d'une culture sans reproche dans les organisations de protection de la jeunesse.

Différents facteurs, qu'ils soient individuels ou organisationnels, peuvent influencer les interventions du personnel en protection de la jeunesse (Casey Family Programs, 2020). Ainsi, le Casey Family Programs invite à passer d'une culture de responsabilité individuelle à une culture de responsabilité collective qui examine l'ensemble des causes systémiques d'une situation. Lemire Auclair (2017) aborde également une culture de responsabilité partagée entre le personnel et l'organisation, tant pour le bien-être des intervenant·e·s que pour celui des jeunes et de leur famille.

3.3.2. Aborder la détresse professionnelle

Le National Child Welfare Workforce Institute (2022a) souligne l'importance, pour les organisations, de veiller à la santé mentale de leur personnel. Les organisations doivent encourager et soutenir les équipes à parler de leur détresse psychologique afin de diminuer les risques d'épuisement professionnel et de traumatisme secondaire. Comme nous l'avons déjà mentionné, Wong (2022) recommande aux organisations d'offrir des outils de bien-être holistique à leur personnel et de l'aider à les utiliser. En 2010 déjà, Sébastien Nadeau (2010) avait proposé plusieurs niveaux d'intervention pour prévenir la fatigue de compassion liée au traumatisme vicariant. Les rappels réguliers d'appliquer des techniques d'autosoins y figuraient, ainsi que des groupes de soutien, des échanges d'équipe et de la supervision. Ces mesures peuvent aider les intervenant·e·s à gérer le stress et le traumatisme (Children's Bureau et National Child Abuse and Neglect Technical Assistance and Strategic Dissemination Center, 2018).

Nadeau (2010) soutient même que les maladies professionnelles devraient être abordées dès le processus de recrutement et que des questions devraient être posées à ce sujet lors des entretiens de sélection. Dans une optique similaire, le Children's Bureau et le National Child Abuse and Neglect Technical Assistance and Strategic Dissemination Center (2018) recommande d'inclure un soutien en matière de stress et de traumatisme à chaque étape de l'embauche des nouvelles recrues : accueil, orientation, formation, premiers mois et suivi.

3.3.3. Adopter des politiques et des procédures appuyant une culture de sécurité

Afin d'assurer la pérennité d'une culture de sécurité, l'adoption de politiques et de procédures en ce sens est une stratégie proposée dans le rapport du sondage réalisé par le Centre d'excellence pour la protection et le bien-être des enfants (Anderson et Gobeil, 2003). Par exemple, pour cesser de véhiculer l'idée que la violence fait partie du travail, l'étude de Radey et Wilke (2021) propose des procédures de signalement obligatoires pour les menaces et la violence, qu'elle soit physique ou non. Par ailleurs, Lizano *et al.* (2021) proposent un cadre biopsychosocial pour guider les organisations dans la mise en place d'actions visant à assurer le bien-être des intervenant·e·s en protection de la jeunesse. Ce guide aborde trois aspects : 1) le bien-être physique, c'est-à-dire un faible stress traumatique secondaire, la sécurité physique sur le lieu de travail et la santé générale; 2) le bien-être psychologique, c'est-à-dire la sécurité psychologique, la satisfaction au travail, l'inclusion et l'équité; et 3) le bien-être social, c'est-à-dire le soutien des pairs et la supervision, ainsi que l'équilibre travail-vie personnelle.

3.3.4. Former le personnel à la sécurité

Considérant la violence à laquelle font face les intervenant·e·s en protection de la jeunesse, il est essentiel de leur fournir des formations adéquates. En effet, la revue rapide de la littérature démontre que plusieurs articles recommandent des formations sur la sécurité (Anderson et Gobeil, 2003), le traumatisme vicariant, des ateliers d'autosoins (Kim et Kao, 2014; Nadeau, 2010) et la gestion du stress (Caldwell et Caldwell, 2016; Kim et Kao, 2014). Ayant mené une étude auprès d'intervenant·e·s aux États-Unis, Radey et Wilke (2021a) insistent aussi sur l'importance de formations sur les conflits et la violence avant qu'une charge de travail indépendante ne soit confiée aux intervenant·e·s. De plus, pour contrer la détresse morale des intervenant·e·s, He *et al.* (2021) recommandent d'intégrer le concept de détresse morale et ses impacts dans la formation des nouvelles recrues, ainsi que dans le développement professionnel des employé·e·s. Au Vermont, le *New Employee Onboarding Guide: Foundations and Field Requirements* (Vermont Child Welfare Training Partnership, 2022) et en Oregon, le *Child Welfare Program Trainings* (Department of Human Services, 2021) sont des programmes AOI en protection de la jeunesse qui comprennent des formations pouvant servir d'exemple et traitant des questions suivantes : sécurité, trauma, résilience et autres thèmes.

3.3.5. *Former les gestionnaires à la sécurité*

Les gestionnaires doivent également être impliqués dans ce changement de paradigme. En fait, un leadership engagé dans la culture de sécurité est recommandé, voire une culture de sécurité modelée par le leadership (Cull *et al.*, 2013). La formation aux gestionnaires devrait inclure : une sensibilisation au potentiel de résultats tragiques et à la nécessité de faire preuve de vigilance en ce qui concerne les faiblesses du système devrait compter parmi les besoins de formation des gestionnaires, ainsi que l'importance de communiquer avec les employés afin que ceux-ci sachent que le gestionnaire est disponible pour les soutenir en lien avec leur sécurité (Cull *et al.*, 2013). Par exemple, sur le site du National Child Traumatic Stress Network, Haskell *et al.* (2022) ont publié un guide pour le développement d'une formation de gestionnaires sensibles aux traumatismes. Cette formation vise à sensibiliser les intervenant·e·s aux traumatismes vicariants potentiels dans le cadre de leurs fonctions en protection de la jeunesse.

Pour favoriser la rétention du personnel, une revue de la littérature portant sur les causes de ce roulement en protection de la jeunesse aux États-Unis recommande effectivement de soutenir les gestionnaires pour qu'ils soient à leur tour en mesure de soutenir émotionnellement les intervenant·e·s (Strolin *et al.*, 2006). En fait, les membres de la génération Z s'attendraient à de tels contacts personnels (Jeske et Olson, 2021).

3.3.6. *Offrir des conditions de travail flexibles*

Plusieurs auteurs s'entendent sur l'importance d'encourager la flexibilité des conditions (Anderson et Gobeil, 2003; National Child Welfare Workforce Institute, 2022a; Wong, 2022) pour favoriser le bien-être. En effet, Wong (2022) précise que l'autonomie du personnel d'intervention peut être assurée en lui offrant une certaine flexibilité et du contrôle sur ses horaires. De plus, les membres de la génération Z ont tendance à s'attendre à pouvoir concilier travail et famille (Jeske et Olson, 2021) et sont particulièrement sensibles à l'équilibre travail-famille (Chillakuri, 2020).

3.3.7. *Promouvoir un portrait positif du travail en protection de la jeunesse*

Finalement, améliorer la réputation des organisations en protection de la jeunesse présenterait des avantages à la fois pour attirer du personnel (Capacity Building Center for States, 2018) et pour assurer leur bien-être. Ainsi, selon une infographie sur la rétention du personnel en protection de la jeunesse aux États-Unis, il est recommandé aux organisations d'utiliser les médias pour présenter de manière positive le travail dans ce domaine et contribuer au recrutement et à la fidélisation du personnel (Capacity Building Center for States, 2018). Cette collaboration avec les médias pourrait, par exemple, impliquer un partage régulier d'histoires de réussite ou l'organisation de conférences de presse. Par ailleurs, pour prévenir la fatigue de compassion due au traumatisme vicariant, Nadeau (2010) suggère de rappeler les aspects positifs de ce travail.

3.4 Formation et supervision

La formation semble occuper une place non négligeable dans un processus AOI, tel que le soutient Rioux (2010) : « Soutenir, sécuriser, former et accompagner les nouveaux intervenants psychosociaux prend tout son sens; il faut les préparer à l'exercice de leurs responsabilités professionnelles, les rendre fonctionnels le plus rapidement possible et ultimement favoriser leur rétention. » (p.25)

En plus de la supervision, le mentorat et/ou le *coaching* s'ajoutent à un processus AOI. Cependant, on observe un manque de consensus quant à la définition de ces activités dans la littérature, comme le constate la présente revue. Bien que Labin (2017), auteur d'un livre sur les programmes de mentorat, ainsi que Paul et Myers (2021) s'accordent sur l'existence d'une multitude de définitions, ils

affirment que ces concepts ne sont pas interchangeables. En revanche, Vandette *et al.* (2021) regroupent ces concepts dans leur livre fondé sur une recherche longitudinale. Ils identifient quatre rôles à jouer par un superviseur : 1) l'enseignement ou la formation, c'est-à-dire le transfert de connaissances; 2) la consultation, qui consiste à donner une opinion clinique; 3) le *coaching*, qui fournit un soutien moral, éthique, émotionnel et instrumental; et 4) le mentorat, qui offre une orientation, des conseils et des commentaires liés au développement de carrière.

Facteurs de roulement

Selon une étude qualitative menée auprès d'intervenant·e·s aux États-Unis (Wilke *et al.*, 2019), plusieurs facteurs liés à la formation ont contribué au départ prématuré du personnel, notamment la gestion d'une charge de cas de manière totalement autonome trop rapidement, le manque de transition entre la formation et la pratique, le manque de supervision et l'incohérence entre la formation et les pratiques organisationnelles. Les intervenant·e·s confronté·e·s à ces incohérences étaient cinq fois plus susceptibles de partir. Ainsi, le nombre élevé de demandes dans des conditions de travail exigeantes, telles que des délais stricts, des périodes de formation limitées, de grandes charges de cas et un manque de personnel, en plus d'une supervision ou d'un soutien organisationnel insuffisants, affecte négativement le bien-être et la rétention du personnel (Radey et Wilke, 2021). Autrement dit, une préparation inadéquate au travail nuit à la rétention du personnel (Capacity Building Center for States, 2018).

Par ailleurs, le manque de supervision contribue également à cette problématique (Capacity Building Center for States, 2018; National Child Welfare Workforce Institute, 2022b). Selon Vandette *et al.* (2021), bien que la supervision clinique occupe une place centrale permettant de transmettre les connaissances et de fidèlement offrir des interventions aux clients : **la nature de cette compétence dans le processus de formation clinique demeure toujours non structurée et dispose de peu de directives pour la mise en œuvre efficace** de celle-ci; peu de superviseurs ont reçu une éducation formelle dans leur rôle de superviseur, alors que la recherche suggère que l'expérience de supervision est nécessaire au développement de compétences en supervision; les données disponibles soulignent que l'expérience non encadrée dans un processus de formation didactique ou de supervision de la supervision offre peu d'effet sur le développement de compétences.

Facteurs de rétention

En matière de rétention, Weaver et Gibaja (2006) ont comparé deux groupes de personnes nouvellement embauchées : au premier, on avait rapidement confié une charge de cas à temps plein, alors qu'au second, on avait accordé plus de temps pour comprendre et apprivoiser le travail en protection de la jeunesse. Sans surprise, la probabilité de demeurer en poste a augmenté chez ce deuxième groupe. En effet, d'autres données sur la présence de programmes de formation soulignent que la satisfaction au travail y est directement liée (Jancarik, 2010). Toutefois, selon les résultats d'Osborne et ses collaborateurs (2020), la formation sur le terrain semble plus bénéfique que la formation théorique. En effet, il y a 39 % moins de chances que le personnel ayant reçu de la formation sur le terrain quitte l'organisation dans les 18 premiers mois suivant son embauche que celui ayant reçu de la formation théorique. Par ailleurs, une étude ontarienne précise qu'il faut au moins deux ans de formation avant que les intervenant·e·s soient suffisamment autonomes pour travailler de façon indépendante en protection de la jeunesse (Csiernik *et al.*, 2010).

