

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Liens entre le roulement du personnel et des indicateurs de qualité des services en  
centre jeunesse ainsi que l'évolution clinique d'adolescentes hébergées

Par

Chantale Tremblay

Thèse présentée à la Faculté d'éducation

en vue de l'obtention du grade de

Philosophiæ Doctor, Ph. D.

Doctorat en éducation

Été 2014

© Chantale Tremblay, 2014



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Liens entre le roulement du personnel et des indicateurs de qualité des services en  
centre jeunesse ainsi que l'évolution clinique d'adolescentes hébergées

Chantale Tremblay

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

<u>Jean-Claude Coallier</u>	Président du jury
<u>Jacques Joly</u>	Directeur de recherche
<u>Victor Haines</u>	Codirecteur de recherche
<u>Myriam Laventure</u>	Membre interne à l'Université de Sherbrooke
<u>Sonia Hélié</u>	Membre externe à l'Université de Sherbrooke
<u>Robert Pauzé</u>	Membre externe à l'Université de Sherbrooke (autre membre)

Thèse acceptée le 19 juin 2014



## SOMMAIRE

Le roulement du personnel dans les entreprises et plus particulièrement dans les services sociaux n'est pas un phénomène nouveau. En effet, il y a toujours des départs et des arrivées de nouveau personnel au sein d'une entreprise. Toutefois, il existe deux façons de voir le roulement du personnel, soit comme un phénomène positif, soit comme étant négatif. On le considère positif quand il se traduit par le départ d'employés incompetents et on le considère négatif quand il entraîne, par exemple, une diminution d'efficacité au travail. Lorsque le taux de roulement du personnel est élevé, soit plus de 25% annuellement, cela s'avère problématique. Cette situation peut engendrer de graves conséquences pour les organisations ainsi que pour la clientèle qui reçoit les services, notamment dans les services sociaux. Présentée sous forme d'articles, la présente thèse vise à explorer le lien entre le roulement du personnel au sein d'un centre jeunesse du Québec et des indicateurs de la qualité des services ainsi que l'évolution de la clientèle adolescente hébergée.

Le premier article de la thèse est basé sur une revue de littérature et présente un cadre conceptuel du roulement du personnel. Ce cadre conceptuel est le premier en son genre, car il intègre à la fois des résultats de recherches dont le niveau est organisationnel à celles dont le niveau d'analyse est le client. En plus de faire état des différents niveaux auxquels il est possible d'étudier le roulement du personnel, soit l'organisation, les employés et la clientèle, l'article présente l'ensemble de la problématique, soit des précurseurs du roulement du personnel aux conséquences en passant par le problème lui-même.

Le deuxième article de cette thèse est consacré à l'étude du lien entre le roulement du personnel et les indicateurs de qualité des services. Il vise à explorer les liens entre le roulement du personnel dans un centre jeunesse et des mesures de qualité des services propres au fonctionnement de ce type d'organisation tels que la durée de

prise en charge, la durée de placement et le nombre de placements ultérieurs. Deux sources de données constituent le corpus de données. D'abord, la direction des ressources humaines du centre jeunesse a fourni les données relatives au roulement du personnel dans certaines unités de réadaptation, puis la coordination du développement et suivi des normes et standards de la pratique professionnelle a mis à notre disposition les données organisationnelles relatives aux placements dans ces mêmes unités. Les données fournies relèvent de la direction des services de réadaptation à l'enfance et à l'adolescente du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU) et ne font référence qu'aux placements d'adolescentes hébergées en centre de réadaptation. Les résultats indiquent que le roulement du personnel vécu serait associé à l'augmentation de la durée de prise en charge et du nombre de placements ultérieurs ainsi qu'à la diminution de la durée de placement, mais il importe de considérer d'autres variables dans l'interprétation des résultats.

Le troisième et dernier article de la thèse vise à estimer le taux de roulement du personnel vécu par la clientèle adolescente hébergée en centre de réadaptation et à étudier le lien entre le roulement du personnel et l'évolution clinique de ces adolescentes. Les données cliniques de la clientèle proviennent de la Chaire de recherche du Canada sur la délinquance des adolescents et des adolescentes tandis que les données de roulement du personnel proviennent de la direction des ressources humaines du CJM-IU. Les données cliniques ont été amassées à l'aide de deux instruments de mesure, soit *l'Indice de détresse psychologique* provenant de l'enquête Santé Québec et le *State-Trait Anger Expression Inventory-2 (STAXI-2)*. Des analyses de courbes de trajectoires latentes ont démontré que les adolescentes qui ont vécu moins de roulement du personnel ont une meilleure régulation de la colère ainsi qu'un meilleur contrôle de l'expression de celle-ci au début de la prise en charge. Par contre, les adolescentes ayant vécu davantage de roulement du personnel améliorent plus rapidement ce contrôle en plus d'avoir une diminution plus marquée de l'expression de la colère dans des comportements agressifs. D'autres variables sont également à

considérer dans l'étude des conséquences du roulement du personnel sur la clientèle adolescente.

Les trois études de cette thèse apportent leur contribution à l'avancement des connaissances dans le domaine de la psychoéducation, voire des relations industrielles, deux disciplines qui ne se côtoient pas fréquemment. Tout d'abord, le cadre conceptuel présenté dans le premier article s'avère novateur en ce sens qu'il intègre à la fois les différents niveaux d'analyse (organisation, employés, clients) et les trois parties du phénomène (précurseur, problème et conséquences). Ensuite, la deuxième étude fait état des conséquences organisationnelles du roulement du personnel dans un centre jeunesse. Ce type de milieu n'ayant pas souvent été étudié auparavant, il s'agit là d'une première au Québec. Enfin, la troisième étude de cette thèse démontre à quel point le roulement du personnel est un phénomène complexe qui ne peut être isolé facilement des autres aspects de la prise en charge de clientèles.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	15
<b>PREMIER CHAPITRE – PROBLÉMATIQUE</b> .....	17
1. CONTEXTE DE LA PROBLÉMATIQUE .....	17
2. DÉFINITION ET OPÉRATIONNALISATION DU CONCEPT DE ROULEMENT DU PERSONNEL .....	21
3. DÉTERMINANTS DU ROULEMENT DU PERSONNEL .....	22
4. CONSÉQUENCES DU ROULEMENT DU PERSONNEL.....	26
5. SYNTHÈSE ET LIMITES DES ÉTUDES .....	30
6. L'ORGANISATION DES CENTRES JEUNESSE AU QUÉBEC.....	33
6.1. Les centres jeunesse du Québec.....	33
6.2. Le Centre-jeunesse de Montréal – Institut universitaire.....	35
6.3. L'hébergement en ressources de réadaptation au CJM-IU .....	36
7. BUT DE LA THÈSE ET OBJECTIFS DES ARTICLES .....	37
<b>DEUXIÈME CHAPITRE – PREMIER ARTICLE</b> .....	39
1. INTRODUCTION .....	43
2. METHOD .....	45
3. FINDINGS .....	46
3.1. Introducing the conceptual framework .....	46
3.2. Concept and measure .....	47
3.3. Consequences of staff turnover.....	49
3.4. Consequences of staff turnover on organizations .....	49
3.5. Consequences of staff turnover on employees .....	54
3.6. Consequences of staff turnover on clients .....	55
4. DISCUSSION .....	58
4.1. Conclusion .....	61
4.2. Limits .....	62
4.3. Acknowledgments .....	63
<b>REFERENCES</b> .....	64

<b>TROISIÈME CHAPITRE – DEUXIÈME ARTICLE</b> .....	71
1. INTRODUCTION .....	75
2. THE CONTEXT OF SOCIAL SERVICES AND YOUTH CENTERS IN QUEBEC .....	76
3. THEORY AND HYPOTHESES .....	78
3.1. Staff turnover and the length of services .....	79
3.2. Staff turnover and length of stay .....	80
3.3. Staff turnover and the number of subsequent stays .....	80
4. METHOD .....	81
4.1. Research design .....	81
4.2. Sampling .....	82
4.3. Measures .....	83
4.3.1. Independent variables .....	83
4.3.2. Dependent variables .....	84
4.3.3. Covariates .....	84
4.4. Data analysis .....	85
5. RESULTS .....	86
6. DISCUSSION .....	91
6.1. Conclusion .....	95
6.2. Limitations and recommendations .....	96
6.3. Acknowledgments .....	97
<b>REFERENCES</b> .....	98
<b>QUATRIÈME CHAPITRE – TROISIÈME ARTICLE</b> .....	103
1. PROBLÉMATIQUE .....	108
2. MÉTHODOLOGIE .....	112
2.1. Devis de recherche .....	113
2.2. Échantillon .....	113
2.3. Instruments de mesure .....	115
2.3.1. Variables indépendantes .....	115
2.3.2. Variables dépendantes .....	116
2.3.3. Covariables .....	118
2.4. Analyse des données .....	118
3. RÉSULTATS .....	119
4. DISCUSSION .....	127

4.1. Conclusion .....	130
4.2. Limites et recommandations .....	131
4.3. Remerciements.....	132
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>133</b>
<b>CINQUIÈME CHAPITRE – DISCUSSION GÉNÉRALE ET CONCLUSION DE LA THÈSE .....</b>	<b>139</b>
1. APPORT SCIENTIFIQUE DES ARTICLES DE LA THÈSE .....	139
2. POSITIONNEMENT DANS LA THÉMATIQUE DU DOCTORAT ET RETOMBÉES DE LA THÈSE .....	144
3. FORCES ET LIMITES MÉTHODOLOGIQUES DE LA THÈSE.....	146
4. RECOMMANDATIONS .....	148
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>150</b>
APPRENTISSAGES RÉALISÉS AU COURS DE MA FORMATION DOCTORALE .....	151
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES DE LA THÈSE .....</b>	<b>153</b>
<b>ANNEXE A – PROCESSUS D’INTERVENTION EN PROTECTION DE LA JEUNESSE .....</b>	<b>165</b>
<b>ANNEXE B – PREUVE DE SOUMISSION DU PREMIER ARTICLE.....</b>	<b>166</b>
<b>ANNEXE C – CADRE CONCEPTUEL PRÉSENTÉ DANS LE PREMIER ARTICLE (VERSION FRANÇAISE) .....</b>	<b>167</b>
<b>ANNEXE D – PREUVE DE SOUMISSION DU DEUXIÈME ARTICLE .....</b>	<b>168</b>
<b>ANNEXE E – PREUVE DE SOUMISSION DU TROISIÈME ARTICLE.....</b>	<b>169</b>
<b>ANNEXE F – AUTRES STATISTIQUES ET RÉSULTATS COMPLETS DES ANALYSES DU TROISIÈME ARTICLE .....</b>	<b>170</b>

## LISTE DES TABLEAUX

### TABLEAUX DE LA THÈSE

Tableau 1 – Structure des données liées au deuxième article (exemple).....	722
Tableau 2 – Structure des données liées au troisième article (exemple).....	105

### TABLEAUX DU DEUXIÈME ARTICLE

Table 1 – Average staff turnover rates for residential settings under the Adolescent Services Department at the CJM-IU for the years 2008-2009-2010.....	86
Table 2 – Descriptive statistics of variables associated with stays.....	87
Table 3 – Correlations among predictor variables and outcomes variables.....	88
Table 4 – Multilevel model of fixed and random effects for length of services.....	89
Table 5 – Multilevel model of fixed and random effects for length of stay.....	90
Table 6 – Multilevel model of fixed and random effects for number of stays subsequent to reference stay.....	92