En ce qui concerne la supervision, plusieurs études américaines considèrent qu'une supervision de qualité contribue à la rétention (Ellett *et al.*, 2007; Faller *et al.*, 2010; Radey et Wilke, 2021; Williams, 2008). De plus, Paul et Myers (2021) ajoutent que le *coaching* a une incidence considérable sur les

attitudes, le sentiment d'autoefficacité, le comportement, la performance au travail et l'autorégulation du personnel salarié. Il a également un effet modéré sur les indicateurs de stress et le *coping*, de même que sur l'amélioration du bien-être. Plusieurs projets de mentorat ou de *coaching* semblent aussi avoir eu des retombées positives, tant sur la rétention que sur les compétences du personnel. Entre 2008 et 2010, l'expérimentation d'un programme de *coaching* au Centre jeunesse de Montréal [CJM-IU] a donné des résultats positifs en fait d'attraction et de rétention du personnel (Pilon, 2010). En plus d'une augmentation du nombre de candidatures reçues, les candidat·e·s semblaient se tourner de plus en plus vers le CJM-IU en raison de ce programme. Un tel programme a aussi permis l'embauche d'un personnel d'intervention psychosociale aux disciplines universitaires plus variées, car le *coaching* a permis l'intégration des particularités de la mission de la protection de la jeunesse et des connaissances liées à la fonction de personne autorisée. En 2007-2008, l'expérimentation d'un autre programme de mentorat a également permis d'aider les intervenant·e·s (Rioux, 2010). En effet, le mentorat leur a permis de voir les aspects positifs de leur travail ainsi que de prévenir certains effets du traumatisme vicariant ou du stress post-traumatique devant des défis rencontrés. Finalement, Klinghoffer *et al.* (2019) font référence à un projet pilote impliquant ce qu'ils appellent des « onboarding buddies », c'est-à-dire des pairs expérimentés qui sont jumelés à de nouvelles recrues et qui les accompagnent durant leur processus AOI. Ce type d'accompagnement a contribué au succès de l'intégration des recrues en leur fournissant des informations sur le contexte organisationnel, en augmentant leur productivité et en améliorant leur satisfaction au travail.

Stratégies pour favoriser la rétention

3.4.1. Cerner les besoins de formation

Afin d'améliorer la qualité des services en protection de la jeunesse, le Quality Improvement Center for Workforce Development (2020) soutient que les standards de développement des compétences doivent être améliorés plus nombreuses. Pour assurer la mise en place d'un processus AOI, des experts professionnels en ressources humaines recommandent que les organisations prennent conscience des défis liés au nouvel emploi et accélèrent ensuite l'apprentissage des nouvelles recrues en cernant les besoins d'expertise technique, culturelle et politique nécessaire pour s'intégrer et travailler de manière autonome dans de nouvelles fonctions (Gagnon et Lévesque, 2022; Lord, 2021; Watkins, 2019). Ainsi, le développement des compétences doit être planifié en fonction des besoins du travail attendu (Gagnon et Lévesque, 2022), tout en assurant la cohérence entre le contenu de la formation et les pratiques organisationnelles (Wilke *et al.*, 2019).

3.4.2. Préparer les recrues à l'apprentissage

Selon Fournier *et al.* (2020), des experts professionnels en ressources humaines au Québec considèrent que les étapes liées à la qualification devraient être les suivantes : 1) préparer l'intervenant·e à l'apprentissage, 2) présenter le travail, 3) faire expérimenter les tâches et 4) suivre et accompagner, tout en diminuant progressivement la fréquence des suivis sans toutefois les éliminer complètement. Pour préparer l'apprentissage, Caldwell et Peters (2018) proposent de fournir aux nouvelles recrues un document bien développé et complet, tandis que Watkins (2019) recommande de **préparer les recrues** à vivre des succès précoces et de les mettre en contact avec les bonnes ressources pour y parvenir. Si le processus AOI se déroule en ligne, Lord (2021) recommande de planifier une présentation officielle.

3.4.3. Adapter la formation aux besoins des recrues

En ce qui concerne la gestion de l'information transmise, il importe de veiller à ne pas submerger ou perdre les nouvelles recrues en fait de quantité, de pertinence et d'organisation des médias utilisés (Caldwell et Caldwell, 2016). Pour optimiser l'apprentissage, Jeske et Olson (2021) recommandent des retours instantanés et des commentaires en temps réel et en personne, ainsi que des contacts personnels

et des apprentissages collaboratifs. Ils suggèrent également que le processus AOI offre une formation adaptée au style d'apprentissage des apprenant·e·s, qu'il soit collaboratif, autonome, en personne et/ou en ligne, en prenant en compte les attentes de la génération Z. Cependant, en ce qui concerne la formation par simulation, pourtant couramment utilisée dans le domaine de la santé, une revue de la littérature soulève des résultats mitigés en protection de la jeunesse (Bogo *et al.*, 2014). Par ailleurs, une étude menée par Sani et ses collaborateurs (2022) sur l'impact d'un processus AOI en ligne rappelle que les membres du personnel veulent se sentir soutenus par leur employeur, leurs gestionnaires et leurs collègues et que leur perception de soutien impacte leur performance et résultats. Selon leur étude, le type de personnalité (introverti ou extraverti) va impacter l'appréciation du processus AOI en ligne.

3.4.4. Fournir de la formation sur le terrain

Les données probantes récoltées par la présente revue rapide de la littérature mettent en lumière la pertinence d'**offrir de la formation sur le terrain** plutôt que théorique en classe (Jancarik, 2010; Osborne *et al.*, 2020)

3.4.5. Répartir la formation sur une période de deux ans

En 2011, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) soulignait l'importance du soutien au développement des compétences dès l'embauche des intervenant·e·s en protection de la jeunesse, et ce, sur une période de deux ans. Cette durée est corroborée par l'étude qualitative de Csiernik et ses collaborateurs (2010), qui estiment qu'il faut deux ans de formation pour que la relève en protection de la jeunesse développe les connaissances, les capacités, les habiletés et les dispositions nécessaires pour travailler de façon indépendante. Par ailleurs, Watkins (2019) recommande de continuer à entraîner les recrues au cours des mois suivant leur arrivée.

3.4.6. Arrimer la charge de cas sur la formation, puis l'augmenter progressivement

Selon une étude menée au Québec, pour être considérée comme importante et pertinente, la formation doit être alignée sur la pratique, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être offerte trop tôt, ni trop tard, ni en trop grande quantité en même temps (Châteauneuf *et al.*, 2014). De plus, Weaver et Gibaja (2006) soulignent que la charge de cas doit être progressivement intégrée tout au long de la formation.

3.4.7. Fournir de la formation continue

Plusieurs études et experts recommandent de prioriser les perspectives de développement personnel (Anderson et Gobeil, 2003; Gagnon et Lévesque, 2022; National Child Welfare Workforce Institute, 2022a; Wong, 2022). Il est important de dispenser de la formation continue et pertinente à chaque intervenant·e (Anderson et Gobeil, 2003; Wong, 2022). Par ailleurs, selon une revue de la littérature portant sur le bien-être des intervenant·e·s aux États-Unis, un accès équitable à de la formation et à des possibilités d'avancement professionnel contribue à un soutien de carrière du personnel de manière continue (National Child Welfare Workforce Institute, 2022a). Pour améliorer le processus d'accueil et d'intégration, Caldwell et Peters (2018) recommandent de créer un processus de *coaching* continu, tandis que Gagnon et Lévesque (2022) préconisent plutôt d'élaborer un plan de développement.

3.4.8. Évaluer la formation dispensée

Il est essentiel d'évaluer la formation plutôt que de se contenter de la dispenser. Cependant, peu d'évaluations ont été publiées, et le nombre d'activités d'évaluation menées et utilisées reste flou (Collins, 2008). Une étude menée par Collins (2008) a examiné la conduite d'évaluations de formations et l'utilisation des données de formation auprès de 48 organisations américaines en protection de la jeunesse.

3.4.9. Fournir de la supervision

De nombreux auteurs et études qualitatives réalisées auprès d'intervenant·e·s en protection de la jeunesse aux États-Unis (Ellett *et al.*, 2007; Quality Improvement Center for Workforce Development, 2020; Radey et Wilke, 2021) et au Canada (Anderson et Gobeil, 2003) recommandent d'offrir une supervision de qualité. De plus, selon Gagnon et Lévesque (2022), les suivis doivent être fréquents et inclure du soutien opérationnel pour les tâches ainsi que du soutien émotionnel. En outre, Lord (2021) recommande un accompagnement et une rétroaction rapide et régulière lorsqu'il s'agit de formation en ligne.

3.4.10. Former le personnel de supervision

En protection de la jeunesse, l'importance de bien former les superviseur·e·s à jouer leur rôle est de plus en plus reconnue (Capacity Building Center for States, 2018). De nombreuses études recommandent donc d'amorcer le processus de supervision avec un·e superviseur·e qualifié·e (Anderson et Gobeil, 2003; Ellett *et al.*, 2007; Radey et Wilke, 2021). Sibisi et Kappers (2022) vont plus loin dans le processus général d'accueil et d'intégration en recommandant de créer une équipe d'intégration multiservice pour favoriser le succès des nouvelles recrues.

3.4.11. Fournir du mentorat et du coaching

Indépendamment des diverses définitions du mentorat et du *coaching* (Labin, 2011; Paul et Myers, 2021), ces programmes sont recommandés par la littérature (Sibisi et Kappers, 2022; Wilke *et al.*, 2019). En effet, Caldwell et Caldwell (2016) ont évoqué des solutions à 10 erreurs classiques de communication d'information au cours du processus AOI et ont mentionné l'utilisation du mentorat pour soutenir l'établissement de relations et de contacts avec les partenaires et les collaborateurs clés. Caldwell et Peters (2018) proposent d'attirer un·e mentor-coach à chaque nouvelle recrue. De manière similaire, Sibisi et Kappers (2022) recommandent de fournir un soutien tout au long du parcours d'intégration et d'augmenter le temps de *coaching*. Dans une synthèse fondée sur la littérature, le Capacity Building Center for States (2017) propose des modèles et des stratégies de *coaching*, en plus d'aborder les fonctions et l'efficacité du *coaching*.

3.4.12. Assurer la disponibilité du personnel de supervision et des mentors

Des écrits défendent l'importance d'offrir un soutien qualifié aux intervenant·e·s en protection de la jeunesse, ainsi que du temps pour interagir avec ces personnes (Landsman, 2007, cité dans Capacity Building Center for States, 2018; Rioux, 2010). Toutefois, compte tenu de la surcharge de travail, Klinghoffer *et al.* (2019) avisent que certaines conditions doivent être réunies pour que l'accompagnement des mentors soit efficace, notamment en ajustant leur charge de travail, en établissant un rythme de communication avec le personnel d'intervention encadré et en rendant compte de ces suivis. De même, une étude évaluative menée par Landsman (2007) sur le cadre de référence pour la supervision en protection de la jeunesse aux États-Unis souligne l'importance d'assurer que les superviseur·e·s disposent de temps dès l'attribution de leurs premiers cas.

3.5 Soutien et travail collaboratif

L'étude américaine de Sedivy *et al.* (2020) aborde deux types de soutien offert par les pairs : le soutien opérationnel lié aux tâches, qui correspond à une offre de ressources tangibles ou de conseils par rapport aux dossiers, et le soutien émotionnel, qui consiste à écouter les préoccupations, à offrir des encouragements ou des occasions de se confier par rapport à ce qui est vécu. Ces soutiens peuvent s'articuler par l'entremise du mentorat, des discussions informelles, des groupes de soutien, des rencontres sociales ou encore des réunions d'équipe. La perception de ce soutien influence la performance et les résultats au travail (Sani *et al.*, 2022).

Facteurs de roulement

En protection de la jeunesse, les nouvelles recrues sollicitent couramment le personnel d'intervention (Châteauneuf *et al.*, 2014). En effet, une étude qualitative réalisée au Québec révèle que cette sollicitation entre collègues est courante pour transmettre des connaissances pratiques et des techniques directement applicables (Châteauneuf *et al.*, 2014). Or, une étude menée par le Pain *et al.* (2021) sur les conséquences de la réforme du Réseau de la santé et des services sociaux de 2015 dénonce l'intensification du travail et la dégradation des conditions de pratique du personnel d'intervention sociale en affirmant qu'elles :

ont significativement contribué à fragiliser les collectifs de travail. Ce faisant, les possibilités d'entraide et de coopération, pourtant nécessaires à la réalisation de leur mandat professionnel, ont tendance à s'effacer au profit d'une activité professionnelle pratiquée par des travailleuses et travailleurs isolés et en souffrance. (...) Perçues comme conflictuelles et en déficit de coopération et d'entraide, les relations professionnelles avec les collègues sont symptomatiques de collectifs de travail fragilisés, moins à même de protéger la santé des intervenants et intervenantes. (p.518)

D'ailleurs, la revue de la littérature rapporte que le manque de **soutien par les pairs** contribue au départ prématuré du personnel, soit au courant des premières semaines du processus AOI (Kim et Kao, 2014; Wilke *et al.*, 2019).

Facteurs de rétention

D'après plusieurs études menées auprès d'intervenant·e·s aux États-Unis (Ellett *et al.*, 2007; Radey et Wilke, 2021) et au Canada (Hallberg et Smith) et selon les recommandations d'un expert professionnel en ressources humaines (Wong, 2022), la rétention du personnel peut être améliorée en créant une culture de collaboration et en encourageant le soutien des pairs et des gestionnaires (Guzman *et al.*, 2020; Sedivy *et al.*, 2020). En effet, tant le soutien opérationnel que le soutien émotionnel sont liés au climat organisationnel et à une plus grande satisfaction au travail (Sedivy *et al.*, 2020). Selon cette étude, de bonnes relations avec les collègues seraient la deuxième raison la plus fréquemment citée par les intervenant·e·s pour rester en poste. En outre, dans le contexte de violence du travail en protection de la jeunesse, les occasions de soutien mutuel sont bénéfiques (Radey et Wilke, 2021). En somme, il semble que la culture de collaboration soit un facteur de rétention important, qui a du sens non seulement pour la nouvelle génération d'intervenants aux États-Unis, mais également pour les intervenant·e·s au Canada. (Ellett *et al.*, 2007).

Stratégies pour favoriser la rétention

3.5.1. Stimuler un sentiment d'appartenance

Pour assurer la réussite d'un processus d'intégration des nouvelles recrues, de nombreux experts professionnels en ressources humaines (Gagnon et Lévesque, 2022; Sibisi et Kappers, 2022; Watkins, 2019) ainsi qu'un organisme au Royaume-Uni qui soutient les services sociaux auprès des adultes en s'appuyant sur la littérature scientifique (Skills for Care, 2021) recommandent de s'assurer que les personnes nouvellement embauchées créent rapidement des relations avec leurs collègues et qu'elles se sentent intégrées à leur équipe immédiate. L'aspect de socialisation demeure crucial (Sani *et al.*, 2022). En effet, l'accueil des nouveaux talents par toute l'équipe permet notamment de répondre à leur besoin de sentiment d'appartenance (Jézéquel, 2011; Nawaz, 2019). Gagnon et Lévesque (2022) recommandent également de miser sur l'intégration sociale pour établir des liens forts avec la personne dès le premier jour. Ils conseillent aussi de désigner un parrain ou une marraine pour renforcer le sentiment d'appartenance et accélérer la productivité.

3.5.2. Favoriser le réseautage

Watkins (2019) suggère également de mettre les nouvelles recrues en contact avec des collaborateurs et partenaires clés. Dans leur modèle théorique pour améliorer le processus d'accueil et d'intégration, Caldwell et Peters (2018) mentionnent de se concentrer sur les relations et le réseautage durant le processus d'intégration. Tel que le rapportent Caldwell et Peters (2018), aider les nouvelles recrues à créer des relations avec le personnel clé de l'organisation peut raccourcir le processus d'intégration. Encourager, accueillir et aider la personne à se familiariser avec le personnel et les valeurs de l'organisation lui transmet un message puissant, à savoir qu'elle contribue considérablement au succès de l'organisation. La relation avec le personnel de supervision et celle avec le groupe de travail naturel sont deux essentiels éléments de cette transition.

3.5.3. Cultiver le soutien entre collègues dans une culture de collaboration

Pour encourager les relations entre collègues et favoriser le bien-être des intervenant·e·s en protection de la jeunesse, le National Child Welfare Workforce Institute (2022b) aux États-Unis recommande de prioriser une approche de consolidation ou de renforcement d'équipe (*team building*). Les équipes de travail peuvent également être mises à profit pour prévenir la fatigue de compassion liée au traumatisme vicariant (Nadeau, 2010) et favoriser le soutien entre collègues, notamment grâce à des groupes de supervision qui offrent l'effet de résonance empathique du groupe. Plus précisément, pour le processus d'intégration des nouveaux talents, l'étude américaine de Wilke *et al.* (2019) recommande de fournir un soutien solide de la part des pairs et des gestionnaires.

3.6 La ligne de gestion et la culture organisationnelle

Afin de prévenir le départ du personnel, les organisations peuvent agir pour améliorer le milieu de travail et certains styles de leadership (Park et Pierce, 2020). Dans ce sens, la perception du soutien organisationnel (PSO) correspond à la perception qu'a la personne de la reconnaissance ou de la valorisation de sa contribution ainsi que du souci de son bien-être de la part de son employeur (Paul, 2020).

Facteurs de roulement

Le manque de soutien organisationnel est un facteur qui nuit à la rétention du personnel (Capacity Building Center for States, 2018). Selon la méta-analyse de Kim et Kao (2014), parmi les 36 facteurs identifiés comme prédicteurs d'une intention de quitter un emploi en protection de la jeunesse, le soutien d'un·e superviseur·e, le soutien organisationnel, la culture organisationnelle et le climat organisationnel ont une incidence modérée sur cette intention. Comme mentionné précédemment, la génération Z qui entre sur le marché du travail considère que sa santé psychologique est une responsabilité partagée avec les organisations qui les emploient (Lemire Auclair, 2017). Au-delà des avantages monétaires, la génération Z évalue plutôt son ressenti face à l'organisation (Wong, 2022). De plus, selon Radey et Wilke (2021), le bien-être et la rétention du personnel sont affectés par un nombre élevé de demandes dans des conditions difficiles (délais stricts, périodes de formation limitées, grandes charges de cas et manque de personnel), souvent combinées à un manque de soutien organisationnel ou de supervision.

Facteurs de rétention

Une perception de soutien opérationnel et émotionnel provenant des pairs, des gestionnaires et de l'organisation favorise l'intention de rester en emploi (de Guzman *et al.*, 2020) et la rétention, comme l'appuient des études menées auprès d'intervenant·e·s aux États-Unis (Ellett *et al.*, 2007; Radey et Wilke, 2021), un sondage canadien (Hallberg et Smith, 2018) et la Annie E. Casey Foundation (2019). La combinaison d'une perception du soutien organisationnel (PSO) et de satisfaction au travail pourrait

même contrebalancer des maladies professionnelles (Hallberg et Smith, 2018), de même que contribuer à une plus grande satisfaction au travail, à l'engagement envers l'organisation et au rendement au travail (Paul, 2020). Enfin, le développement de compétences en leadership à tous les échelons de l'organisation a un effet sur la rétention (Park et Pierce, 2020). Park et Pierce (2020) ont étudié l'incidence du leadership sur les intentions du personnel d'intervention de quitter son emploi et ont découvert que la formation des leaders peut prévenir le roulement du personnel.

Stratégies pour favoriser la rétention

3.6.1. Engager la ligne de gestion dans le processus AOI

Pour favoriser un meilleur soutien organisationnel et améliorer le bien-être des intervenant·e·s, des stratégies doivent être mises en place (Anderson et Gobeil, 2003). Selon nombre de spécialistes en ressources humaines, l'intégration et l'orientation des nouvelles recrues doivent impliquer l'ensemble de la ligne de gestion, en adoptant une approche inclusive (Caldwell et Peters, 2018; Gagnon et Lévesque, 2022). Gagnon et Lévesque (2022) estiment que l'intégration du personnel concerne l'ensemble de l'organisation, mais que les gestionnaires sont les principaux responsables de l'intégration des nouvelles recrues. En effet, des gestionnaires qualifiés et sensibles aux questions d'inclusion sont donc nécessaires (Capacity Building Center for States, 2018; Landsman, 2007). Dans ce sens, le CISSS de Laval (2019) a publié un processus AOI pour le personnel responsable d'encadrer les professionnel·le·s.

3.6.2. Former les gestionnaires au leadership

Pour jouer un rôle de gestion de qualité, les gestionnaires ont besoin de formation (Ellett *et al.*, 2007; Radey et Wilke, 2021) et de soutien (Coulombe, 2022). En effet, comme pour les nouvelles recrues, pour soutenir l'expérience des gestionnaires, Coulombe (2022), conseillère en ressources humaines agréée, recommande de donner du sens à leur travail, d'assurer un bon appariement et des attentes réalistes. Elle préconise également de soutenir et de valoriser le développement de compétences des gestionnaires, ainsi que de valoriser l'équilibre travail-famille en mettant en place des conditions favorables. « Un gestionnaire bien informé et outillé qui développe ses compétences dans des conditions favorables à son équilibre de vie sera disposé à son tour, d'être à l'écoute de ses employés, de les développer et de les mobiliser. Un gage de succès pour les fidéliser! » (Coulombe, 2022, p.1).

3.6.3. Assurer la supervision individuelle avec les gestionnaires

Plusieurs auteur·e·s s'accordent sur la nécessité d'une supervision individuelle du personnel avec leur gestionnaire (Fournier, 2020; Gagnon et Lévesque, 2022; Nadeau, 2010). D'ailleurs, la génération Z s'attend notamment à des retours instantanés et à des commentaires en temps réel en personne de la part des gestionnaires (Jeske et Olson, 2021). Pour favoriser une bonne intégration du personnel, Skills for Care (2021) mise aussi sur des relations de confiance authentiques. En fait de fréquence des suivis, Gagnon et Lévesque (2020) recommandent des suivis fréquents, tandis que Fournier *et al.* (2020), dans un article intitulé « Former dans l'action pour une organisation performante », préconisent de diminuer progressivement la fréquence de ces suivis sans toutefois les éliminer complètement.

3.6.4. Honorer ses engagements

Parmi les solutions à 10 erreurs classiques de communication d'information aux nouvelles recrues durant le processus AOI, Caldwell et Caldwell (2016) proposent que les employeurs **honorent les engagements pris envers leurs salarié·e·s**, notamment en livrant l'information et en donnant accès aux ressources.

3.6.5. Adopter une culture de reconnaissance

Les organisations devraient favoriser un climat sain et une culture organisationnelle saine, c'est-à-dire soucieuse du bien-être de son personnel (Quality Improvement Center for Workforce Development, 2020). Tant Edwards (2022) que Sionhan (2022), tous deux experts professionnels en ressources humaines au Royaume-Uni, ainsi que le National Child Welfare Workforce Institute (2022a), recommandent aux organisations d'adopter une culture de reconnaissance qui inclut la reconnaissance partant de la haute direction. Un tel soutien passe par une célébration des succès avec des récompenses annuelles, des encouragements, l'encouragement de la reconnaissance par les pairs et une culture sans reproche. Des recommandations sont aussi faites quant à l'horaire de travail flexible, les options de télétravail, les chantiers de travail continus portant sur l'équité et l'inclusion, les salaires équitables, un leadership engagé et sensible (National Child Welfare Workforce Institute, 2022a), ainsi que le soutien du bien-être et de la résilience des intervenant·e·s (Edwards, 2022; Sionhan, 2022).

3.6.6. Faire des entrevues de rétention

Afin de soutenir la rétention des intervenant·e·s, les gestionnaires peuvent utiliser intentionnellement des entrevues de rétention (Parker, 2022). Ce type d'entrevue permet d'aborder les expériences de travail du personnel, leurs préférences individuelles quant à la reconnaissance de leurs contributions ainsi que des moyens de soutenir leur intention de rester. Elles peuvent permettre aux gestionnaires de mieux comprendre les améliorations à apporter sur le plan du climat ou de la culture de l'organisation. Parker (2022), un expert professionnel en ressources humaines aux États-Unis, a publié un guide pour former les gestionnaires à ce type d'entrevue. Par ailleurs, la Annie E. Casey Foundation (2019) propose des groupes de consultation (*focus groups*) pour améliorer le moral du personnel, en plus des entrevues de rétention.

L'amélioration de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés est importante pour favoriser la rétention de ces derniers (Quality Improvement Center for Workforce Development, 2020). Son processus d'intégration compte car il transmet des messages, crée des opportunités et démontre la manière dont la main-d'œuvre est valorisée Skills for Care (2021). Selon Schrotch (2019) un programme d'intégration bien conçu peut aider les nouveaux employés à clarifier et comprendre leur rôle, réduisant ainsi l'incertitude et l'anxiété en lien avec leur nouvel emploi. « Selon un rapport de la firme américaine Engage, un bon processus d'accueil et d'intégration accroît la rétention de 82 % et la productivité de plus de 70 % » (Venne, 2020).

Les dimensions ou composantes d du processus AOI

Étapes d'un processus AOI

On retrouve dans la littérature des études scientifiques qui proposent des étapes pour un processus AOI. Caldwell et Peters (2018) proposent un modèle théorique en 10 étapes pour améliorer le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés. Le modèle fournit un checklist que peuvent utiliser les RH: 1 - établir une relation en ligne dès l'embauche, 2- attirer un mentor-coach à chaque nouvel employé, 3- se concentrer sur les relations et le réseautage durant le processus AOI, 4- préparer un pamphlet bien développé et complet du nouvel employé, 5- préparer les lieux, le matériel et les ressources pour l'employé avant son arrive, 6- soutenir la transition logistique, 7- clarifier et affirmer les priorités et attentes, 8- permettre à l'employé de s'engager, d'avoir du pouvoir et de se sentir apprécié, 9- engager la ligne de gestion dans l'intégration et l'orientation, 10- créer un processus de coaching continu. (Voir annexe 7 pour plus de détails).