### TABLEAUX DU TROISIÈME ARTICLE

Tableau 1 – Statistiques descriptives de la variable TRV et des covariables.....	123
Tableau 2 – Statistiques descriptives des variables dépendantes.....	124
Tableau 3 – Analyses de trajectoires latentes entre le TRV et les variables du STAXI-2.....	126
Tableau 4 – Analyses de trajectoires latentes entre le TRV et les échelles de détresse psychologique.....	131

## LISTE DES FIGURES

### LISTE DES FIGURES DANS L'INTRODUCTION ET LA DISCUSSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

Figure 1 – Modèle conceptuel de Mobley (1977) .....	234
Figure 2 – Cadre conceptuel de Ryan et al. (2006) sur les résultats de la relation entre un intervenant et un enfant dans les services sociaux .....	8

### LISTE DES FIGURES DANS LE PREMIER ARTICLE

Figure 1 – Conceptual framework of the staff turnover problematic.....	47
--	----

### LISTE DES FIGURES DANS LE TROISIÈME ARTICLE

Figure 1 – Courbes prototypiques de l'évolution de la régulation externe de la colère d'adolescentes ayant vécu différents TRV .....	124
Figure 2 – Courbes prototypiques de l'évolution du tempérament colérique d'adolescentes ayant vécu différents TRV .....	125

## REMERCIEMENTS

L'accomplissement de ce genre de travail ne peut se faire sans l'appui, parfois inconditionnel, de certaines personnes.

J'aimerais donc remercier en tout premier lieu M. Jacques Joly, mon directeur de recherche, qui me suit depuis plusieurs années pour ne pas dire une décennie! Merci Jacques d'avoir bien voulu m'accompagner dans ce questionnement complexe qu'est l'étude des conséquences du roulement du personnel. J'ai pour toi une sincère reconnaissance de m'avoir ouvert ta porte pour travailler sur ce qui m'intrigue et m'intéresse depuis si longtemps! Un merci sans borne également pour ta disponibilité, ta simplicité, ta complicité, ton écoute et la facilité de travailler avec toi. J'ai toujours senti que mon travail avait de l'importance à tes yeux et ce sentiment fut un gage de succès. Merci aussi de m'avoir fait connaître le monde de l'évaluation de programmes, domaine que j'apprécie et que j'aime de plus en plus. J'espère avoir l'occasion de travailler et de collaborer avec toi encore longtemps.

Merci également à M. Victor Haines, mon codirecteur, pour votre professionnalisme, vos connaissances et la précision de vos commentaires ont été des plus appréciés. J'ai adoré travailler avec vous. Merci d'avoir osé plonger dans le monde des services sociaux. Ce serait un honneur de collaborer à nouveau avec vous.

Un merci tout spécial à mon amoureux Dave pour son soutien inconditionnel à tous les niveaux. Ta patience (et je sais que ça en a pris!), ton indulgence et ta compréhension tout au long de ce processus furent essentielles et grandement appréciées. Ton aide concrète pour « toutes les autres tâches connexes » fut également très utile. Sans toi, la réalisation de cette thèse n'aurait pas été la même, surtout avec notre belle Ariane.

Évidemment, ce projet de recherche n'aurait pu être possible sans l'accès à des données fiables. Ainsi, merci à Nadine Lanctôt, professeur au département de psychoéducation, à Annie Lemieux pour les analyses complexes ainsi qu'à tous les gens du CJM-IU qui m'ont aidée dans ce projet, particulièrement à Tricia Bourdages qui m'a grandement facilité la vie. Merci également à Rossitza Nikolova, Marie-Hélène Dagenais, Marie-France Bastien et Danielle Lalande. Sans l'aide de ces personnes, ce projet n'aurait pu se réaliser. Votre apport fut grandement apprécié lors de l'interprétation des résultats obtenus dans les deuxième et troisième articles.

Merci à Lynn Charland et Joachim Lépine pour la traduction des articles de cette thèse. La précision et la justesse de vos mots ont été très appréciées.

Un dernier merci à toute ma famille, belle-famille et mes amis pour leur soutien et leur compréhension tout au long de ces années, qui, je sais, vous ont parues très longues. Merci à Eddy, Emmanuelle, Vincent, Sandra, Adolfo, Rocio et Martin d'avoir partagé cette aventure avec moi. Vous avez été des compagnons doctorants formidables. Merci à tous ceux et celles qui ont su répondre à de petits comme à de grands questionnements, que ce soit sur Facebook ou en personne!

Enfin, sans la contribution financière des organismes suivants, le produit final de cette thèse n'aurait certainement pas été le même. Merci au Fonds de recherche – Société et culture, au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke et au Programme de bourses du fonds commémoratif Louise-Montpetit-Morrisseau du Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec pour votre soutien financier.

## INTRODUCTION

Cette thèse par articles explore les conséquences possibles du roulement du personnel dans des services sociaux, plus particulièrement dans les centres jeunesse du Québec. Le roulement du personnel constitue depuis plusieurs années un phénomène préoccupant, et ce, peu importe le type d'organisation (Aarons, Fettes, Sommerfeld et Palinkas, 2012; Howard et Gould, 2000, Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone, 2006). En effet, ce phénomène peut engendrer des coûts très élevés et des conséquences néfastes (Balfour et Neff, 1993; Hale-Jinks, Knopf et Kemple, 2006; Strolin-Goltzman, Kollar et Trinkle, 2010). Dans les organisations offrant des services sociaux, le roulement du personnel peut avoir des conséquences dévastatrices en raison de l'importance du rôle direct que joue un intervenant auprès de la clientèle, ce qui est déterminant pour la qualité des services (Mor Barak, Nissly et Levin, 2001). Les causes ou les déterminants du roulement du personnel sont étudiés et reconnus depuis longtemps, mais en ce qui concerne les conséquences du roulement du personnel, la littérature scientifique est moins abondante et encore moins dans les services sociaux. Cette thèse vise donc à combler cette lacune.

Les trois articles de cette thèse répondent à des objectifs différents et complémentaires en lien avec la problématique du roulement du personnel. Le premier article a pour objectif de faire l'examen critique de l'état des connaissances quant aux conséquences du roulement du personnel dans les services sociaux. Le deuxième article vise à évaluer la relation entre le roulement du personnel et la performance et l'efficacité organisationnelle d'un centre jeunesse. Enfin, le troisième article a pour but d'explorer la relation entre le roulement du personnel et l'évolution clinique d'une population adolescente suivie par les services sociaux québécois. La complémentarité de ces trois articles est fondée sur la place accordée aux conséquences du roulement du personnel, objet de recherche qui constitue l'essence même de cette thèse. De plus, ce

phénomène étant multidimensionnel, il nous semblait important d'étudier ses conséquences tant au plan organisationnel qu'au plan de la clientèle.

Malgré l'importance qui doit être accordée aux différents motifs de départ des employés dans la compréhension du phénomène du roulement du personnel, la présente recherche n'a pas pour but d'étudier ces raisons, puisqu'il existe à ce jour, un très grand nombre d'études sur les déterminants du roulement du personnel. Ce phénomène est aussi étudié sous l'angle des intentions de quitter son emploi, qui nous permettent de décrire précisément le sujet à l'étude (Glebbeek et Bax, 2004). Alors qu'une grande partie de ces études a été réalisée dans d'autres secteurs d'activités que ceux visés par ce projet, il y a tout de même de plus en plus d'études qui sont réalisées dans les services sociaux. Par conséquent, nous avons jugé plus important de documenter les conséquences de ce phénomène, reconnues comme problématiques par l'ensemble des chercheurs et des professionnelles et professionnels offrant des services psychosociaux (Fulcher et Smith, 2010).

Cette thèse comprend quatre chapitres. Le premier chapitre porte sur la problématique, soit le contexte de l'étude incluant une première recension des écrits. Le premier article de la thèse est présenté dans le deuxième chapitre et présente un cadre conceptuel novateur. Le troisième chapitre est constitué du deuxième article de la thèse qui présente les conséquences organisationnelles du roulement du personnel tandis que le quatrième chapitre présente les conséquences du roulement du personnel sur la clientèle étudiée dans le troisième article. Comme cinquième chapitre, la thèse se termine par une discussion portant sur l'interrelation « recherche-formation-pratique », thématique de recherche spécifique au programme de doctorat de la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke, des apports scientifiques des articles de la thèse, des limites méthodologiques de la thèse et il se conclut en proposant des recommandations.

## **PREMIER CHAPITRE**

### **PROBLÉMATIQUE**

Ce premier chapitre porte sur la problématique qui motive la réalisation de cette thèse. De manière plus précise, il fait état du contexte social et scientifique qui nous a amenée à penser cette recherche, incluant des précisions quant à la définition de chaque concept entourant le roulement du personnel de même qu'une description des déterminants reconnus comme étant associés au roulement du personnel. Quelques cadres et modèles conceptuels sont également illustrés et expliqués dans ce chapitre afin de raffiner la compréhension du phénomène du roulement du personnel. Il se termine avec la présentation de quelques conséquences du roulement du personnel ainsi que des modèles y étant associés.

#### **1. CONTEXTE DE LA PROBLÉMATIQUE**

Le roulement du personnel, soit le fait que des employés quittent leur emploi (le poste ou l'organisation), constitue, depuis près de 10 ans, une préoccupation majeure dans les services sociaux aux enfants (Fulcher et Smith, 2010; Selden, 2010; Strolin-Goltzman et al., 2010) et depuis plusieurs décennies en Amérique du Nord dans d'autres contextes organisationnels (Cotton et Tuttle, 1986; Hom, Caranikas-Walker, Prussia et Griffeth, 1992; Mobley, 1977; Mowday, Porter et Steers, 1982). Strolin-Goltzman et al. (2010) considèrent très élevé et problématique pour l'organisation un taux de roulement du personnel annuel de plus de 25 %, ce qui corrobore les propos de Balfour et Neff (1993) qui établissaient cette limite à 20 %. Ces derniers rajoutent qu'un taux élevé de roulement du personnel est une menace directe au capital humain d'une organisation. Le roulement du personnel est donc très coûteux et perturbateur pour les agences de services sociaux (Howard et Gould, 2000; Pasupuleti, Allen, Lambert et Cluse-Tolar, 2009). À ce sujet, des taux de roulement du personnel variant entre 23 % et 85 % annuellement ont été observés dans des services sociaux américains

(Gallon, Gabriel et Knudsen, 2003; Glisson, Dukes et Green, 2006; Curry, McCarragher et Dellmann-Jenkins, 2005, dans Mor Barak, Levin, Nissly et Lane, 2006). Au Québec, une récente étude rapporte des taux de roulement du personnel annuels entre 38 % et 82 % dans un service particulier d'un Centre jeunesse du Québec (Tremblay et Joly, 2009).