4. Discussion

La présente recension rapide de la littérature avait pour objectif principal de vérifier l'existence, dans la littérature scientifique, de programmes AOI évalués et prêts à être mis en place ou, sinon, la présence de pratiques ou de programmes prêts à être mis en place et évalués. Malgré la présence de plusieurs programmes de formation ou de supervision, des recommandations et même quelques programmes AOI, la lecture des résumés, tant dans la littérature grise que dans la littérature scientifique, n'a relevé aucune pratique évaluée et probante.

Toutefois, plusieurs pratiques ou programmes ont semblé pouvoir être adaptés, ajustés, complétés ou du moins, inspirer le développement de nouvelles pratiques AOI. Néanmoins, cette tâche dépasse le mandat du présent rapport et souligne également la nécessité de développer et d'évaluer des pratiques en matière d'AOI. Par exemple, de nombreux guides de pratique de supervision, de mentorat ou de *coaching* ont été répertoriés (Bourque, 2010; Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire, 2007; Child Welfare Information Gateway, 2020; Garrison, 2014; Labin, 2017; Landsman et D'Aunno). Cependant, l'élaboration d'un programme AOI nécessitera de préciser les définitions pour chaque concept (Labin, 2011; Paul et Myers, 2021) étant donné la diversité des définitions. Il faudra aussi clarifier ce qui constitue une formation efficace en supervision (Snyder et Babins-Wagner, 2013).

Afin de trouver les critères et le contenu d'un processus AOI efficace, utile et pertinent, la recension s'est plutôt penchée sur :

- les facteurs pouvant favoriser ou nuire au roulement ou à la rétention du nouveau personnel d'intervention et à la qualité des services rendus;
- les pistes de solutions permettant de favoriser la rétention du personnel;
- le repérage de critères d'un bon processus AOI et de son contenu;
- et l'existence de programmes AOI, évalués ou non, ou de certaines de ses composantes.

Il est à noter qu'il existe plusieurs liens étroits entre les thèmes découlant de cette analyse et trois des conclusions générales soulevées dans le chapitre du rapport de la Commission Laurent portant sur la valorisation, le soutien et la reconnaissance des intervenant-e-s. En effet, la charge de travail des intervenant-e-s, leur sécurité physique et psychologique ainsi que le besoin de supervision clinique sont tous considérés comme des éléments nécessaires dans un processus AOI, soutenus par les littératures scientifique et grise. Par conséquent, le mandat de la présente revue de la littérature devrait être considéré de manière plus globale, plutôt que de se limiter au quatrième constat général soulevé au chapitre 13, en prenant en compte l'ensemble des conclusions générales du rapport de la Commission Laurent.

4.1. DIMENSIONS OU COMPOSANTES D'UN BON PROCESSUS AOI

La recherche bibliographique a mis en évidence de nombreux facteurs de roulement et de rétention du personnel en protection de l'enfance, ainsi que de manière générale. L'analyse thématique menée pour ce rapport a permis de mettre en évidence six dimensions interconnectées : 1) la satisfaction professionnelle et le sens donné au travail, 2) la charge de travail, 3) la sécurité (physique, psychologique et sociale), 4) la formation et la supervision, 5) le soutien et l'équipe de travail, et 6) le soutien de la ligne de gestion et la culture organisationnelle. Le tableau de l'annexe 2 résume les stratégies relevées pour chaque dimension.

La présente recension de la littérature a fait ressortir peu d’auteurs, Chillakuri (2020) et Carucci (2018) qui parlent de composantes ou de dimensions d’un processus ou programme AOI. Pour Chillakuri (2020, p.4), tel qu’il le rapporte dans le cadre de son étude sur l’intégration des nouveaux employés de la génération Z, l’intégration est un processus qui aide les nouveaux employés à s’adapter aux **aspects sociaux et de performance** de son nouvel emploi. Ce processus implique la familiarisation avec les objectifs, les valeurs, les règles, les responsabilités, les procédures de l’organisation ainsi que la socialisation de l’employé dans une culture organisationnelle. Dans cette vision on considère deux aspects au processus AOI : social et performance de travail. Pour sa part, Carucci (2018), un expert professionnel en ressources humaines qui a publié sur le site web du Harvard Business Review, suggère une approche intégrée d’accueil et d’intégration des nouveaux employés en considérant trois dimensions : **organisationnelle** (enseigner comment les choses fonctionnent et les aider à assimiler les informations), **technique** (description des tâches attendues en lien avec le poste et reconnaissances des atteintes des objectifs gradués en responsabilité au fur et à mesure des avancements) et **sociale** (les aider à construire un sens de la communauté en favorisant les relations avec les supérieurs, les collègues, les partenaires...).

Ainsi, la dimension **sociale** de Chillakuri (2020) et de Carucci (2018) correspondrait aux dimensions *4-supervision* et *5-soutien/travail collaboratif* proposées dans l’analyse des données du présent document. L’aspect **performance** de Chillakuri (2020) et celles **technique** et **organisationnelle** de Carucci (2018) correspondrait aux dimensions *2-charge de travail*, *1-satisfaction au travail* et *4-formation des compétences* liées au travail proposées dans l’analyse des données du présent document. Toutefois, l’aspect de la **sécurité/ bien-être physique, psychologique et sociale**, dimension 3 identifiée dans le cadre de l’analyse des données du présent document, n’est pas vraiment pris en compte dans les aspects proposés par ces deux auteurs, l’un chercheur et l’autre professionnel en ressources humaines. Dans ce sens, les dimensions proposées dans l’analyse des données du présent rapport semblent couvrir les aspects proposés par Chullakuri (2020) et Carucci (2018) tout en ajoutant un 3e aspect, ou dimension, **affectif/émotionnel/psychologique** lié au bien-être des intervenants, leur permettant d’être disponible pour les deux aspects **performance/travail technique** et **social**.

En conclusion, on retrouverait donc **3 aspects** importants à tenir compte dans un processus AOI pour répondre aux besoins des nouveaux employés couverts par les dimensions 1 à 5 proposées par la présente recension de la littérature : aspect **social**, aspect de **performance/travail technique**, aspect **affectif/émotionnel/psychologique**. De plus, la dimension *6-rôle des gestionnaires* ajoute un **4e aspect de gestion** de niveau de responsabilité organisationnelle qui viendrait soutenir la réponse aux 5 autres dimensions. Enfin, les conditions sociales telles que l’influence des médias sur de la réputation du travail des intervenants en protection ainsi que la présence et l’accessibilité des ressources communautaires et de 1^{ère} ligne pour alléger la charge de responsabilité sociale des intervenants en protection de la jeunesse pourrait être considéré comme un **5e aspect culturel et social**. Cet aspect pourrait être considéré de niveau de responsabilité provinciale (ministérielle) pour assurer les conditions gérables et les ressources pour assurer les réponses aux 6 dimensions proposées dans le présent rapport et permettre aux intervenants d’être bien, compétents, stables et soient en mesure de faire leur travail à leur plein potentiel.

4.2. RECOMMANDATIONS

4.2.1. Intervenir de façon holistique sur les six dimensions interreliées

Compte tenu des coûts associés au roulement du personnel, il pourrait être tentant de prioriser des stratégies ciblant les variables les plus susceptibles d’affecter le roulement, telles que les maladies professionnelles, la satisfaction au travail, l’engagement envers l’organisation, etc. (Casey Family

Programs, 2017). Cependant, les résultats de la présente revue rapide de la littérature nous mettent en garde contre une telle pratique et pointent plutôt dans la direction d'un programme AOI multifactoriel et holistique. En effet, un programme AOI concerne l'ensemble du système (Skills for Care, 2021) et nécessite une vision holistique pour améliorer la rétention des intervenant·e·s en protection de la jeunesse (Zlotnik *et al.*, 2005). Le National Child Welfare Workforce Institute (2022b) invoque des stratégies multiniveaux, soit individuelles, d'équipe et organisationnelles. Il est donc recommandé de développer un programme AOI qui tient compte à la fois des six dimensions identifiées dans la présente recension : 1) la satisfaction professionnelle et le sens donné au travail, 2) la charge de travail, 3) la sécurité (physique, psychologique et sociale), 4) la formation et la supervision, 5) le soutien et l'équipe de travail, et 6) le soutien de la ligne de gestion et la culture organisationnelle.

4.2.2. Influencer bien avant le processus AOI

Travailler en partenariat avec les médias sur la réputation du travail en protection de la jeunesse

Le processus AOI commence bien avant l'embauche du personnel avec la réputation du travail en protection de la jeunesse (Capacity Building Center for States, 2018). Les organisations peuvent établir des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur, les médias et les organismes communautaires locaux pour améliorer cette réputation, en complément ou en attente d'actions ministérielles. Une meilleure compréhension et une meilleure réputation du travail dans ce domaine pourraient augmenter le nombre de candidatures potentielles, réduisant ainsi éventuellement la charge de travail et les charges de cas des intervenant·e·s. Comme en témoigne l'expérience d'un programme de mentorat au CJM-IU, l'amélioration de la réputation de l'établissement a entraîné une hausse du nombre de candidatures reçues (Pilon, 2010). La réputation se construit également avec la perception que l'organisation prend soin de ses intervenant·e·s et avec l'atténuation de la culture du blâme.

Augmenter les services et le partenariat avec les services communautaires pour alléger la tâche des intervenant·e·s en protection de la jeunesse

Autrement dit, pour diminuer le nombre de signalements, il est nécessaire d'investir dans des programmes de prévention en amont et dans des ressources de services communautaires en aval, vers lesquelles les jeunes et leurs familles peuvent être dirigées après les services de protection de la jeunesse. Toutefois, il est important de noter que la pénurie de ces services dans la communauté risque de continuer à influencer négativement la satisfaction au travail des intervenant·e·s et à favoriser l'épuisement professionnel (Capacity Building Center for States, 2018; Hallberg et Smith, 2018; National Child Welfare Workforce Institute, 2022b).

4.2.3. Stratégies à la phase d'accueil

En ce qui concerne l'accueil du personnel, il est primordial d'impliquer de multiples composantes de l'organisation, comme l'a démontré la présente revue de la littérature. La ligne de gestion doit être engagée dans le processus AOI (Caldwell et Peters, 2018) et formée au leadership (Park et Pierce, 2020) ainsi qu'à une culture de sécurité (Haskell *et al.*, 2022).

L'équipe de collègues doit également être mobilisée pour soutenir les nouvelles recrues et favoriser leur intégration (Gagnon et Lévesque, 2022; Jézéquel, 2011). Ainsi, il est recommandé de jumeler rapidement les recrues à un·e mentor ou à un·e collègue d'expérience afin de renforcer leur sentiment d'appartenance et d'accélérer l'apprentissage des compétences nécessaires pour le travail attendu (Caldwell et Peters, 2018; Gagnon et Lévesque, 2022; Landsman, 2007). De plus, il importe de préparer les lieux, le matériel et les ressources nécessaires à la tâche et de les mettre à la disposition des nouvelles personnes embauchées avant même leur arrivée (Caldwell et Peters, 2018).

4.2.4. Stratégies à la phase d'orientation

Pendant la phase d'orientation, l'organisation doit s'assurer qu'il y a une bonne adéquation (appariement) entre la personne et son travail (ses tâches) ainsi qu'entre la personne et l'organisation qui l'a embauchée (Baur *et al.*, 2014; Quality Improvement Center for Workforce Development, 2020; Stepanek et Paul, 2022). Pour ce faire, il faut clarifier et affirmer les priorités et les attentes (Caldwell et Peters, 2018) et suivre régulièrement les nouvelles recrues en leur fournissant une rétroaction constructive (Gagnon et Lévesque, 2022). De plus, la charge de travail doit être attribuée de manière progressive et en lien avec la formation (Waever et Gibaja, 2006).

Quant à l'apprentissage, il doit prendre diverses formes, telles que la formation, la supervision, le *coaching* ou le mentorat, et doit être **adapté aux styles d'apprentissage des recrues** (Jeske et Olson, 2021).

De plus, la formation ne concerne pas seulement la personne qui la suit, mais l'ensemble de l'organisation. Ainsi, l'approche écosystémique ISO-stress s'adresse aux gestionnaires, aux intervenant·e·s, aux jeunes et à leurs parents. Elle comprend de la supervision, une approche d'équipe et une approche organisationnelle axée sur le bien-être. Sa mise en pratique contribue à la qualité des services, en plus d'avoir des retombées positives sur le bien-être du personnel d'intervention (IUJD, 2021). Coordonné par l'IUJD, ce programme a été développé, évalué et ajusté en coconstruction avec une équipe de recherche. De 2016 à 2021, son expérimentation a validé la pertinence d'intervenir sur la gestion du stress de façon systémique, tandis qu'un langage commun favorise la mise en pratique quotidienne des concepts appris par tous (jeunes et adultes). Un tel programme permet l'intégration du soutien social comme valeur dans la culture de l'organisation (Massé, 2022²).

4.2.5. Stratégies à la phase d'intégration et formation continue

Étant donné le roulement du personnel actuel au sein des services de protection de la jeunesse (Kim et Kao, 2014; Lee *et al.*, 2020; CSDEPJ, 2021), il est essentiel de considérer que la phase d'intégration ne devrait pas avoir de fin, mais plutôt être continue. Tous les éléments mentionnés précédemment doivent être appliqués à long terme pour assurer la rétention des intervenant·e·s et favoriser leur satisfaction et leur bien-être. De plus, compte tenu de l'évolution constante des connaissances scientifiques et de la complexité du travail en protection de la jeunesse (Capacity Building Center for States, 2018; CSDEPJ, 2021), de la formation continue doit être dispensée plus régulièrement et plus fréquemment (Anderson et Gobeil, 2003; Wong, 2022).

Pour soutenir la rétention du personnel, il est important de lui offrir diverses possibilités d'engagement, de pouvoir et de reconnaissance (Caldwell et Peters, 2018). Les gestionnaires peuvent également mener des entrevues de rétention (Parker, 2022).

Des stratégies de soutien en matière de maladies professionnelles doivent être maintenues, telles que des groupes de soutien, des échanges en équipe, de la supervision, etc. (Children's Bureau et National Child Abuse and Neglect Technical Assistance and Strategic Dissemination Center, 2018), et une culture de sécurité **est à promouvoir** (Anderson et Gobeil, 2003; Cull *et al.*, 2013; Quality Improvement Center for Workforce Development, 2020).

Par conséquent, il est recommandé de mettre en place des stratégies multiples plutôt qu'uniques pour améliorer la rétention des intervenant·e·s (National Child Welfare Workforce Institute, 2022b; Zlotnik *et al.*, 2005).

² Massé, S. (2022). Dé-stresse et progresse évolue en Centre jeunesse : des retombées écosystémiques pour les jeunes, leur famille et les équipes d'intervenants. *Mammoth Magazine*, 25, p.6-10.

LIMITES

La présente revue de la littérature comporte néanmoins quelques limites en raison du temps restreint accordé pour la réalisation du rapport. L'une de ces limites est liée au choix des références, qui n'a pas pu être effectué de manière objective et par consensus interjuges. En effet, les critères de méthodologie scientifique n'ont pas pu être appliqués en raison de contraintes de temps, ce qui a entraîné une lecture rapide des documents et une sélection limitée des références ainsi qu'une analyse superficielle de certains sujets. Il est donc possible que certaines références pertinentes aient été omises involontairement. Par conséquent, une approche d'équipe conformément aux normes méthodologiques scientifiques est recommandée pour le développement et l'évaluation d'un programme AOI en protection de la jeunesse adapté au contexte actuel du Québec.

En outre, la présente revue rapide de littérature n'aborde pas toutes les nuances associées au type de roulement du personnel. Par exemple, Paul et Graef (2022) différencient les départs de l'organisation de la mesure de mouvement de personnel qui peut impliquer un changement de poste pour le même type d'emploi ou un changement de type d'emploi au sein de la même organisation. Ainsi, afin de contrer le roulement du personnel, il est nécessaire de clarifier la mesure utilisée, qu'il s'agisse de l'affectation du personnel à un autre type de poste, à une autre équipe ou à un autre type de service ou encore d'une cessation d'emploi.

Néanmoins, cette revue exploratoire de la littérature constitue un point de départ intéressant pour orienter certaines réflexions de gestion, en attendant le développement et l'évaluation de pratiques AOI probantes en protection de la jeunesse.

Annexe 1 – Recherche bibliographique de la littérature grise

Littérature grise

Sites spécialisés consultés

- PolicyWise for Children & Families, Alberta
- Annie E. Casey Foundation
- Australian Government – Department of Social Services
- Australian Government – Australian Institute of Family Studies
- California Evidence-Based Clearinghouse for Child Welfare
- Campbell Collaboration
- Canadian Child Welfare Research Portal
- Center for Advanced Studies in Child Welfare
- Centre for Excellence for Children's Care and Protection
- Child Trends
- Child Welfare Information Gateway
- Child Welfare Institute du Children's Aid Society of Toronto
- Child Welfare League of America
- Children and Family Research Center
- Érudit
- Florida's Children First
- Institute of Child Protection Studies
- National Children's Bureau
- National Child Welfare Workforce Institute
- National Health and Medical Research Council (NHMRC)
- Office of the Child and Youth Advocate Alberta
- Observatoire national de la protection de l'enfance
- Ontario College of Social Workers and Social Service Workers
- Social Care Online
- Texas Department of Family and Protective Services
- Organisation mondiale de la Santé

Mots clés recherchés

- Workforce / travailleurs ; Retention ; Nouvel intervenant ; New employees

Recherche Google

Google.ca

Seulement les cinq premières pages ont été consultées

- Child protection workers retention; Child welfare workers retention; Child welfare workers onboarding; Child protection workers onboarding; Child welfare workers mentoring program

Recherche Google.dk

- Child welfare workers onboarding program; Child welfare workforce; Denmark child protection workers; Denmark child protection system

Recherche Google.no

- Child welfare workers onboarding program -"Child Care Center"; Norway child welfare workers onboarding

Google Scholar

- Child welfare workers onboarding; Child welfare workers training; Child welfare workers mentoring

Thèses et mémoires

Thèses Canada

Site : <https://bibliotheque-archives.canada.ca/fra/services/services-bibliotheques/theses/Pages/recherche-theses-canada.aspx>

Recherche : Child welfare workers AND Retention; Child welfare workers AND Onboarding; Child welfare workers AND Newly hired

Thèses et mémoires (CorpusUL)

Site : <http://hdl.handle.net/20.500.11794/17461>

Recherche : Protection de la jeunesse; Nouveaux employés; Rétention; Supervision

Annexe 2 – Liste de contrôle : stratégies AOI découlant de la présente recension

1. Satisfaction professionnelle et sens donné au travail p. 12
 - ✓ Assurer l'adéquation (ou appariement) personne-organisation et personne-travail
 - ✓ Clarifier le rôle des intervenant·e·s
 - ✓ Stimuler la contribution et l'épanouissement des intervenant·e·s
 - ✓ Offrir des salaires et des avantages sociaux compétitifs
2. Charge de travail p. 13
 - ✓ Réduire la charge de travail
 - ✓ Ajuster progressivement la charge de cas des recrues
 - ✓ Alléger les exigences administratives au profit du temps alloué à l'intervention
- 3 Sécurité et bien-être au travail p. 15
 - ✓ Adopter une culture de sécurité
 - ✓ Aborder la détresse professionnelle
 - ✓ Adopter des politiques et des procédures appuyant une culture de sécurité
 - ✓ Former le personnel à la sécurité
 - ✓ Former les gestionnaires à la sécurité
 - ✓ Offrir des conditions de travail flexibles
 - ✓ Promouvoir un portrait positif du travail en protection de la jeunesse
- 3.4 Formation et supervision p. 18
 - ✓ Cerner les besoins de formation
 - ✓ Préparer les recrues à l'apprentissage
 - ✓ Adapter la formation aux besoins des recrues
 - ✓ Fournir de la formation sur le terrain
 - ✓ Répartir la formation sur une période de deux ans
 - ✓ Arrimer la charge de cas sur la formation, puis l'augmenter progressivement
 - ✓ Fournir de la formation continue
 - ✓ Évaluer la formation dispensée
 - ✓ Fournir de la supervision
 - ✓ Former le personnel de supervision
 - ✓ Fournir du mentorat et du *coaching*
 - ✓ Assurer la disponibilité du personnel de supervision et des mentors
- 3.5 Soutien et travail collaboratif p. 22
 - ✓ Stimuler un sentiment d'appartenance
 - ✓ Favoriser le réseautage
 - ✓ Cultiver le soutien entre collègues dans une culture de collaboration
- 3.6 La ligne de gestion et la culture organisationnelle p. 24
 - ✓ Engager la ligne de gestion dans le processus AOI
 - ✓ Former les gestionnaires au leadership
 - ✓ Assurer de la supervision individuelle avec les gestionnaires
 - ✓ Honorer ses engagements
 - ✓ Adopter une culture de reconnaissance
 - ✓ Faire des entrevues de rétention

Annexe 3 – Définitions : encadrement clinique, accueil, orientation, intégration

Encadrement professionnel :

L'encadrement professionnel fait référence à l'ensemble des activités que l'établissement met en œuvre pour assurer, dans une démarche d'amélioration continue, la qualité des services et le développement professionnel des intervenant·e·s. Il comprend des activités d'encadrement administratif, clinico-administratif et clinique (Table des conseillers des services multidisciplinaires du Québec, 2015).

Accueil³ :

La première étape du processus est l'accueil organisationnel réalisé pour l'ensemble des nouvelles recrues. Cet accueil a pour objectif d'offrir des renseignements permettant de mieux comprendre la mission, la vision et les valeurs de l'établissement ainsi que son fonctionnement général. De plus, cet accueil permet de connaître les services offerts aux membres du personnel (p. ex., programme d'aide aux employé·e·s, accès aux salles de conditionnement physique, etc.) et les différentes instances organisationnelles (p. ex., conseil multidisciplinaire, syndicat, les diverses directions, etc.).

Par la suite, l'accueil dans l'équipe de travail est réalisé auprès de la personne qui intègre nouvellement une équipe de travail. Cet accueil sert d'introduction à l'équipe et permet de présenter, de manière générale, le fonctionnement administratif et clinique, les valeurs de l'organisation, l'offre de service et les rôles de chaque membre.

Orientation :

Cette partie du programme consiste à présenter le programme-services au nouveau personnel, les tâches qui lui seront confiées et les personnes avec lesquelles il aura à travailler. « L'employé reçoit des informations sur les normes et les pratiques propres à l'organisation, ce qui l'aidera à fonctionner efficacement. Dans un cadre organisationnel donné, l'employé fait l'apprentissage des valeurs et des comportements qu'il se doit d'adopter et qui lui sont nécessaires pour assumer adéquatement son rôle. » (CRDP-CA : 2010, p. 1) L'orientation se déroule au cours de la première semaine de travail de la nouvelle recrue.

Intégration :

Processus par lequel l'employé·e se familiarise avec ses nouvelles fonctions. La personne acquiert, avec le soutien requis, l'ensemble des connaissances cliniques, des habiletés et des aptitudes pour rendre des services de qualité conformes aux normes de pratique et pour s'adapter à son nouveau milieu. Cette période de transition permet aux comportements individuels et de groupe de s'ajuster aux attentes de l'organisation. La phase d'intégration peut s'étaler sur une période de deux ans, en fonction du degré de familiarité de la personne avec son environnement de travail et ses fonctions. Au cours de ce processus, l'employé·e continue à recevoir de l'information sur les normes et les pratiques de l'organisation, ce qui l'aide à fonctionner efficacement. La personne poursuit également son apprentissage des valeurs et des comportements qui lui sont nécessaires pour assumer efficacement son rôle.

³ Les définitions s'appuient sur des documents de références du CISSS de Chaudière-Appalaches et du CIUSSS du Saguenay–Lac-Saint-Jean (voir les références).

Références

*Identifiées par type de données

La recherche bibliographique par mots clés a donné lieu à quelques longues listes de documents en référence permettant d'avoir accès à des données scientifiques, des données contextuelles, des données expérientielles, des données provenant de la littérature grise et, enfin, quelques références rapportant des recommandations provenant de sites de conseillers professionnels spécialisés en ressources humaines. Le classement des types de données a été réalisé en fonction des définitions proposées par la communauté de pratique ETMI en services sociaux du Québec (Beaumier *et al.*, 2018)ⁱ.

-Les **données scientifiques** (53) réfèrent à des études scientifiques dont les résultats ont été publiés dans des revues révisées par les pairs.

-**Données contextuelles – au Québec** (11) : données en lien avec la technologie ou le mode d'intervention recueillies à l'aide d'information vérifiable (loi, cadre de référence, données issues des bases administratives, etc.).

-**Données expérientielles (tirées de la littérature)** (2) : données recueillies auprès de différents types d'experts, incluant des professionnels, des chercheurs, des gestionnaires, des usagers, des proches aidants, des citoyens et des décideurs. En ETMI, quand on parle de données expérientielles, on parle de données primaires, c'est-à-dire recueillies pour et pendant le projet. Dans le cas du présent projet, les données expérientielles sont secondaires (issues de documents divers). Il s'agit donc de données expérientielles identifiées dans la littérature.