Dans ce type d'organisation, de nombreux services sont mis en place sous forme de programmes d'intervention. Toutefois, il appert que le roulement du personnel est un obstacle majeur à l'implantation de programmes (Chen, 2005; Gamache, Joly et Dionne, 2011; Woltmann et al., 2008), la formation des intervenants étant à recommencer régulièrement et aucune stabilité n'étant assurée. Il peut alors être difficile de lier les effets d'un programme à sa qualité d'implantation puisque de nombreux changements ont lieu lors de l'implantation. Ce phénomène est d'autant plus préoccupant, car dans ce domaine, les intervenants sociaux ont bien souvent le destin des enfants et des familles entre leurs mains (Strolin-Goltzman et al., 2010).

À ce sujet, Mor Barak et al. (2006) considèrent qu'un taux élevé de roulement du personnel amène de graves conséquences sur la prestation des services à des populations vulnérables. Il va de soi que les organisations subissent, elles aussi, les contrecoups de ce roulement, d'autant plus que la durée moyenne de la relation d'embauche d'un employé en services sociaux est de deux ans aux États-Unis (General Accounting Office, 2003) et qu'il est reconnu que deux années sont nécessaires à un employé pour acquérir les habiletés et les connaissances pour devenir un intervenant indépendant (Louisiana Job Force Task, 2000, dans Auerbach, McGowan, Ausberger, Strolin-Goltzman, & Schudrich, 2010). Strolin-Goltzman (2010) rapporte également que le roulement du personnel dans les services sociaux amène de multiples conséquences sociales et économiques pour les organisations ainsi que pour les enfants et les familles recevant des services, peu importe que ces services soient sous forme de programme ou non. Heureusement, certaines stratégies visant à améliorer l'implantation fidèle des programmes d'intervention basés sur des données probantes

produiraient un effet protecteur contre le roulement du personnel (Aarons, Sommerfeld, Hecht, Silovsky et Chaffin, 2009).

Le roulement du personnel est essentiellement un concept qui se mesure au niveau d'une organisation ou d'un service. Du point de vue de la clientèle, le roulement du personnel se traduit en discontinuité des soins ou des services. La discontinuité des soins peut être vue comme une autre facette du roulement du personnel puisque c'est en raison du départ des intervenants que les clients vivent cette discontinuité. Ainsi, pour bien comprendre la discontinuité des soins, il importe de définir ce qu'est la continuité des soins. À ce propos, Haggerty, Reid, Freeman, Starfield, Adair et McKendry (2003) définissent la continuité des soins comme le degré de cohérence entre les besoins identifiés chez un client et son contexte personnel. En plus de souligner que la continuité implique une affiliation entre un intervenant et un client, ils distinguent également trois types de continuité, soit la continuité d'information, qui réfère à la transmission de données sur un client d'un intervenant à l'autre, la continuité d'approche, qui est particulièrement utile dans le cas où plusieurs professionnels interviennent auprès d'une même personne, et la continuité relationnelle qui permet d'intervenir auprès d'un client et de lui fournir les services dont il a besoin. Dans cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement au dernier niveau, c'est-à-dire la stabilité de la relation d'aide puisque nous savons qu'il est nécessaire d'avoir un personnel stable afin de fournir des services sociaux efficaces (General Accounting Office, 2003).

Dans des services de protection de l'enfance au Québec, des taux de discontinuité relationnelle variant entre 58 % et 74 % ont été observés (Blais, Hélie, Langlais-Cloutier et Lavergne, 2006; Hélie, Blais et Bourdages, 2007; Tremblay et Joly, 2009). La compilation de ces taux est basée sur des seuils cliniques établis et validés par une clinicienne et des gestionnaires du CJM-IU. Bien que les Directeurs de la protection de la jeunesse prônent la stabilité depuis déjà plusieurs années dans leur bilan annuel (Association des centres jeunesse du Québec, 2005; Association des

centres jeunesse du Québec, 2006; Association des centres jeunesse du Québec, 2007; Association des centres jeunesse du Québec, 2008; Association des centres jeunesse du Québec, 2009), les études réalisées jusqu'à maintenant prouvent qu'il est bien difficile de maintenir des taux de discontinuité acceptables pour la clientèle. En 2009, ces directeurs se donnaient le défi d'« assurer aux enfants la stabilité des soins et la continuité des liens nécessaires à leur développement » (Association des centres jeunesse du Québec, 2009, p. 24). Il n'est malheureusement pas possible pour le moment de savoir si cet objectif a été atteint ni à quel degré. Une étude réalisée au Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire indique que « les objectifs d'intervention sont plus souvent atteints lorsqu'un seul intervenant est responsable d'un PI (plan d'intervention) que lorsque plusieurs intervenants, de 2 à 3, le sont » (Lacerte et Côté, 2008, p. 22). Les auteurs poursuivent en disant que « l'atteinte des objectifs est fortement influencée par le nombre d'intervenants responsables d'un plan d'intervention » (Lacerte et Côté, 2008, p. 22). Ces données suggèrent donc, par extension, qu'il y aurait davantage de progrès chez les clients lorsqu'il y a moins de roulement du personnel, qui lui, crée de la discontinuité. Malheureusement, le manque d'études à ce sujet ne nous permet pas de le confirmer.

Dans le même ordre d'idées, des résultats semblables sont observés aux États-Unis. Dans une étude réalisée dans le comté de Milwaukee, Flower, McDonald et Sumski (2005) rapportent que 40 % des 2899 enfants recevant des services avaient été suivies par plus d'un intervenant au cours d'une période de neuf mois. Ryan, Garnier, Zyphur et Zhai (2006) ont, pour leur part, constaté que les 5726 enfants de leur échantillon, provenant de l'état de l'Illinois, avaient été suivis par une moyenne de 2,5 intervenants sur une période d'un an. Ces familles ont donc eu à subir une discontinuité des soins en raison du roulement du personnel. Voyons maintenant en quoi consiste plus précisément le roulement du personnel.

## 2. DÉFINITION ET OPÉRATIONNALISATION DU CONCEPT DE ROULEMENT DU PERSONNEL

Déjà en 1977, Price définissait le roulement du personnel comme le degré de déplacement individuel à travers les limites d'un système social (Price, 1977, traduction libre). De leur côté, Kacmar et al. (2006) l'opérationnalisent comme le nombre de départ dans une organisation au cours d'une année. Le roulement du personnel peut être volontaire, selon qu'il s'agit d'une décision de l'employé, ou involontaire s'il s'agit d'une décision de l'organisation (Dess et Shaw, 2001; Huselid, 1995; McElroy, Morrow et Rude, 2001).

En plus de faire la distinction entre le roulement du personnel volontaire et involontaire, Ellett, Ellis, Westbrook et Dews (2007) distinguent trois types de roulement du personnel présents dans les services de protection de l'enfance. Premièrement, il y a le roulement du personnel inévitable occasionné par la maladie, la retraite ou le déménagement d'employés. Deuxièmement, il y a le roulement du personnel désirable qui se présente lorsque des employés incompetents ou mécontents sont appelés à quitter leur emploi. Troisièmement, il y a le roulement du personnel indésirable ou évitable qui survient lorsque des employés quittent à cause de facteurs organisationnels tels que le peu de supervision ou le manque de possibilités d'avancement.

Par ailleurs, lorsque survient un départ volontaire, celui-ci peut être fonctionnel, ou positif, pour l'organisation, par exemple lorsqu'un employé non performant décide de quitter (Gauthier, 2004). À l'inverse, le départ d'un excellent employé constitue un exemple de roulement dysfonctionnel. Ce dernier type de roulement est parfois contrôlable ou prévisible et parfois incontrôlable ou imprévisible par l'entreprise (Strolin, McCarthy et Caringi, 2007). En effet, le départ à la retraite d'un bon employé constitue un roulement du personnel dysfonctionnel et incontrôlable par l'employeur. D'un autre côté, sachant qu'un employé désire quitter pour un emploi mieux rémunéré, une entreprise peut décider d'offrir d'autres avantages ou un salaire équivalent pour

tenter de conserver cet employé, ce qui représente un exemple de roulement contrôlable.

De manière opérationnelle, le roulement du personnel se calcule en taux de roulement, normalement calculé par le ratio du nombre de départs sur le nombre d'employés au cours d'une période donnée (Beadles, Lowery, Petty et Ezell, 2000; Glebbeek et Bax, 2004; McElroy et al., 2001; Shaw, Gupta et Delery, 2005). Il peut parfois être calculé selon que le personnel quitte leur emploi ou quitte la profession (Mor Barak et al., 2006). Tel que mentionné plus tôt, l'unité d'analyse pour l'étude du roulement du personnel se situe toujours au niveau de l'organisation ou d'une unité de travail et non pas pour une seule personne.

Dans le cadre de cette thèse, il n'a malheureusement pas été possible de faire la distinction entre le roulement du personnel volontaire et involontaire. Notre définition du roulement du personnel réfère au fait de quitter son emploi, tel que décrit par la majorité des auteurs (Kacmar et al., 2006; Lambert, 2001). Ainsi, le fait de quitter son poste ou de terminer un remplacement pourrait être considéré comme du roulement du personnel, même si l'employé ne quitte pas l'organisation pour laquelle il travaille et ne fait que changer d'équipe. Il a toutefois été possible de distinguer le roulement du personnel au sein de l'organisation à l'étude selon les différentes ressources d'hébergement étudiées. Voyons maintenant ce qui provoque le roulement du personnel et les principales raisons pour lesquelles un intervenant œuvrant dans les services sociaux quitte son emploi.

### 3. DÉTERMINANTS DU ROULEMENT DU PERSONNEL

Plusieurs déterminants, tant organisationnels que personnels, peuvent être à l'origine du départ d'un employé et par conséquent du roulement du personnel au niveau de l'organisation. C'est ce que documente la présente section. Il est à noter que seuls des écrits traitant des services sociaux ont été inclus dans cette section en raison

du grand nombre d'écrits existants sur le sujet pour tous les types d'organisation et en raison de notre intérêt particulier pour ce type de services.

La documentation scientifique est claire et constante à ce sujet : les intentions de quitter sont les précurseurs et les meilleurs indicateurs du roulement du personnel (Chen, Chu, Wang et Lin, 2008; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Mobley, Griffeth, Hand et Meglino, 1979; Mor Barak et al., 2001). Elles sont envisagées comme le fait de penser sérieusement à quitter son emploi (Mor Barak et al., 2001). Bien que très utiles pour étudier la problématique du roulement du personnel de manière transversale, les intentions de quitter ne peuvent être considérées comme une manière d'opérationnaliser le roulement réel. Elles pourraient plutôt servir à le prévoir et c'est ce qu'a fait Mobley (1977) dans son modèle conceptuel présenté à la figure 1. Selon ce modèle, l'intention de quitter arrive très tôt dans le processus de départ d'un employé. Viennent ensuite l'évaluation des coûts et bénéfices du départ, puis la recherche et l'évaluation des alternatives d'emploi. Ensuite se confirme l'intention de quitter qui précède le départ imminent.

Dans le même ordre d'idées, March et Simon (1993) ont, depuis longtemps, démontré que l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail sont des facteurs importants pour un employé dans sa décision de contribuer au bon fonctionnement d'une organisation. En effet, les concepts de facilité perçue de changer et d'attraction ressentie d'un changement sont à la base de leur théorie des organisations et démontrent que plus un employé est satisfait de son travail et que celui-ci correspond à ses attentes, moins l'employé aura le goût de quitter.