-**Littérature grise – opinion d'experts ou recherche de publications non révisées par les pairs** (23) : données tirées de « produit provenant d'instances gouvernementales, des établissements d'enseignement, de la recherche publique, du commerce et de l'industrie, sous un format papier ou numérique, et qui n'est pas contrôlé [sic] par l'édition commerciale » (Fourth International Conference on Grey Literature, 1999 cité dans INESSS, 2016). La littérature grise comprend les thèses ou les dissertations (revues par des examinateurs spécialistes du sujet), les documents présentés lors de conférences (souvent revus par les pairs ou exposés par des experts ayant des connaissances spécialisées) et divers types de rapports issus de personnes qui œuvrent dans un domaine d'intérêt. Toutes ces communications font partie de ce qu'on appelle l'opinion d'expert (INESSS, 2016). La littérature grise inclut également des données provenant des États-Unis, par exemple des lignes directrices ou des cadre de référence : à noter que leur réalité notamment sur le plan des équipes de ressources humaines est très différente de celle du Québec.

-**Recommandations professionnelles** (14) : experts, conseillers en ressources humaines

-Monographie : livre édité (1)

- Données scientifiques
- Stratégies théoriques (fondées sur les facteurs théoriques)
- Stratégies (p. ex., *coaching*, supervision) évaluées scientifiquement
- Stratégies (p. ex., *coaching*, supervision) développées et évaluées sur le terrain
- Interventions développées et testées sur le terrain, mais pas évaluées
- Cadre de référence parfois basé sur la littérature, parfois basé sur l'expérience

1. Anderson M. et Gobeil S. (2003). <i>Recruitment and Retention in Child Welfare Services: A Survey of Child Welfare League of Canada Member Agencies</i> . Centre of Excellence for Child Welfare for Child Welfare League of Canada. https://cwrp.ca/sites/default/files/publications/Recruitment.pdf	Données contextuelles Canada, Québec	Rapport d'un sondage professionnel auprès d'agences de protection de la jeunesse au Canada Étude qualitative et quantitative permettant une description, et non des analyses : 16 régions participantes, dont 12 144 postes représentés dans les résultats, provenant principalement du Québec
2. Annie E. Casey Foundation. (2019, 4 mars). <i>Top Causes of Staff Turnover at Child Welfare Agencies – and What to Do About it</i> . https://www.aecf.org/blog/top-causes-of-staff-turnover-at-child-welfare-agencies-and-what-to-do-about **Réfère au document 85. The Annie E. Casey Foundation. (2018). <i>Five Steps to a</i>	Littérature grise États-Unis	Rapport d'expérimentation avec le milieu sur trois ans, basé sur la littérature Une fondation qui utilise des programmes fondés sur des preuves rigoureusement

Stronger Child Welfare: Hiring and Retaining the Right People on the Frontline		évaluées pour promouvoir le bien-être des enfants aux États-Unis.
3. Beaulieu, M. et Tardif, G. (2010). Éducateur en centre jeunesse : un métier qui n'est pas de tout repos. <i>Défi jeunesse</i> , 16(2), 20-26. https://ccsmtlpro.ca/fileadmin/ciussss_ceim/ZoneProfessionnelle/Professionnel/RevueProfessionnelleDefiJeunesse/2009_2010_Volume_16/2010_01_RevueDefiJeunesse_Vol_16_No_2.pdf	Données scientifiques Québec	Étude qualitative rapportée dans une revue professionnelle en centre jeunesse
4. Bogo, M., Shlonsky, A., Lee, B. et Serbinski, S. (2014). Acting Like it Matters: A Scoping Review of Simulation in Child Welfare Training. <i>Journal of Public Child Welfare</i> , 8(1), 70-93. https://doi.org/10.1080/15548732.2013.818610	Données scientifiques Canada	Revue de la littérature
5. Bourque, S. (2010). <i>Guide sur la supervision professionnelle des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux</i> . Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. http://www.otstcfq.org/docs/documents-accueil/guide_supervision.pdf	Données contextuelles Québec	Guide de pratique tiré du site d'un ordre professionnel
6. Boyas, J. et Wind, L. (2010). <i>Child and Youth Services Review</i> , 32, 380-388.	Données scientifiques États Unis	Recherche qualitative
7. Caldwell, B. G. et Caldwell, C. (2016). Ten Classic Onboarding Errors: Violations of the HRM: Employee Relationship. <i>Business and Management Research</i> , 5(4), 47-55. https://www.sciencedirect.com/journal/index.php/bmr/article/view/10672	Données scientifiques	Revue de la littérature
8. Caldwell, C. et Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. <i>Journal of Management Development</i> , 37(1), 27-39. https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202	Données scientifiques	Proposition d'un modèle théorique d'étapes à suivre
9. Capacity Building Center for States. (2017). <i>Coaching in Child Welfare</i> . Children's Bureau, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services. https://capacity.childwelfare.gov/states/resources/coaching-in-child-welfare	Document de transfert de connaissances États-Unis	Infographie synthèse de données tirées de la littérature scientifique
10. Capacity Building Center for States. (2018). <i>Inventory of innovations: Workforce Development</i> . Children's Bureau, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services. https://capacity.childwelfare.gov/states/resources/workforce-development	Données scientifiques États-Unis	Infographie synthèse de données tirées de la littérature scientifique
11. Carucci, R. (2018, 3 décembre). To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. <i>Harvard Business Review</i> . https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them	Recommandations d'un professionnel en RH États-Unis	Site Web du Harvard Business Review Recommandations professionnelles
12. Casey Family Programs. (2017, octobre). <i>Information Packet Healthy Organizations: How does turnover affect outcomes and what can be done to address retention</i> . https://ncwwi-dms.org/resourcemenu/resource-library/retention/turnover/1469-healthy-organizations-information-packet-how-does-turnover-affect-outcomes-and-what-can-be-done-to-address-retention/file	Littérature grise États-Unis	Guide de stratégies à implanter Document de soutien aux organisations basé sur la littérature scientifique Organisme privé, fondation
13. Casey Family Programs. (2020, 12 novembre). <i>How can child protection agencies use safety science to promote a safety culture?</i> https://www.casey.org/safety-science-culture/	Littérature grise	Recommandations tirées de la littérature scientifique Document de soutien aux organisations basé sur la littérature scientifique.
14. Centre d'étude sur le trauma. (2021, automne). <i>Traumag</i> (numéro 9). Fonds de recherche du Québec – Santé.	Données scientifiques Québec	Recommandations tirées de la littérature scientifique

https://trauma.criusmm.net/wp-content/uploads/2021/09/Traumag-Magazin_WEB_N9.pdf		
15. Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval, Direction des services multidisciplinaires. (2019). <i>Cadre de référence : modèle intégré de soutien à l'encadrement professionnel</i> . http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs4052246	Données contextuelles Québec	Cadre de référence d'un CISSS ou CIUSSS
16. Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire. (2007). <i>Politique sur la supervision du personnel : manuel de gestion</i> . Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire.	Données contextuelles Québec	Cadre de référence d'un centre jeunesse
17. Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire. (2007). <i>Procédure relative à la supervision du personnel : manuel de gestion</i> . Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire.	Données contextuelles Québec	Cadre de référence d'un centre jeunesse
18. Châteauneuf, D., Avril, A., Ramdé, J. et Bisson, J. (2014). <i>Appropriation et utilisation des connaissances chez les nouveaux intervenants et éducateurs du CJQ-IU</i> . Centre jeunesse de Québec - Institut universitaire.	Données scientifiques Québec	Recherche qualitative
19. Child Welfare Information Gateway. (2020). <i>Supervising for Quality Child Welfare Practice</i> . U.S. Department of Health and Human Services, Children's Bureau. https://www.childwelfare.gov/pubs/factsheets/effective-supervision/	Littérature grise, lignes directrices organisationnelles États-Unis	Site Web gouvernemental Bulletin d'information scientifique et contextuelle pour les organisations
20. Child Welfare Information Gateway. (2022). <i>Caseload and Workload Management</i> . U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families, Children's Bureau. https://www.childwelfare.gov/pubs/case-work-management/	Littérature grise, lignes directrices organisationnelles États-Unis	Site Web gouvernemental Bulletin d'information scientifique et contextuelle pour les organisations
21. Children's Bureau et National Child Abuse and Neglect Technical Assistance and Strategic Dissemination Center. (2018). <i>Supporting Child Welfare Staff: The Critical First Three Months</i> [webinaire]. U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families. https://cblcc.acf.hhs.gov/topic-areas/workforce-support/supporting-child-welfare-staff-the-critical-first-3-months/	Littérature grise États-Unis	Site Web gouvernemental (santé et services sociaux) Vidéo rapportant des recommandations basées sur des données scientifiques
22. Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 33(7), 1277-1296. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058	Données scientifiques Inde	Recherche qualitative Travailleurs de différents domaines et non travailleurs
23. Collins, M. E. (2008). Evaluating child welfare training in public agencies: Status and prospects. <i>Evaluation and Program Planning</i> , 31(3), 241-246. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2008.04.010	Données scientifiques États-Unis	Recherche qualitative
24. Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse. (2021). <i>Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes : rapport de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse</i> . Gouvernement du Québec. https://www.csdepj.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_clients/Rapport_final_3_mai_2021/2021_CSDEPJ_Rapport_version_finale_numerique.pdf	Données expérientielles	Rapport d'enquête provinciale au Québec
25. Coulombe, R. (2022, 15 novembre). Expérience employé : Et l'expérience gestionnaire? <i>Carrefour RH</i> . https://carrefourrh.org/ressources/travailler-ensemble/2022/11/experience-gestionnaire	Recommandations d'une professionnelle en RH Québec	Site Web de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). Recommandations professionnelles
26. Csiernik, R., Smith, C., Dewar, J., Dromgole, L. et O'Neil, A. (2010). Supporting New Workers in a Child Welfare Agency: An	Données scientifiques	Étude qualitative exploratoire - évaluation d'intervention

Exploratory Study. <i>Journal of Workplace Behavioral Health</i> , 25(3), 218-232. https://doi.org/10.1080/15555240.2010.496333	Canada, Ontario	
27. Cull, M. J., Rzepnicki, T. L., O'Day, K. et Epstein, R. A. (2013). Applying Principles from Safety Science to Improve Child Protection. <i>Child Welfare</i> , 92(2), 179-196. https://static1.squarespace.com/static/57ec6928b8a79b1947adcf44/t/57ef39f8b8a79bef8a5fb5c5/1475295737073/Applying+Principles+from+Safety+Science+to+Improve+Child+Protection.pdf	Données scientifiques contextuelles États-Unis	Article d'application théorique
28. de Guzman, Anna; Carver-Roberts, Tabitha; Leake, Robin; et al. (2020). Retention of child welfare workers: staying strategies and supports. <i>Journal of Public Child Welfare</i> , 14(1), pp. 60-79. https://doi.org/10.1080/15548732.2019.1683121	Données scientifiques États-Unis	Recherche quantitative
29. E. Baur, J., Ronald Buckley, M., Bagdasarov, Z., et S. Dharmasiri, A. (2014). A Historical Approach to Realistic Job Previews : An Exploration Into their Origins, Evolution, and Recommendations for the Future. <i>Journal of Management History</i> , 20(2), 200-223. https://www.researchgate.net/profile/Zhanna-Sahatjian/publication/262907349_A_Historical_Approach_to_Realistic_Job_Previews/links/55c11cf908ae092e96683f4f/A-Historical-Approach-to-Realistic-Job-Previews.pdf	Données scientifiques	Revue de la littérature
30. Edwards, S. (2022). <i>SFPC Strategy Board Workforce Recruitment and Retention</i> . Social Care Institute for Excellence. https://www.scie.org.uk/files/strengthening-families/tools-202206recruitmentretention.pdf?res=true	Littérature grise Royaume-Uni	PPT de conférence Recommandations professionnelles
31. Ellett, A., Ellis, J., Wesbrook, T. et Dews, D. (2007). A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. <i>Children and Youth Services Review</i> , 29(2), 264-281. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2006.07.005	Données scientifiques États-Unis	Recherche qualitative Point de vue des intervenants
32. Faller, K. C., Grabarek, M., Ortega, R. M. (2010). Commitment to child welfare work: What predicts leaving and staying? <i>Children and Youth Services Review</i> , 32(6), pp. 840-846. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.02.003	Données scientifiques États-Unis	Recherche quantitative
33. Fournier, P.-L., Moisan, L., Landry, S. et Lagacé, D. (2020, 16 juillet). Former dans l'action pour une organisation performante. <i>Gestion</i> . https://www.revuegestion.ca/former-dans-l-action-pour-une-organisation-performante	Recommandations de professionnels en RH Québec	Site Web de HEC Montréal Recommandations professionnelles .
34. Gagnon, G. et Lévesque, M.-A. (2022, 21 juin). Accueillir un nouvel employé, mode d'emploi. <i>Gestion</i> . https://www.revuegestion.ca/accueillir-un-nouvel-employe-mode-demploi	Recommandations de professionnels en RH Québec	Site Web de HEC Montréal Recommandations professionnelles
35. Garrisson, M. (2014). <i>Alameda County Social Services Agency's Child Welfare: On the Job Training Manual for Supervisors of New Employees</i> . National Child Welfare Workforce Institute. https://ncwwi.org/slug/alameda-county-social-services-agencys-child-welfare-on-the-job-training-manual-for-supervisors-of-new-employees/	Littérature grise États-Unis	Guide de pratiques professionnelles contextuelles
36. Graybill, J. O., Taesil Hudson Carpenter, M., Offord, J., Piorun, M. et Shaffer, G. (2013). Employee onboarding : Identification of best practices in ACRL libraries. <i>Library Management</i> , 34(3), 200-218. https://doi.org/10.1108/01435121311310897	Données scientifiques Autre domaine	Analyse de contenu de documents liés au processus d'accueil et d'intégration d'organisations
37. Hallberg, R. et Smith, C. (2018). <i>Understanding social work and child welfare: Canadian survey and interviews with child welfare experts</i> . Canadian Association of Social Workers. https://www.casw-	Données expérientielles	Sondage professionnel de l'Association canadienne des travailleuses et travailleurs sociaux, dont 765 répondants du Québec

acts.ca/files/attachements/CASW_Child_Welfare_Report_-_2018.pdf		
38. Harpelund, C. (2019). <i>Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start</i> . Emerald Publishing. https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/9781787695818	Littérature grise Danemark	Livre de recommandations professionnelles pour organisations, possiblement en collaboration avec chercheurs
39. Haskell, D., Cuellar, R., Clarke, M., Hendricks, A., Sprang, G., Ledford, R., Bienenfeld, A., Soliman, S. et NCTSN Secondary Traumatic Stress Collaborative Group. (2022). <i>Secondary traumatic stress core competencies for trauma-informed support and supervision: Cross-disciplinary version</i> . National Center for Child Traumatic Stress.	Données scientifiques	Infographie de références scientifiques et d'outils en lien avec le stress traumatique secondaire Collaboration de chercheurs
40. He, A. S., Lizano, E. L. et Stahlschmidt, M. J. (2021). When doing the right thing feels wrong: Moral distress among child welfare caseworkers. <i>Children and Youth Services Review</i> , 122, 105914. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105914	Données scientifiques États-Unis	Étude quantitative auprès de 1879 intervenants aux États-Unis
41. Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J., ... et Ursano, R. J. (2021). Five Essential Elements of Immediate and Mid-term Mass Trauma Intervention: Empirical Evidence. <i>Psychiatry</i> , 84(4), 311-346.	Données scientifiques	Étude qualitative Entrevue de groupe d'experts
42. Inconnu (2021). Expectations of Generation Z: Effective onboarding. <i>Human Resource Management International Digest</i> , 29(6), 33-35. https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2021-0133	Données scientifiques	Étude qualitative Observation et groupes de consultation (<i>focus groups</i>) Étude de Chillakuri (2020) rapportée
43. Inconnu (2022). Increasing satisfaction in the workplace: A focus on employee onboarding might help. (2022). <i>Human Resource Management International Digest</i> , 30(7), 24-26. https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2022-0201 Rapporte l'étude de : Kirchner, M. and Stull, F. (2022), "Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies", <i>Industrial and Commercial Training</i> , Vol. 54 No. 2, pp. 267-278, ISSN 0019-7858.	Données scientifiques Autre domaine	Étude dans le milieu manufacturier
44. Jancarik, A. (2010). <i>Recension de pratiques sur les programmes de formation d'accueil et processus de probation pour les nouveaux intervenants psychosociaux</i> . Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie. http://www.santecom.qc.ca/bibliothequevirtuelle/Monteregie/55725.pdf	Données contextuelles Québec	Recension de pratiques AOI en centre jeunesse au Québec
45. Jeske, D. et Olson, D. (2021). Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities. <i>Journal of Work-Applied Management</i> , 14(1), 63-76. https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036	Données scientifiques	Étude de réflexion de recherche appliquée
46. Jézéquel, M. (2011). <i>L'art d'accueillir le p'tit nouveau : une affaire d'équipe!</i> Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2011/12/l-art-d-accueillir-le-p-tit-nouveau-une-affaire-d-equipe	Recommandations d'une professionnelle en RH Québec	Site Web CRHA Recommandations professionnelles
47. Kim, H. et Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. <i>Children and Youth Services Review</i> , 47, 214–223. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.09.015	Données scientifiques	Méta-analyse
48. Klinghoffer, D., Young, C. et Haspas, D. (2019, 6 juin). Every New Employee Needs an Onboarding "Buddy". <i>Harvard Business Review</i> . https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy	Recommandations de professionnelle en RH États-Unis	Site Web du Harvard Business Review Recommandations professionnelles

49. Kothari, B. H., Chandler, K. D., Waugh, A., McElvaine, K. K., Jaramillo, J. et Lipscomb, S. (2021). Retention of child welfare caseworkers: The role of case severity and workplace resources. <i>Children and Youth Services Review</i> 126. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2021.106039	Données scientifiques États-Unis Oregon	Recherche quantitative
50. Labin J. (2017). Mentoring programs that work. ATD Press.	Monographie	Livre Recommandations professionnelles basées sur l'expérientiel
51. Landsman, M. (2007). Supporting Child Welfare Supervisors to Improve Worker Retention. <i>Child Welfare</i> 86(2), 105-124.	Données scientifiques	Évaluation de programme de supervision
52. Landsman, M. et D'Aunno, L. (2012). Developing a Framework for Child Welfare Supervision. <i>Journal of Family Strengths</i> , 12(1), article 10. https://digitalcommons.library.tmc.edu/jfs/vol12/iss1/10	Données scientifiques États-Unis Iowa	Cadre de référence testé dans le milieu pour la supervision
53. le Pain, I., Kirouac, L., Larose-Hébert, K. et Namian, D. (2021). Les intervenants sociaux à l'aune de la nouvelle gestion publique : difficultés émotionnelles, relations professionnelles sous tension et collectifs de travail fragilisés. <i>Relations industrielles/Industrial Relations</i> , 76(3), 519–540. https://doi.org/10.7202/1083611ar	Données scientifiques Québec	Étude qualitative Point de vue des intervenants au Québec
54. Lee, L., Tran, S., Braun, M. T., LaSota, R. et Fuller, T. L. (2020). <i>Child Welfare Workforce Task Force: Literature Review, Employer Survey, and Recommendations</i> . Children and Family Research Center. https://cfrc.illinois.edu/pubs/rp_20210205_ChildWelfareWorkforceTaskForce:LiteratureReviewEmployerSurveyandRecommendations.pdf	Données scientifiques États-Unis	Revue de la littérature
55. Lemire Auclair, É. (2017, 25 juillet). Les entreprises peuvent-elles mieux accueillir les jeunes travailleurs? <i>Gestion</i> . https://www.revuegestion.ca/les-entreprises-peuvent-elles-mieux-accueillir-les-jeunes-travailleurs	Recommandations d'une professionnelle en RH Québec	Site Web de HEC de Montréal Recommandations professionnelles
56. Lewing, K., McLean, S. (2016). <i>Caring for our frontline child protection workforce</i> (CFCA PAPER NO. 42). Child Family Community Australia. https://aifs.gov.au/sites/default/files/publication-documents/caring-for-workforce_0.pdf	Données scientifiques Australie	Revue de la littérature et recommandations
57. Lizano, E.L., He, A.S., Leake, R. (2021). Caring for Our Child Welfare Workforce: A Holistic Framework of Worker Well-being. <i>Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance</i> , 45(4), pp. 281-292. https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1932658	Données scientifiques contextuelles États-Unis	Cadre de référence théorique pour le bien-être des intervenants en protection de la jeunesse
58. Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. (2011, novembre). <i>Programme de formation CHARLIE. Sommaire des modules : programme d'accueil et d'intégration - intervenant</i> . http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2096650	Données contextuelles Québec	Programme de formation, d'accueil et d'intégration
59. Nadeau, S. (2010). Le traumatisme vicariant. <i>Défi jeunesse</i> 16(2) : 27-32. https://ccsmtlpro.ca/fileadmin/ciussss_ceim/ZoneProfessionnelle/Professionnel/RevueProfessionnelleDefiJeunesse/2009_2010_Volume_16/2010_01_RevueDefiJeunesse_Vol_16_No_2.pdf	Données scientifiques Québec	Recherche qualitative rapportée dans une revue professionnelle en centre jeunesse
60. Child Welfare Information Gateway. (s.d.). <i>Developing models of effective child welfare staff recruitment and retention training: Synthesis</i> . Children's Bureau. http://ncwwi.org/files/Prof_Development_Training/Developing_Models_of_Effective_Child_Welfare_Staff_RandR.pdf	Données scientifiques États-Unis	Liste de huit évaluations de programmes de formation et modèles de recrutement dans le domaine des services de la protection de la jeunesse aux États-Unis

61. National Child Welfare Workforce Institute. (2022a). <i>Child Welfare Worker Well-being</i> [infographie]. Children's Bureau. https://ncwwi.org/wp-content/uploads/2022/09/Centering-Child-Welfare-Worker-Well-being.pdf	Données scientifiques États-Unis	Infographie synthèse vers des études et outils pour le bien-être des intervenants
62. National Child Welfare Workforce Institute. (2022b). <i>Rethinking Child Welfare Recruitment Brief</i> . Children's Bureau. https://ncwwi.org/wp-content/uploads/2022/09/NCWWI-Recruitment-Brief_508.pdf	Littérature grise États-Unis	Infographie synthèse référant à des outils basés sur la littérature
63. Nawaz, S. (2019, 22 février). How to Make Sure a New Hire Feels Included from Day One. <i>Harvard Business Review</i> . https://hbr.org/2019/02/how-to-make-sure-a-new-hire-feels-included-from-day-one	Recommandations d'une professionnelle en RH États-Unis	Site Web du Harvard Business Review Recommandations professionnelles
64. Oregon Department of Human Services. (2021). <i>Child Welfare Program Trainings</i> . Oregon Department of Human Services. https://www.oregon.gov/dhs/CHILDREN/Documents/10-12-Mo-Training-Plans.pdf	Littérature grise États-Unis	Programme de formation en contexte de travail pour les intervenants en protection de la jeunesse aux États-Unis
65. Osborne, C., Huffman, J., Caldera, S. et Lipton Galbraith, A. (2020). The influence of field-based training on caseworker turnover. <i>Children and Youth Services Review</i> , 108, 104645. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104645	Données scientifiques États-Unis	Évaluation d'impact de formation des intervenants en protection de la jeunesse aux États-Unis
66. Park, T. et Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. <i>Children and Youth Services Review</i> , 108, 104624. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104624	Données scientifiques États-Unis	Évaluation d'intervention
67. Parker, G. (2022, 20 avril). <i>Let's call it a retention review</i> . SmartBrief. https://corp.smartbrief.com/original/2022/04/lets-call-it-a-retention-review?utm_source=brief	Recommandations d'un professionnel en RH États-Unis	Site Web professionnel Recommandations professionnelles
68. Paul, M. (2017). <i>Calculating Turnover</i> [vidéo]. Quality Improvement Center for Workforce Development. https://www.qic-wd.org/blog/calculating-turnover « The QIC-WD will synthesize the current state of trends and research and generate new knowledge about effective strategies to improve workforce outcomes. » In child welfare agencies.	Littérature grise États-Unis	Recommandations professionnelles pour services de protection de la jeunesse aux États-Unis, basées sur la littérature scientifique
69. Paul, M. (2020). <i>Umbrella Summary: Perceived Organizational Support</i> . Quality Improvement Center for Workforce Development. https://www.qic-wd.org/sites/default/files/Umbrella%20Summary%20-%20Perceived%20Organizational%20Support%20101921.pdf	Littérature grise États-Unis	Synthèse de revue rapide de littérature scientifique
70. Paul, M. (2021). <i>Umbrella Summary : Workload</i> . Quality Improvement Center for Workforce Development. https://www.qic-wd.org/sites/default/files/Umbrella%20Summary%20-%20Workload%20073121.pdf	Littérature grise États-Unis	Synthèse de revue rapide de littérature scientifique
71. Paul, M. et Myers, T. (2021). <i>Umbrella Summary : Coaching : A Summary of Workforce Research Evidence Relevant to the Child Welfare Field</i> . Quality Improvement Center for Workforce Development. https://www.qic-wd.org/sites/default/files/Umbrella%20Summary%20-%20Coaching%20101921.pdf	Littérature grise États-Unis	Synthèse de revue rapide de littérature scientifique
72. Paul, M., Harrison, C., Litt, J. et Graef, M. (2022). <i>Worker Turnover is a Persistent Child Welfare Challenge – So is Measuring It</i> . Quality Improvement Center for Workforce Development. https://www.qic-wd.org/sites/default/files/Worker%20Turnover%20Persistent%20Child%20Welfare%20Problem%20-%202020422.pdf	Littérature grise États-Unis	Recommandations de stratégies basées sur la recherche et l'expérience terrain
73. Pharris, A. B., Munoz, R. T. et Hellman, C. M. (2022). Hope and resilience as protective factors linked to lower burnout among	Données scientifiques	Recherche quantitative