Figure 1  
Modèle conceptuel de Mobley (1977)

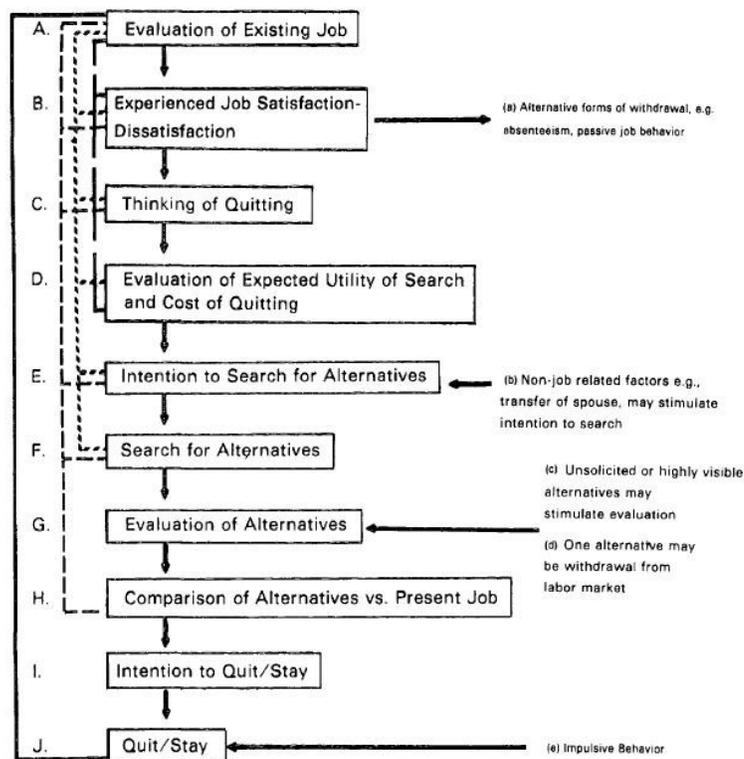


Figure 1. The employee turnover decision process.

Source: Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *The Journal of applied psychology*, 62(2), 237-240.

Même si les déterminants des intentions de quitter et du roulement du personnel sont très semblables, des différences subsistent. L'intention de quitter est une variable qui se mesure pour chaque employé d'où son utilité pour des études corrélacionnelles visant à expliquer ou prédire le roulement du personnel. Le roulement du personnel, comme on l'a dit, est une variable qui se mesure au niveau de l'organisation ou d'un service, c'est pourquoi ces deux concepts sont distingués ci-après.

D'une part, les déterminants individuels (reliés aux employés) les plus influents sur le roulement du personnel dans les services sociaux sont : le jeune âge (Cotton et Tuttle, 1986; DePanfilis et Zlotnik, 2008; Mobley et al., 1979; Mor Barak et al., 2001;

Strolin et al., 2007), le fait d'être marié et d'avoir des enfants (Cotton et Tuttle, 1986), une grande scolarité (Cotton et Tuttle, 1986; DePanfilis et Zlotnik, 2008; Mor Barak et al., 2001; Zlotnik, DePanfilis, Daining et McDermott Lane, 2005), le peu d'ancienneté dans une organisation (Cotton et Tuttle, 1986; DePanfilis et Zlotnik, 2008; Mobley et al., 1979; Mor Barak et al., 2001), le peu d'expérience dans le domaine (DePanfilis et Zlotnik, 2008; Zlotnik et al., 2005), le faible engagement professionnel (DePanfilis et Zlotnik, 2008; Strolin et al., 2007; Zlotnik et al., 2005), l'épuisement professionnel (DePanfilis et Zlotnik, 2008; Mor Barak et al., 2001; Strolin et al., 2007; Zlotnik et al., 2005) et une faible conciliation travail-famille (DePanfilis et Zlotnik, 2008).

D'autre part, les déterminants organisationnels (reliés à l'organisation) ayant le plus d'influence sur le roulement du personnel dans les services sociaux sont : le peu d'opportunités d'avancement dans l'organisation (Zlotnik et al., 2005), l'absence de justice distributive (Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001), une charge de travail ou de cas élevée (Mor Barak et al., 2001; Strolin et al., 2007; Zlotnik et al., 2005), un poste de plus bas niveau (DePanfilis et Zlotnik, 2008), un statut d'emploi provisoire (DePanfilis et Zlotnik, 2008; Zlotnik et al., 2005), un faible soutien (Bednar, 2003; DePanfilis et Zlotnik, 2008; Mobley et al., 1979; Mor Barak et al., 2001; Zlotnik et al., 2005), un salaire peu élevé (Cotton et Tuttle, 1986; DePanfilis et Zlotnik, 2008; Mobley et al., 1979; Mor Barak et al., 2001; Zlotnik et al., 2005), un niveau de stress élevé (DePanfilis et Zlotnik, 2008; Mor Barak et al., 2001), de l'insatisfaction au travail (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Strolin et al., 2007), et peu d'engagement organisationnel (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Strolin et al., 2007).

Les écrits se font toutefois un peu moins nombreux lorsqu'il est question des déterminants environnementaux, ceux-ci étant parfois inclus dans les deux autres types de déterminants. Par contre, Griffeth et al. (2000), Mor Barak et al. (2001), Cotton et Tuttle (1986) ainsi que Mobley et al. (1979) soulignent que le fait de percevoir des alternatives ou d'autres possibilités d'emploi (à l'extérieur de l'entreprise) peut

influencer la décision de quitter d'un employé. Enfin, Cotton et Tuttle (1986) rapportent qu'un taux de chômage élevé de même que la présence d'un syndicat peuvent diminuer ou restreindre le roulement du personnel.

Il existe quelques modèles conceptuels qui illustrent le lien entre certains déterminants et le roulement du personnel. Il y a notamment celui de Balfour et Neff (1993) et celui de Ellett et al. (2007). Le modèle de Balfour et Neff (1993) donne une direction aux déterminants étudiés en précisant que le jeune âge, le peu d'ancienneté et d'expérience de travail, le faible niveau d'entraînement et un niveau de scolarité plus élevé augmentent les probabilités de roulement du personnel. De son côté, avec sa vision plus large, le cadre conceptuel d'Ellett et al. (2007) fait davantage état du contexte dans lequel le roulement du personnel survient. Nous comprenons ainsi que les différents systèmes gravitant autour de l'employé sont susceptibles d'influencer ses intentions de quitter, donc le roulement du personnel.

En conclusion, il existe une panoplie de raisons, individuelles ou organisationnelles, pour lesquelles un employé peut décider de quitter son emploi. Le processus de décision sous-tend une réflexion ainsi que diverses étapes afin d'arriver à cette conclusion. Pour les organisations, ces départs peuvent être considérés comme étant positifs ou négatifs, voire prévisibles ou imprévisibles. La section suivante porte sur les conséquences du roulement du personnel dans les différentes organisations.

#### 4. CONSÉQUENCES DU ROULEMENT DU PERSONNEL

Tel que le suggèrent Ellett et al. (2007), le roulement du personnel est parfois inévitable. Toute organisation se voit donc dans l'obligation de transiger avec les conséquences du départ de certains employés. Puisque, le premier article de la thèse porte essentiellement sur les conséquences du roulement du personnel répertoriées dans la littérature, nous n'en ferons ici qu'un survol, car elles seront abordées plus en détail dans ce premier article.

D'abord, en plus d'être très coûteux pour les organisations (Aarons, Sommerfeld, Hecht, Silovsky et Chaffin, 2009; Pasupuleti, Allen, Lambert et Cluse-Tolar, 2009), il est reconnu que le roulement du personnel diminue la performance et l'efficacité organisationnelle (Kacmar et al., 2006; Meier et Hicklin, 2008). En effet, la perte de connaissances et de relations interpersonnelles détenues par un employé qui quitte (perte de capital humain) laisse ses collègues avec une charge de travail que ces derniers doivent combler. Ceux-ci doivent alors gérer une charge de travail plus élevée, même si cette dernière est déjà bien remplie. Le roulement du personnel occasionne donc également des effets sur les employés qui demeurent en emploi. De plus, il n'y a pas de doute que le roulement du personnel a aussi des conséquences sur la clientèle recevant les services. Ces conséquences ou ses effets peuvent s'observer aux plans émotionnel, social, comportemental, cognitif et même sur la qualité des services offerts.

Outre les données empiriques qui tentent de démontrer les conséquences du roulement du personnel, on fera aussi appel à des cadres conceptuels pour tenter de comprendre ce phénomène. Parmi ceux-ci, retenons, le cadre de Ryan et al (2006), la théorie du capital humain et la perspective de la gestion des connaissances.

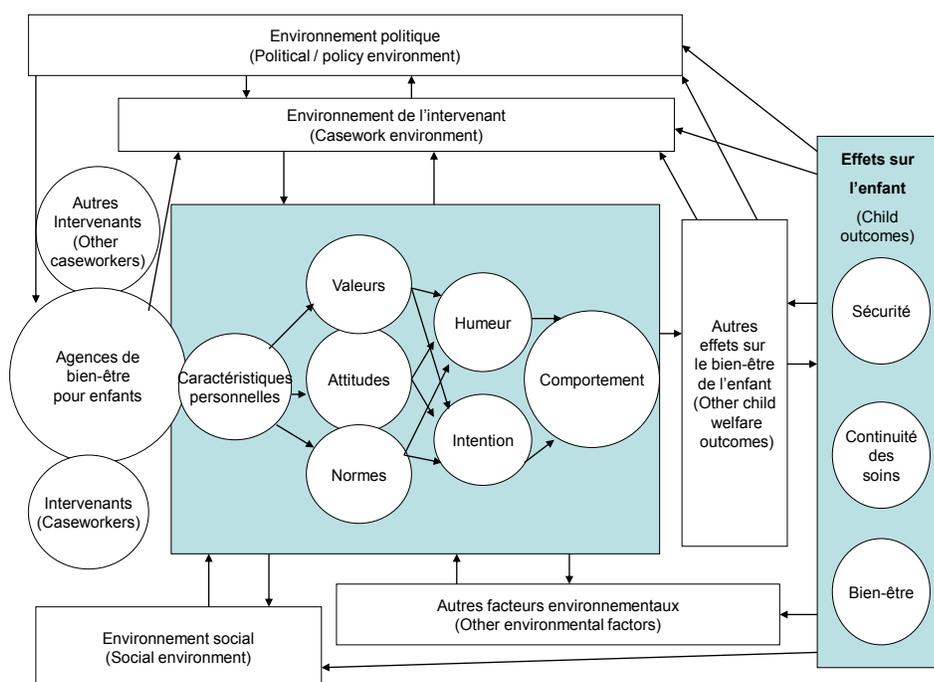
Le cadre conceptuel de Ryan et al (2006) nous sera utile puisqu'il dresse le portrait de ce qui entoure l'intervenant œuvrant dans les services sociaux, donc de ce qui peut influencer son travail. Puis, il fait également un lien entre ce que vit l'intervenant et les résultats attendus chez un enfant, soulignant ainsi que les changements se produisant au niveau de l'intervenant peuvent avoir un impact sur le développement de l'enfant, ce qui est en lien avec le sujet de ce projet.

Pour Ryan et al. (2006), les parents, le milieu adoptif de même que l'enfant ont un rôle à jouer dans les résultats observés dans le système de services sociaux. Les intervenants ont une influence tout aussi importante sur cesdits résultats. Ainsi, le

modèle conceptuel présenté par ces auteurs à la figure 2 repose sur une perspective biopsychosociale puisqu'il permet d'évaluer le comportement et le développement humain dans un environnement social. Cette perspective cadre tout à fait avec notre objet de recherche puisque le roulement du personnel se retrouve dans tous les milieux fréquentés par l'enfant (ou le client) et peut affecter tant l'enfant que les personnes, voire les organisations, qui gravitent autour de celui-ci.

Figure 2

Cadre conceptuel de Ryan et al. (2006) sur les résultats de la relation entre un intervenant et un enfant dans les services sociaux



Source : Ryan, J. P., Garnier, P., Zyphur, M. et Zhai, F. (2006). Investigating the effects of caseworker characteristics in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 28(9), 993-1006.

Selon ce cadre conceptuel, le comportement est fonction de la personne, l'intervenant social dans le cas qui nous intéresse ici, et de l'environnement. En d'autres mots, les comportements de l'intervenant sont, s'ils n'en sont pas la cause, au moins les antécédents proximaux des résultats des expériences de l'enfant dans le

système où il évolue. Ces comportements sont également influencés par les valeurs, les attitudes et les normes de la personne. Chacun de ces éléments influence alors à son tour l'humeur ou le tempérament ainsi que les intentions de quitter de l'intervenant. Par ailleurs, les caractéristiques personnelles des intervenants, l'environnement social et les autres facteurs environnementaux influencent le bien-être de l'enfant, sa sécurité et la continuité des soins qu'il reçoit.

Ainsi, selon ce modèle, un environnement politique privilégiant des mesures d'appui à l'enfance et à la jeunesse influencera positivement les services qui seront offerts aux enfants en permettant d'embaucher des intervenants mieux formés et plus nombreux. Par le fait même, un intervenant ayant des valeurs favorisant le partage, l'amitié et la famille de même que des attitudes cohérentes avec ces valeurs pourra les transmettre aux enfants auprès de qui il travaille. Par ailleurs, un intervenant adaptera son comportement selon les pressions et/ou les ouvertures de son milieu et ses relations de travail. Toutefois, si ce dernier n'est pas satisfait de ses conditions de travail ou du soutien qu'il reçoit, il pourrait être tenté de quitter et avoir moins de disponibilité pour les enfants, ce qui pourrait affecter les résultats attendus chez la clientèle. Enfin, les résultats présentés par les enfants influenceront à leur tour l'environnement général des intervenants de même que ces derniers. En effet, si les enfants adoptent des comportements inadaptés, semblent malheureux et se blessent régulièrement, des mesures correctrices pourraient être prises par le centre de services et ses travailleurs, ce qui engendrerait une réorganisation des services. Malgré son grand intérêt conceptuel, le modèle de Ryan et al. (2006) pose tout un défi pour sa validation empirique.

Au plan organisationnel, la théorie du capital humain et la perspective de la gestion des savoirs constituent les assises pour la compréhension de la problématique du roulement du personnel. Il sera question de ces théories plus particulièrement dans le deuxième article de la thèse. Tel que stipulé par Dess et Shaw (2001), le capital humain constitue un déterminant de la productivité d'une organisation. Cette théorie

renvoie principalement « à l'éducation, à la formation professionnelle, à l'information recherchée sur le marché du travail, à la mobilité professionnelle des individus, de même qu'à leurs « investissements » dans leur propre santé et leur éducation » (Tremblay, 2006). Deux types de formation peuvent être acquises, soit la formation générale et la formation spécifique. La formation générale est considérée comme une formation pouvant être utile dans d'autres organisations que celle où elle a été suivie (Becker, 1964). Par contre, la formation spécifique entraîne l'acquisition de compétences propres à l'organisation, compétences non transférables (Becker, 1964). Ainsi, lorsqu'il y a roulement du personnel, c'est la formation spécifique qui est perdue. Dans les organisations de services sociaux, l'ensemble des activités repose entre autres sur le capital humain. En effet, la qualité des services offerts à la clientèle est dépendante des intervenants psychosociaux. Il est alors d'autant plus important pour ce genre d'organisation d'investir dans leurs employés, notamment dans les mesures de rétention du personnel.

Enfin, la perspective de la gestion des savoirs constitue un cadre de référence pour les dirigeants qui souhaitent conserver et transférer les connaissances relatives à leur organisation. Il existe deux types de connaissances, soit les connaissances explicites et les connaissances tacites. Dans les services sociaux, les connaissances tacites, c'est-à-dire révélées par la pratique, s'avèrent très importantes et leur transfert s'avère coûteux (Grant, 1996). Il importe donc d'assurer un transfert des connaissances des plus efficaces.

## 5. SYNTHÈSE ET LIMITES DES ÉTUDES

Beaucoup de travail sur les déterminants du roulement du personnel a été accompli, mais peu sur les conséquences, notamment celles du roulement du personnel volontaire. Pourtant, il est reconnu que le roulement du personnel volontaire est le plus nuisible pour une organisation (Morrow et McElroy, 2007). Même lorsque le roulement du personnel est étudié au niveau organisationnel, très peu d'études ont été conduites

dans les services sociaux. Dans celles réalisées jusqu'à maintenant, certaines précisions manquent toujours quant au type de roulement du personnel étudié, soit volontaire ou involontaire. Cette distinction s'avère toutefois très importante, bien que pas toujours possible, car les raisons sous-jacentes à ce roulement du personnel sont très différentes selon qu'il s'agisse d'un départ volontaire ou involontaire. Il existe également une diversité de pratiques quant à l'étude du roulement du personnel, certains auteurs le calculant pour la totalité d'une organisation tandis que d'autres distinguant le roulement du personnel selon les différentes équipes dans l'organisation. Nous entrevoyons cette deuxième façon de faire comme étant beaucoup plus appropriée afin d'évaluer les conséquences du roulement du personnel dans le contexte des services sociaux. En effet, pour l'évaluation des conséquences du roulement du personnel sur la clientèle, il est préférable de ne considérer que le personnel intervenant directement auprès de celle-ci. Ce roulement du personnel pourrait également être appelé « roulement du personnel vécu ». Au plan organisationnel, les conséquences roulement du personnel peuvent être étudiées en utilisant le roulement du personnel global ou le roulement du personnel vécu, selon les variables à l'étude.

Au plan de la clientèle, un grand vide existe en ce qui concerne la clientèle adolescente. En effet, la majorité des études recensées ont été réalisées dans des services de garde pour enfants. La clientèle des 6-12 ans et des 12-18 ans a très peu été explorée, soit une seule étude (Strolin-Goltzman, Kollar et Trinkle, 2010). Nous tenterons, par un de nos articles, de combler cette lacune. D'ailleurs, l'examen critique des écrits recensés sera fait de manière plus approfondie dans le premier article de notre thèse. De plus, les jeunes présentant des difficultés d'adaptation font rarement l'objet d'études traitant du roulement du personnel, lacune que notre thèse tend à combler également.

Les conséquences du roulement du personnel sont également très peu étudiées auprès des employés demeurant en poste tandis que les déterminants ou les causes des départs sont quant à eux, très bien connus. Les conséquences documentées à date

semblent plutôt négatives et il est possible de se demander si ces conséquences ne contribuent pas à augmenter le roulement du personnel, créant ainsi un effet de spirale. De plus, autant les déterminants que les conséquences sont majoritairement méconnus dans les services publics francophones, notamment ceux du Québec puisque la majorité des études sont réalisées aux États-Unis.

En ce qui concerne les conséquences du roulement du personnel ou de la discontinuité des soins sur la clientèle, on a noté des conséquences aux plans affectif, social, cognitif et sur l'intervention mise en place. Une des complexités de l'étude des conséquences de la discontinuité des soins ou des services sur une clientèle enfantine ou adolescente réside dans l'obtention de données longitudinales qui comprennent à la fois des données au niveau de l'organisation et des données cliniques sur l'évolution de la clientèle. Or, les devis longitudinaux constituent le moyen le plus efficace afin d'évaluer dans le temps les conséquences de la discontinuité des soins sur les différentes sphères de développement des clients. Par ailleurs, il s'avère important de prendre en considération l'effet médiateur ou modérateur de variables externes telles que l'implantation d'un programme d'intervention, le temps ou les autres expériences de vie (ex. : changement de composition familiale). Tous ces éléments peuvent contribuer à exacerber ou non les conséquences du roulement du personnel. En l'absence de lien entre le roulement du personnel et les résultats chez les clients, Garner et al. (2012) affirment clairement que des recherches additionnelles sont nécessaires afin de mieux comprendre les résultats obtenus. Ils réitèrent également la nécessité d'entreprendre des études permettant d'évaluer l'impact du roulement du personnel sur les clients. En raison de l'importance ou de la place qu'occupent les services sociaux dans la vie de ces clients, il importe d'assurer la meilleure continuité d'intervention possible, et ce, tant relationnelle, informationnelle que d'approche.

Le manque de cadre conceptuel intégrant à la fois les dimensions organisationnelles du roulement du personnel et des conséquences possibles sur la clientèle est à l'origine du schéma présenté dans le premier article de la thèse.

Whitebook et al. (1990) ont proposé un cadre conceptuel tenant compte du développement de l'enfant et du roulement du personnel, mais ce cadre ne semble pas avoir fait l'objet de validation scientifique et n'inclut que très peu d'aspects organisationnels. D'un autre côté, Ryan et al. (2006) ont présenté un cadre conceptuel basé, entre autres, sur l'hypothèse que le roulement des intervenants est associé à la durée de placement des clients. Cependant, les déterminants du roulement du personnel inclus dans ce cadre ne sont pas exhaustifs et celui-ci ne couvre pas les aspects organisationnels. Pour ce qui est des autres cadres ou modèles conceptuels disponibles dans la littérature scientifique, ceux-ci traitent plutôt des caractéristiques des employés ainsi que des causes du roulement du personnel plutôt que des conséquences. Le premier article de la thèse a donc pour objectif de combler cette lacune en présentant un cadre conceptuel mettant en relation le roulement du personnel et les conséquences qu'il engendre, le tout en distinguant les différents niveaux d'analyse relatifs à ce phénomène. D'ailleurs, il est plutôt rare de voir des études traitant à la fois des conséquences du roulement du personnel sur la clientèle et sur l'organisation. Pourtant, un ne va pas sans l'autre puisque le roulement du personnel entraîne nécessairement des conséquences pour les gens et les organisations qui le subissent, tel que le soulèvent la théorie du capital humain et la perspective de la gestion des savoirs.

## 6. L'ORGANISATION DES CENTRES JEUNESSE AU QUÉBEC

Afin de mieux comprendre le contexte organisationnel qui prévaut tout au long de cette recherche, nous décrirons, dans les prochains paragraphes, ce que sont les centres jeunesse, milieu ciblé par notre étude.