child welfare workers. <i>Children and Youth Services Review</i> , 136, 106424. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2022.106424	États-Unis	
74. Piescher, K., LaLiberte, T., VanMeter, F., Goldberg, R., Glesener, D. et Blue, M. (2020). <i>Minnesota Child Welfare Workforce Stabilization Study 2019: Child Welfare Workforce Stability Following System Reform</i> . Center for Advanced Studies in Child Welfare. https://cascw.umn.edu/wp-content/uploads/2022/09/workforcedraft_final.pdf	Données scientifiques États-Unis	Recherche quantitative
75. Pilon, L. (2010). <i>Bilan de l'expérimentation projet de coaching : une mesure d'accompagnement aux nouveaux intervenants psychosociaux : octobre 2008 à septembre 2009</i> . Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire.	Données contextuelles Québec	Expérimentation terrain avec évaluation terrain d'un programme de coaching
76. Poitras, M. et Fortin, M.-H. (2015). VOI-E-JC : un cursus d'orientation-intégration pour les éducateurs à l'hébergement en jeunes contrevenants. <i>Défi jeunesse</i> 21(3), 6-14. https://ccsmtlpro.ca/fileadmin/ciussss_ceim/ZoneProfessionnelle/Professionnel/RevueProfessionnelleDefiJeunesse/2014_2015_Volume_21/2015_06_RevueDefiJeunesse_Vol_21_No_3.pdf	Données contextuelles Québec	Expérimentation d'un processus AOI et son contenu en centre jeunesse, avec évaluation terrain
77. Potvin, Jean-Marc et Dionne, Michelle (2023). <i>Rapport PAOI : Mandat pour la mise en place d'un programme d'accueil-orientation et d'intégration à l'attention du personnel du programme-service JED (1re édition)</i> . Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, Québec.	Données contextuelles Québec	
78. Quality Improvement Center for Workforce Development (QIC-WD). (2020, 18 mai). <i>Strategies to Improve Child Welfare Worker Retention</i> . https://www.qic-wd.org/blog/strategies-improve-child-welfare-worker-retention	Littérature grise États-Unis	Références à des projets d'évaluation de programmes pour la rétention du personnel en protection de la jeunesse
79. Radey, M., Wilke, D.J. (2021a). Client-Perpetrated Violence Among Frontline Child Welfare Workers. <i>Journal of Interpersonal Violence</i> , 36(11-12), pp. NP6260-NP6280. PMID : 30 484 356 https://doi.org/10.1177/0886260518812792	Données scientifiques États-Unis	Étude quantitative longitudinale sur 6 mois (1501 nouveaux intervenants aux États-Unis)
80. Radey, M. et Wilke, D. J. (2021b). The Importance of Job Demands and Supports: Promoting Retention Among Child Welfare Workers. <i>Child and Adolescent Social Work Journal</i> , 1-13. Prépublication. https://doi.org/10.1007/s10560-021-00762-z	Données scientifiques États-Unis	Recherche quantitative longitudinale
81. Rioux, Diane. (2010). <i>Bilan de l'expérimentation projet de coaching : une mesure d'accompagnement aux nouveaux intervenants psychosociaux : octobre 2007 à septembre 2008</i> . Montréal : Centre jeunesse de Montréal - Institut universitaire. 27 p. + annexes. (Document électronique CJ).	Données contextuelles Québec	Expérimentation terrain avec évaluation terrain d'un programme de coaching
82. Salloum, A., Kondrat, D. C., Johnco, C. et Olson, K. R. (2015). The role of self-care on compassion satisfaction, burnout and secondary trauma among child welfare workers. <i>Children and Youth Services Review</i> , 49, 54-61. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.12.023	Données scientifiques États-Unis	Recherche quantitative 104 Intervenants gestionnaires et superviseurs aux États-Unis
83. Sani, K. F., Adisa, T. A., Adekoya, O. D. et Oruh, E. (2022). Digital onboarding and employee outcomes: Empirical evidence from the UK. <i>Management Decision</i> . Prépublication. https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1528	Données scientifiques Royaume-Uni	Recherche qualitative
84. Schelbe, L., Radey, M. et Panish, L. (2017). Satisfaction and Stressors Experienced by Recently-hired Frontline Child Welfare Workers. <i>Children and Youth Services Review</i> , 78, 56-63.	Données scientifiques États-Unis	Recherche qualitative
85. Schroth, H. (2019). "Are You Ready for Gen Z in the Workplace?". <i>California Management Review</i> , Vol. 61 No. 3, pp. 5-18.	Données scientifiques États-Unis	Revue de la littérature

https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/sample-articles/61-3-schroth.pdf		
86. Sedivy, J. A., Rienks, S., Leake, R. et He, A. S. (2020). Expanding our understanding of the role of peer support in child welfare workforce retention. <i>Journal of Public Child Welfare</i> , 14(1), 80-100. https://doi.org/10.1080/15548732.2019.1658020	Données scientifiques États-Unis	Recherche quantitative
87. Sibisi, S. et Kappers, G. (2022, 5 avril). Onboarding Can Make or Break a New Hire's Experience. <i>Harvard Business Review</i> . https://hbr.org/2022/04/onboarding-can-make-or-break-a-new-hires-experience	Recommandations de professionnels en RH États-Unis	Site Web du Harvard Business Review Recommandations professionnelles
88. Skills for Care. (2021). <i>The Principles of Workforce Integration</i> . Skills for Care. https://www.skillsforcare.org.uk/resources/documents/Support-for-leaders-and-managers/Workforce-commissioning-planning/Integration/The-principles-of-workforce-integration.pdf	Littérature grise Royaume Uni	Lignes directrices pour soutenir les organisations en matière d'intégration et de rétention du personnel de la santé et des services sociaux pour adultes Basées sur la recherche
89. Snyder, L. J. et Babins-Wagner, R. (2013). Supervisory Training in Child Welfare: A Quest for Effectiveness. Report prepared by Calgary Counselling Centre for the Alberta Centre for Child, Family and Community Research. 395SupervisoryTraininginChildWelfareAQuestforEffectivenesspdf.pdf (policywise.com)	Données scientifiques Canada Alberta	Revue de la littérature et recherche qualitative
90. Stepanek, S. et Paul, M. (2022, 24 août). <i>Umbrella Summary: Employee Fit</i> . Quality Improvement Center for Workforce Development. https://www.qic-wd.org/sites/default/files/Umbrella%20Summary%20-%20Fit%20081822.pdf	Littérature grise États-Unis	Synthèse de revue rapide de littérature
91. Stepanek, S. et Paul, M. (2022, 27 juillet). <i>Umbrella Summary: Role Stress</i> . Quality Improvement Center for Workforce Development. https://www.qic-wd.org/sites/default/files/Umbrella%20Summary%20-%20Role%20Stress%20072522.pdf	Littérature grise États-Unis	Synthèse de revue rapide de littérature
92. Strolin, J. S., McCarthy, M. et Caringi, J. (2006). Causes and Effects of Child Welfare Workforce Turnover. <i>Journal of Public Child Welfare</i> , 1(2), 29-52. https://doi.org/10.1300/J479v01n02_03	Données scientifiques États-Unis	Revue de la littérature
93. The Annie E. Casey Foundation. (2018). <i>Five Steps to a Stronger Child Welfare: Hiring and Retaining the Right People on the Frontline</i> . https://assets.aecf.org/m/resourcedoc/aecf-fivestepstostrongerchildwelfare-2018.pdf	Littérature grise États-Unis	Lignes directrices de stratégies organisationnelles Document de soutien aux organisations Stratégies testées et évaluées sur le terrain
94. Tomaskovic-Devey, D. et Orellana, R. (2022, 12 mai). The Key to Retaining Young Workers? Better Onboarding. <i>Harvard Business Review</i> . https://hbr.org/2022/05/the-key-to-retaining-young-workers-better-onboarding	Recommandations de professionnels en RH États-Unis	Site Web du Harvard Business Review Recommandations professionnelles
95. Vandette, M.-P., Gosselin, J. et Kogan, C. (2021). <i>La supervision clinique en contexte professionnel</i> . Presses de l'Université du Québec.	Données scientifiques appliquées Québec	Livre Recommandations de stratégies basées sur une recherche quantitative longitudinale
96. Vennes, J.-F. (2020, 30 novembre). Opération de charme. <i>Gestion</i> . https://www.revuegestion.ca/operation-de-charme	Recommandations d'un professionnel en RH Québec	Site Web de HEC Montréal Recommandations professionnelles
97. Vermont Child Welfare Training Partnership. (2022). <i>New Employee Onboarding Guide: Foundations and Field Requirements</i> . http://training.vermontcwtwp.org/wp-	Littérature grise États-Unis	Guide d'accueil et d'intégration de la nouvelle recrue en

content/uploads/2021/12/New-Employee-Onboarding-Guide-Winter-2022.pdf		protection de la jeunesse aux États-Unis
98. Watkins, M. D. (2019, 10 mai). 7 Ways to Set Up a New Hire for Success. <i>Harvard Business Review</i> . https://hbr.org/2019/05/7-ways-to-set-up-a-new-hire-for-success	Recommandations d'un professionnel en RH États-Unis	Site Web du <i>Harvard Business Review</i> <u>Recommandations professionnelles</u>
99. Weaver, D., Chang, J. et Gil de Gibaja, M. (2006). <i>The Retention of Public Child Welfare Workers</i> . California Social Work Education Center, California State University. https://ncwwwi.org/files/Retention/The_Retention_of_Public_CW_Workers.pdf	Données scientifiques États-Unis	<u>Étude quantitative</u>
100. Weddington, S. (2021). <i>Umbrella Summary: Generations in the Workplace</i> . Quality Improvement Center for Workforce Development. https://www.qic-wd.org/sites/default/files/Umbrella%20Summary%20-%20Generations%20060721.pdf	Littérature grise États-Unis	Synthèse de <u>revue rapide de littérature</u>
101. Wilke, D. J., Rakes, S. et Randolph, K. A. (2019). Predictors of Early Departure among Recently Hired Child Welfare Workers. <i>Social Work</i> , 64(3), 188-197. https://doi.org/10.1093/sw/swz020	Données scientifiques États-Unis	Recherche <u>quantitative</u> <u>longitudinale</u>
102. Williams, S. E. (2018). Organizational Culture, Supervision and Retention of Public Child Welfare Workers. <i>Journal of Sociology and Social Work</i> , 6(2), 1-5. https://web.archive.org/web/20190819065850id/http://jsswnet.com:80/journals/jssw/Vol_6_No_2_December_2018/1.pdf	Données scientifiques États-Unis	<u>Revue de la littérature</u>
103. Wong, R. (2022, mars). Rethinking Your Approach to the Employee Experience. <i>Harvard Business Review</i> . https://hbr.org/2022/03/rethinking-your-approach-to-the-employee-experience	Recommandations d'un professionnel en RH États-Unis	Site Web du <i>Harvard Business Review</i> <u>Recommandations professionnelles</u>
104. Zlotnik, J. L., DePanfilis, D., Daining, C. et McDermott Lane, M. (2005). <i>Factors influencing retention of child welfare staff: A systematic review of research</i> . Institute for the Advancement of Social Work Research. https://archive.hshsl.umaryland.edu/bitstream/handle/10713/74/Retention%20Research%20Final%20Report.pdf?sequence=1	Données scientifiques	Revue systématique Équipes aux États-Unis

Beaumier, I., Beauchamps, S., Mayrand, J., Maltais, C., Safianyk, C., St-Amour, L. et Trépanier, M.-O. (2018). *Typologie des produits : UETMI Services sociaux* [document inédit]. Communauté de pratique en évaluation des technologies et des modes d'intervention en services sociaux.