### 6.1. Les centres jeunesse du Québec

Puisque notre thèse porte essentiellement sur les organisations de services sociaux québécois, particulièrement les centres jeunesse du Québec qui offrent des services aux enfants et aux adolescents, il nous semblait important d'en faire un portrait succinct. Selon l'Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ), les CJ sont tenus

de fournir de l'aide spécialisée aux jeunes présentant de graves difficultés de même qu'à leurs familles (Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ), 2010). Ces organismes sont régis par trois lois, soit la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS), la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ) et la Loi sur le système de justice pénale pour adolescents (LSJPA). Ils sont également régis par le Code civil. Dans leur mandat lié à la LPJ, les centres jeunesse doivent intervenir auprès des jeunes de moins de 18 ans dont la sécurité ou le développement est compromis. Plusieurs motifs peuvent être évoqués, soit la négligence, l'abandon, les abus physiques ou sexuels, les délits criminels, les fugues, les tentatives de suicide et l'abus de drogues.

Au Québec, 18 établissements de services sociaux sont affiliés à l'Association des centres jeunesse du Québec, dont 14 centres jeunesse, deux centres de santé et un centre de protection et de réadaptation (ACJQ, 2013*a*). Ces organisations emploient plus de 12 700 personnes (ACJQ, 2013*a*) et desservent plus de 30 000 enfants et leur famille (ACJQ, 2013*b*). En 2012-2013, plus de 80 000 signalements ont été traités par ces organisations (ACJQ, 2013*b*).

Afin d'offrir les services appropriés, plusieurs étapes doivent être franchies par un dossier référé à un centre jeunesse, particulièrement pour les services de protection de la jeunesse. L'annexe A présente le schéma du processus d'intervention en protection de la jeunesse, puisque les jeunes qui feront partie de notre étude sont suivis dans le cadre de la LPJ. En effet, nous préférons, pour le moment, concentrer nos efforts sur ces services, car les dossiers suivis sous la LSJPA reçoivent des services relatifs à un délit commis et à la sanction imposée tandis que ceux suivis strictement sous la LSSSS sont maintenant très rares en centre jeunesse, donc peu accessibles. Ainsi, selon le processus de suivi d'un dossier sous la LPJ, la demande de service est d'abord traitée par le service de réception et traitement des signalements (RTS) pour ensuite passer à l'évaluation en cas de signalement retenu (E/O). Si l'évaluation plus approfondie démontre un besoin de suivi, le dossier sera orienté vers l'application des mesures

(AM) où il sera pris en charge pour une durée distincte pour chaque jeune. Par la suite viendront la révision et la fermeture du dossier.

L'étape de l'application des mesures nous intéresse plus particulièrement puisque les suivis à plus long terme y sont tenus et que les conséquences du roulement du personnel peuvent y être plus problématiques. Au cours d'un suivi à l'application des mesures, plusieurs situations peuvent se produire, dont un placement en centre d'hébergement. Ce placement peut se faire, entre autres, dans une unité de réadaptation ou dans un foyer de groupe. Dans cette recherche, ces deux types de placement seront considérés, mais il sera question de ressources d'hébergement ou de réadaptation.

## **6.2. Le Centre-jeunesse de Montréal – Institut universitaire**

C'est au Centre-jeunesse de Montréal – Institut universitaire que prend racine deux des trois articles de cette thèse. Ce centre jeunesse emploie plus de 3 000 personnes dont 2 000 cliniciens agissant à titre d'éducateurs, de psychoéducateurs, de criminologues, de psychologues, de chercheurs, de formateurs et de gestionnaires (CJM-IU, s.d). Ce centre jeunesse, offre notamment des services psychosociaux et des services de réadaptation. Les services psychosociaux sont offerts aux « enfants demeurant dans leur famille, dans des familles d'accueil ou dans l'ensemble des ressources de réadaptation avec hébergement des services de réadaptation aux adolescents, aux adolescentes et à l'enfance » (CJM-IU, 2012, p. 21). Pour ce qui est des services de réadaptation, ils sont offerts soit en milieu de vie, soit en hébergement. Au CJM-IU, les services de réadaptation « sont dispensés dans des centres de réadaptation, des foyers de groupe et des ressources intermédiaires » (CJM-IU, 2012, p. 25). Dans le cas de la présente thèse, il sera question des services de réadaptation aux adolescentes, plus particulièrement en centres de réadaptation et en foyer de groupe.

### 6.3. L'hébergement en ressources de réadaptation au CJM-IU

La réadaptation aux adolescentes est assurée par un directeur des services de réadaptation aux adolescentes, deux adjoints et 18 chefs de services et ceux-ci sont responsables de huit foyers de groupe et 21 unités de vie en centre de réadaptation (CJM-IU, 2012, p. 25). C'est en fonction du niveau d'encadrement requis par les jeunes que sont offerts les services. En effet, il existe deux types d'unités, soit le service globalisant et l'encadrement dynamique élevé (CJM-IU, 2012, p. 25). Il existe également une unité d'encadrement intensif. Une équipe d'agents d'intervention compose le personnel assurant les services au sein de ces unités (CJM-IU, 2012, p. 25). Il importe donc de comprendre qu'il n'y a pas qu'un seul intervenant qui assure les services aux adolescents et aux adolescentes dans ce type d'hébergement, mais bien une équipe d'intervenants.

Bien que l'ensemble des organisations soit bien documenté en nombre de personnel, de clientèle desservie et de processus de suivi (CJM-IU, 2012), une recherche dans les banques de données nous a permis de constater qu'il y a peu ou pas du tout d'études scientifiques sur l'organisation du travail en centre jeunesse particulièrement pour les services de réadaptation. Par exemple, tout un chacun sait que ce sont des milieux syndiqués, mais il ne semble pas exister d'étude scientifique démontrant les conséquences de l'application de ces conventions collectives. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous n'aborderons pas ces enjeux dans les articles de la thèse. Certes, quelques documents provenant de la littérature grise permettent de constater que certains centres jeunesse font état d'améliorations de l'organisation afin d'accroître les services aux usagers en utilisant le mode de travail *Kaizen* (Raymond Chabot Grant Thornton et Centre jeunesse des Laurentides, 2012), mais les écrits répertoriés ne font pas état de l'organisation concrète du travail auprès des clients.

Afin de bien cerner ce qui sera fait dans cette recherche doctorale, la section suivante présente le but de celle-ci ainsi que les objectifs qui y sont liés.

## 7. BUT DE LA THÈSE ET OBJECTIFS DES ARTICLES

Cette étude a pour but d'explorer les conséquences du roulement du personnel, d'une part, sur la performance et l'efficacité organisationnelle d'une organisation telle que les Centres jeunesse et, d'autre part, sur l'évolution clinique de leur clientèle adolescente.

Nos objectifs spécifiques sont les suivants et ceux-ci guideront chacun des trois articles au cœur de cette thèse.

Objectif 1 : Faire l'examen critique de l'état des connaissances scientifiques concernant les conséquences du roulement du personnel sur l'organisation et la clientèle des services sociaux.

Objectif 2 : Décrire le taux de roulement du personnel et explorer les liens entre le roulement du personnel et la durée de prise en charge, la durée de placement et le nombre de placements ultérieurs d'adolescentes hébergées en centre jeunesse.

Objectif 3 : Décrire le taux de roulement du personnel et explorer les liens entre le roulement du personnel et l'évolution clinique d'une clientèle adolescente hébergée en centre jeunesse, notamment en ce qui a trait à la détresse psychologique et à l'expérience, l'expression et la régulation de la colère.

Les objectifs spécifiques à chaque article et les lieux de publication choisis pour chacun sont présentés dans les avant-propos et l'introduction de chacun des trois chapitres qui suivent.

Mentionnons qu'en raison de la forme même des thèses par articles, il n'est pas toujours possible d'éviter des redondances ou des redites d'un chapitre à l'autre. Les trois articles étant conçus pour être lus de manière indépendante, les lecteurs reliront

donc parfois les mêmes informations, notamment lors de la présentation des problématiques. Nous nous en excusons d'avance auprès d'eux.

## **DEUXIÈME CHAPITRE**

### **PREMIER ARTICLE**

#### AVANT-PROPOS

Le premier article de la thèse prend la forme d'une revue de littérature sur le thème des conséquences du roulement du personnel. Il présente très succinctement les différents concepts liés au roulement du personnel puis poursuit en faisant état des conséquences que peut avoir le roulement du personnel sur les organisations, sur le personnel ainsi que sur la clientèle. La majorité des propos recensés font référence aux services sociaux, à quelques exceptions près. L'objectif principal de la revue de littérature est de présenter, dans un même article, les conséquences du roulement du personnel sur les trois niveaux d'analyse mentionnés précédemment.

En plus de cette revue de littérature, le présent article propose un cadre conceptuel intégrant à la fois les différents niveaux d'analyse du roulement du personnel et les principales composantes de ce phénomène. Ce cadre conceptuel constitue une avancée dans le domaine en termes d'amélioration des connaissances, car il n'existe pas encore à ce jour de cadre ou de modèle présentant une telle intégration des différents concepts liés à la problématique du roulement du personnel, particulièrement dans les services sociaux.

Chantale Tremblay a donc conçu et réalisé l'ensemble de l'article en plus d'en faire sa rédaction en français. Le professeur Jacques Joly nous a supervisée et a relu le manuscrit français à quelques reprises tandis que M. Victor Haines a proposé des correctifs pour les versions francophone et anglophone. Cet article a été soumis au *Children and Youth Services Review* (voir accusé de réception à l'annexe B). Dans ce cas-ci, trois des quatre évaluateurs n'ont pas recommandé sa publication. Il sera donc soumis à nouveau dans une autre revue dans les prochaines semaines.

La référence de cet article est la suivante :

Tremblay, C., Joly, J. et Haines, V. Y. III. (soumis). Effects of staff turnover in social services: a conceptual framework.

Title: Effects of staff turnover in social services: a conceptual framework

Keywords: staff turnover, discontinuity of care, social services, client outcomes, organizational performance

Authors:

Chantale Tremblay, Ps. Éd., M. Sc.  
Groupe de recherche sur les inadaptations sociales de l'enfance  
Département de psychoéducation  
Université de Sherbrooke

Jacques Joly, Ph. D.  
Groupe de recherche sur les inadaptations sociales de l'enfance  
Département de psychoéducation  
Université de Sherbrooke

Victor Y. Haines III, Ph. D.  
École de relations industrielles  
Université de Montréal

## **Abstract**

Staff turnover (ST) is a disquieting phenomenon for many organizations, in particular in social services where it can involve relational cuts that have very important consequences on the clients. The objective of this article consists of presenting a conceptual framework based on a literature review pertaining to the problems created by ST. In particular, this framework proposes to integrate the results of studies on the consequences of ST based on three units of analysis which are: the organization, the employee and the client. When the organization is the unit of analysis, it is a known fact that ST reduces organizational performance and efficiency. When it is the employee, a work overload is often noticed among people that remain on the job while when it is the client, ST might have repercussions on the emotional, social and cognitive development as well as service delivery. It is therefore very important to evaluate the scope of ST.

## **Résumé**

Le roulement du personnel (RP) est un phénomène préoccupant pour plusieurs organisations, notamment dans les services sociaux où il peut se traduire par des coupures relationnelles qui ont à leur tour des effets très importants sur la clientèle. L'objectif de cet article consiste à présenter un cadre conceptuel basé sur une recension de la littérature de la problématique du RP. Ce cadre conceptuel propose plus particulièrement une intégration, dans un seul cadre conceptuel, des résultats d'études des effets du RP selon trois niveaux d'analyse, soit le niveau des organisations, le niveau des employés et le niveau des clients. Au niveau des organisations, il est reconnu que le RP diminue la performance et l'efficacité organisationnelles. Au niveau des employés, une surcharge de travail est souvent observée chez les personnes demeurant en poste tandis qu'au niveau de la clientèle, le RP risque d'amener des répercussions sur le développement affectif, social et cognitif de même que sur la prestation des services. Il s'avère donc important d'en évaluer l'ampleur.

## 1. INTRODUCTION

Staff turnover (ST) is an ongoing concern in social services. The departures of qualified professionals is very costly and disruptive for social services organizations (Aarons, Sommerfeld, Hecht, Silovsky, & Chaffin, 2009; Aarons, Fettes, Sommerfeld, & Palinkas, 2012; Auerbach, McGowan, Ausberger, Strolin-Goltzman, & Schudrich, 2010; Howard & Gould, 2000; McGowan, Auerbach, Conroy, Augsberger, & Schudrich, 2010; Pasupuleti, Allen, Lambert, & Cluse-Tolar, 2009) and they are viewed as an obstacle to the implementation of intervention programs (Chen, 2005; Gamache, Joly, & Dionne, 2011; Woltmann et al., 2008), especially those related to evidence-based practices (Aarons et al., 2009; Rollins, Salyers, Tsai, & Lydick, 2010).

Turnover rates between 20% and 40% were observed in American social services organizations (Balfour & Neff, 1993; Curry, McCarragher, & Dellmann-Jenkins, 2005; General Accounting Office [GAO], 2003) and annual turnover rates ranging from 38% to 82% were reported in some Quebec Youth Centres (Canada) (Tremblay & Joly, 2009). These numbers are disquieting as turnover rates above 25% are viewed as a direct threat to an organization's human capital (Balfour & Neff, 1993; Strolin-Goltzman, Kollar, & Trinkle, 2010) in particular because of the loss of professional relationships established by departing employees and of their accumulated knowledge. Indeed, "from both human capital and social capital perspectives, turnover may be particularly problematic for organizations with knowledge workers" (Mohr, Young, & Burgess, 2012, p. 218). Moreover, considering that the average service length of a social services employee is less than two years (GAO, 2003), it may be relevant to question the effects of these multiple changes on service delivery and organizational performance. These effects or consequences can be evaluated at both organizational and individual levels of analysis, the unit of analysis being either the organization, the employee or the client (Trochim, 2006).

When a caseworker leaves a position or an organization, organizational performance can suffer, in particular because of the costs associated with the hiring and integration of a replacement. In social services, such departures interrupt the continuity of services and increase the workload of those staff members who stay by adding new cases to their caseload. It would therefore seem that the consequences of staff turnover are context specific and that a deeper understanding of this phenomenon in social services is needed to guide research and interventions in this area. This would require full consideration of the units of analysis involved and of the direct and indirect consequences of staff turnover in the context of social work organizations. The conceptual framework outlined in Figure 1 is based on a review of the turnover literature. We first reviewed organizational research to establish the general pattern of associations between ST and various outcomes. We then reviewed ST research conducted in social services organizations to supplement and enrich the initial model. Finally, considering that ST studies are generally conducted at either individual or organizational levels of analysis, the framework we hereby advance provides a theoretical basis for a much needed integration.

Relative to the work on the antecedents and process of employee turnover, theorizing about the outcomes of this phenomenon appears insufficient. Little is known about how ST may impact both individual and organizational outcomes. This lack of integration might also explain why so little attention was given to the pattern of associations between the outcomes of ST. Finally, the specifics of social services organizations have yet to be integrated into this pattern of associations.

The integration that resulted in this framework addresses these limitations in a way that may provide a template for future ST research. It may also help members of social services organizations think more holistically about ST and thereby consider a broader spectrum of outcomes that may motivate better interventions.

## 2. METHOD

The search for information for this literature review has been performed in two stages. First, the *Academic Search Complete*, *CINAHL*, *ERIC*, *FRANCIS*, *PsycArticles*, *PsycExtra*, *Psychology and Behavioral sciences collection*, *PsycInfo* and *SocIndex* databases were queried several times using key words related to ST, its possible effects or consequences, and social services. Truncated terms were also used in order to obtain a maximum of references. No restrictions concerning the publication date of the articles has been imposed, because of the limited number of studies in connection with the consequences of ST. A subscription to a monitoring system allowed us to gather a few more articles in addition to updating this review. Upon reading the summaries, a total of 34 articles on the effects or consequences of ST were chosen for this review, 11 of which related to clients, 4 related to employees and 19 dealt with organizations. In order to be selected, the studies had to refer to social services, had to be written in French or English and had to deal with the consequences of ST on the organization, the employees or the clients. A few of the studies on organizational consequences were not performed in social services, but were retained because of their contribution to the conceptual framework and their potential influence on possible researches in social services. The construction of the conceptual framework proposed in this article has been performed throughout the reading and review processes. The relationships between the various concepts imposed themselves during the readings. The CmapTools v.5.05.01 conceptual software has been used to graphically represent the relationships between the concepts.

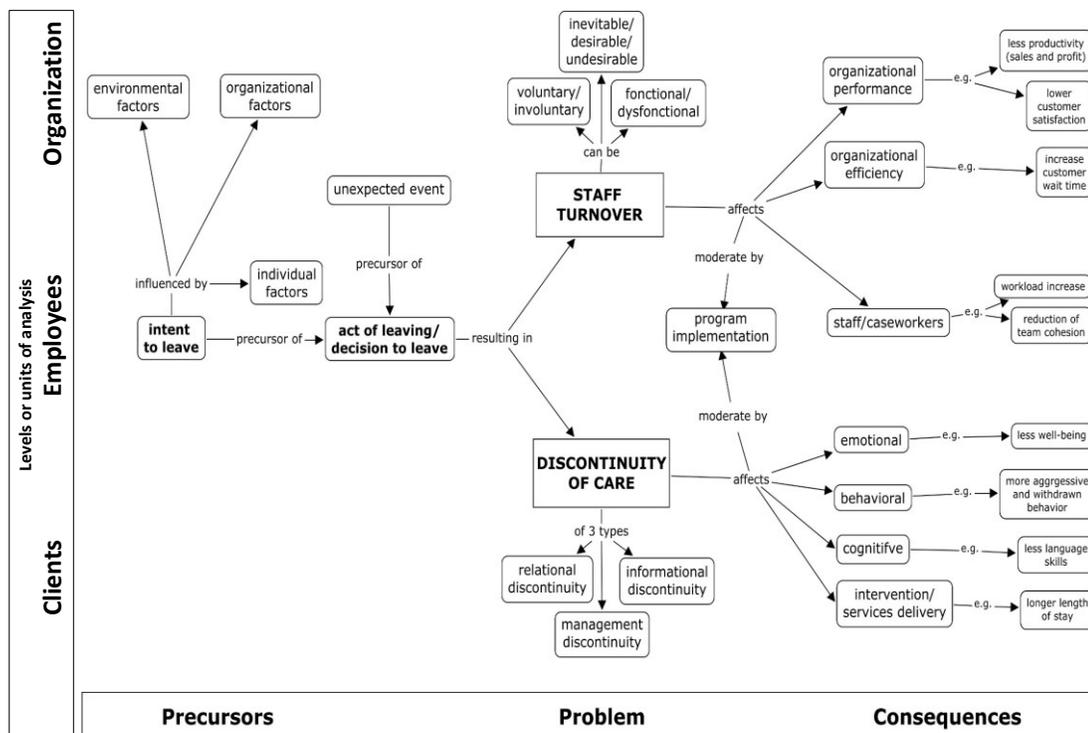
### 3. FINDINGS

#### 3.1. **Introducing the conceptual framework**

The conceptual framework proposed in this article (see figure 1) represents the entire ST problematic. Although the texts included in the literature review only deal with the consequences of ST and the emphasis will be put on this portion of the graphic, it is necessary to mention and illustrate in the schema that ST, when it is voluntary, first begins by the intention of leaving, variable used in the ST factors studies (Chen, Chu, Wang, & Lin, 2008; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979; Mor Barak, Nissly, & Levin, 2001). The decision to leave, or simply the act of leaving when it comes to an unexpected event, is then taken by some employees. This decision is, for its part, influenced by a set of individual, organizational and environmental factors that were already the object of several studies on the topic (Haines, Jalette, & Larose, 2010). The purpose of this review is not to describe these factors, but more to specifically deal with the effects and consequences of ST. As shown in figure 1, the conceptual framework elaborated in this review includes the precursors, the problem and its consequences based on the units of analysis under study (organization, employee or client). According to the unit of analysis, vocabulary and consequences differ even if they are at the same level. Figure 1 introduces the ST and the discontinuity of care that constitutes the core of the problem. The following section details the distinctions specific to each of these concepts, as well as the various consequences illustrated in the schema. Note that the examples of the consequences shown in the schema are not exhaustive.

Figure 1

Conceptual framework of the staff turnover problematic (voir annexe C pour la version française)



### 3.2. Concept and measure

ST is defined as “the degree of individual movement across the membership boundary of a social system” (Price, 1977, p. 4) or defined by the number of departures in an organization in the course of a year (Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg, & Cerrone, 2006). ST is operationalized by the ratio of the number of departures on the number of employees during a given period (Beadles, Lowery, Petty, & Ezell, 2000; Glebbeek & Bax, 2004; McElroy, Morrow, & Rude, 2001; Shaw, Gupta, & Delery, 2005). The voluntary or involuntary nature of ST is another characteristic that defines it. When an employee decides to leave, it consists of voluntary turnover, while when the organization takes this decision, it consists of involuntary turnover (Dess & Shaw, 2001; Huselid, 1995; McElroy et al., 2001). In addition, ST can be functional (positive)

or dysfunctional (negative) for an organization (Beadles et al., 2000; M. Gauthier, 2004; Maertz & Campion, 2004). Finally, ST can be characterized as either inevitable, desirable or undesirable, depending on the reason why the employee is leaving (Ellett, Ellis, Westbrook, & Dews, 2007).

Directly related to ST, the continuity of care is a stake for youth development and constitutes one way of measuring the quality of services (Knight, Becan, & Flynn, 2012). It is defined by Jones et al. (2007, p. 99) “as interactions by caseworkers with youth in care that are predictable, appropriate, and occur over an extended period time in order to establish a pattern on which youth can depend and anticipate”. On the other hand, the discontinuity of care is an interruption in the interactions between a client and his or her caseworker. According to Haggerty, Reid, Freeman, Starfield, Adair and McKendry (2003), this discontinuity can be of the information or data transmission, of the intervention approach or the relationship between caseworkers and their clients as illustrated in figure 1. The present literature review deals with relational discontinuity. Incidentally, relational discontinuity rates varying between 58% and 74% have been observed in youth protection services in Quebec (Blais, Hélie, Langlais-Cloutier, & Lavergne, 2006; Hélie, Blais, & Bourdages, 2007; Tremblay & Joly, 2009). In the United States, a study conducted in the county of Milwaukee shows that 40% of the 2,899 children receiving services had been under the care of more than one caseworker over a nine month period (Flower, McDonald, & Sumski, 2005). As for Ryan, Garnier, Zyphur and Zhai (2006), they noted that the 5,726 children in their sample from the state of Illinois had been under the care of an average 2.5 caseworkers over a one-year period. Therefore, these families had to undergo discontinuity of care because of ST. All these changes are not without consequences for clients, especially since “the continuity of bonds is essential to the global development of the young child and any breakdown of these bonds is a traumatic event of which the consequences are considerable on a short or long term basis” (Gauthier, Fortin, & Jéliu, 2004, pp. 136-137, free translation).

### 3.3. **Consequences of staff turnover**

To illustrate the effects of ST listed in figure 1, the following text is presented based on three levels of analysis, i.e. the organization, the employees and the clients.

### 3.4. **Consequences of staff turnover on organizations**

In terms of consequences at the organization level, ST can affect the organizational performance and efficiency. According to Morin, Guindon and Boulianne (1996), the organizational performance is a social construct that refers to four dimensions, namely a) the sustainability of the organization, b) the economic efficiency, c) the value of human resources and d) the legitimacy of the organization with external groups. As for efficiency, the best definition for social services is “process that allows for reaching a given goal in the most favorable conditions, that is to say, at a lesser cost” (Beitone, Cazorla, Dollo, & Draï, 2007, p. 176, free translation). The measures of this concept are specific to each organization.

Before specifically addressing the studies in social services, it is appropriate to present some of the results that could be useful to guide studies with respect to ST in this type of services since too few researches were conducted in social services. In general, the authors who have studied the effects or the consequences of ST at the organizational level consider that it decreases performance and efficiency as shown in figure 1. More specifically, Beadles, Petty and Ezell (Beadles et al., 2000) note that there exists a significant positive relationship between sales growth, organizational performance measure, and turnover functionality. Glebbeek and Bax (2004) noted that a high level of ST is associated to a poorer organizational performance, and that, more so when the turnover rate is excessive. Huselid (1995) states that it is possible to have

a ST reduction and productivity increase using good human resources management (HRM) practices. As for Koys (2001), he concludes that the results of HRM practices affect the organizational performance ( $R^2=.21$ ), but he could not establish a direct relation between ST and client satisfaction. Then, Meier and Hicklin (2008) as well as Dolton and Newson (2003) say that ST among teachers in primary and high schools is negatively associated with the overall performance of students in exams. They also note that the increase in teachers' ST reduces the efficiency of those students and reduces the organization's efficiency and management in addition to increasing students' behavior problems. Unfortunately, not all of these studies make the distinction between voluntary or involuntary staff turnover. The consequences of either one or the other type of turnover are certainly different for the organizations.

Compared to the organizational performance measures that can be generalized to all organizations, efficiency measures are specific to each organization and are normally defined by the managers of these establishments. Incidentally, some studies conducted outside of social services further clarify this topic. Thus, Shaw et al. (2005) noted, with a trucking company, a curvilinear relation between ST and labor performance (efficiency measure). Kacmar et al. (2006) observed, by studying 262 restaurants of the Burger King® chain of restaurants, that an increase in voluntary turnover brings a reduction in organizational efficiency in addition to reducing organizational performance. Then, Morrow and McElroy (2007) noted, in financial services branches, a negative association between ST and organizational performance when an efficiency variable was included in the analysis of this relation. These authors contend that the concept of organizational efficiency can therefore be regarded as a mediator in the relation between ST and organizational performance (Kacmar et al., 2006; Morrow & McElroy, 2007; Shaw et al., 2005). Once again, it would be appropriate for organizations to differentiate between voluntary and involuntary turnover rates in order to note whether there are differences in terms of consequences.

Furthermore, Morrow and McElroy (2007) suggest studying the role of organizations' characteristics when studying ST to better identify the difficulties generated by ST.

Moreover, very little information is available with respect to the specific effects or consequences of ST in social services (Aarons et al., 2012; Bingley & Westergaard-Nielsen, 2004). It is recognized that these consequences can be very worrisome for managers. Indeed, high ST rates are endemic to social services for children and adolescents (Glisson, Dukes, & Green, 2006). In their study on the evaluation of the impact of the implementation of an organizational strategy on ST, work climate and culture of a social services organization for children and adolescents, Glisson, Dukes and Green (2006) found that after one year, 50% of the caseworkers in their sample had left their employment. The results show that ST was significantly lower among teams that benefited from the intervention. These results, based on the use of hierarchical linear models (HLM), show that when an intervention related to the continuity of care is set up, it is possible to act on ST in order to reduce its consequences in organizational terms.

In mental health services organizations, Woltmann et al. (2008) explored the relationship between ST and a work team, and the results of the implementation of a program. To do so, they measured ST in 42 work teams in the mental health sector in the United States as well as the intervention fidelity (adherence). As a result of multi-level analysis, the author noted a significant reduction in the adherence when ST is high ( $t=-3.27$ ,  $p=.01$ ). Of the 30 teams that qualitatively identified ST as a harmful factor to the implementation, 16 of those teams saw it as a barrier to getting results following the implementation. This study, as that of Glisson et al. (2006), suggested that the impact of ST on the organization can always be observed based on another variable, in this case, the implementation of an intervention.

Recently, Knight et al. (2012) evaluated the impact of ST on employees' perception with respect to the requests they made to the organization and the support they expected, all within a treatment program for dependencies. Using a cross-sectional design and multi-level analysis (HLM), the authors noted that ST was negatively associated to the number of clients receiving services ( $r = -.25, p \leq .05$ ) and the employees noticed a greater shortage of staff when turnover was high ( $t = 2.13, p < .05$ ). Results also show that communication is better ( $t = -2.08, p < .05$ ) and that there is more collaboration in programs with lower ST, which again confirms the problematic nature of ST and the necessity to elaborate on it.

Selden (2010) mentions that the turnover rates and ST-related costs in social services are much greater than those in other types of industries. It is therefore an important problem, because in those circles, including those in youth protection, caseworkers often have the fate of the families into their hands (Strolin-Goltzman et al., 2010). He also thinks that ST-related costs can represent up to 30% of the payroll. This statement concerning high costs is also noted by other authors (Cahalane & Sites, 2008; Mor Barak et al., 2001) and these costs refer to the recruiting, hiring and training of new employees. Then, Selden (2010) reminds readers that ST is often higher in social services, which once again demonstrates the importance of elaborating on ST. Unfortunately, the views of this author are not supported by empirical results, which does not allow readers to associate the consequences of ST mentioned by this author to specific data.

Finally, Cahalane and Sites (2008), in the introduction of their text, address the possible consequences of ST on the increase in the workload of employees still present. Since the objective of their study was not to evaluate the workload, no precise data is associated to this statement. However, it would be appropriate to study this phenomenon in a future study. The United States General Accounting Office (GAO) indicates that ST increases the emotional exhaustion of employees and the number of

crisis situations with the clients (2003). GAO also reports that relational trust is interrupted because of ST, which makes the intervention more difficult. Therefore, all of these situations can generate a reduction in the organizational performance, because the work overload resulting from the high turnover rate can make the remaining caseworkers more vulnerable and contributes to the increase in crisis situations of clients as well as long term interventions.

Few studies in the field of social services use advanced statistical techniques to evaluate the consequences of staff turnover at the organizational level. Only Glisson et al. (2006), Knight et al. (2012) and Woltmann et al. (2008) used multi-level statistical analysis to identify the changes over time. Two of these studies even used the implementation of an intervention program as a mediating variable in the relationship between staff turnover and organizational performance, which is very relevant to the planning of programs in social services. One of the positive aspects of their work is that, in addition to using multi-level analysis, Woltmann et al.(2008) conducted a qualitative data analysis by monitoring the program's implementation and the interviews with key informants. This allowed the authors to obtain information to which they would normally not have had access had they not used these methods. Finally, note that the authors studying the organizational consequences of ST rarely use client data. However, using this data aggregated at the organizational level would determine the extent of organizational consequences on variables other than client satisfaction or financial profitability, but also on the length of client care, which is a more appropriate variable for social services. Other research in the field should therefore be conducted.

### 3.5. Consequences of staff turnover on employees

There are yet few empirical studies in regards to the consequences of ST on employees that remain at work. Searchers could question the consequences of ST on those that leave, but for the organization, the remaining employees are those that count. Only one study is interesting up to now, i.e. the study of Mobley (1982), conducted in various workplaces. As shown in figure 1, this study suggests that the negative consequences for the remaining employees are the interruption of communication and social contacts, productivity loss, satisfaction decrease, workload increase, a reduction in team building and commitment. In addition, these departures leave the remaining employees with little time to secure the interventions and the safety of children (GAO, 2003). The continuity of services is thus broken, in particular when a new caseworker has to perform an assessment (GAO, 2003). Besides the negative consequences, Mobley (Mobley, 1982) mentioned that ST increased opportunities for internal mobility (promotions), satisfaction, cohesion and commitment as well as promoted stimulation from new employees. Remember that only a few examples of the consequences were mentioned in the graphic in order to make it easier to understand.

In the field of nursing, Cavanagh (1989) took the words of Mobley, specifying that the employees who remain at work had to work harder to accomplish the same tasks. In 1992, in a study conducted with various populations, Gupta, Jenkins and Beehr confirmed that the persons remaining at work had to make more efforts as a result of the departure of their colleagues. On a more positive note, the researchers noticed a significant increase in the financial rewards for persons who remain at work compared to those who left or were transferred (Gupta et al., 1992). It is therefore clear that the positive consequences can be present when colleagues leave, but the negative consequences such as the increase in the workload could, in the long run, prove to be harmful for both the employee and the organization.

### 3.6. Consequences of staff turnover on clients

Because a high rate of ST has significant repercussions on the delivery of services provided to vulnerable populations (Mor Barak, Levin, Nissly, & Lane, 2006), it is essential to identify them. As mentioned above, the examples in figure 1 are not exhaustive to ensure easy reading. As shown in the schema, when the ST phenomenon is studied with the client as the unit of analysis, it is operationalized through the angle of the discontinuity of care or services. When a social service caseworker leaves his or her job, this employee contributes to the organization's increase in ST as outlined before, but also creates a discontinuity of care for persons under his or her care. In youth social services, consequences can be noted on the client (at the emotional, behavioral and cognitive levels) as well as on the intervention or the delivery of services.

At the emotional level, De Schipper, Van Ijzendoorn and Tavecchio (2004) conducted a pilot study to measure the well-being of 186 children in day care. The use of the Child Behavior Checklist (CBCL) and of the Leiden Inventory for the Child's Well-being in Day Care show that the well-being of the children was increased when the caseworker was more available ( $r = .21, p < .01$ ), the continuity of care was greater ( $r = .15, p < .05$ ), the day care services were more stable ( $r = .25, p < .01$ ) and the care routine was more stable ( $r = .16, p < .05$ ). Other studies conducted with juvenile clients showed the negative consequences of the discontinuity of care on those children. In 1992, Howes and Hamilton published the result of a longitudinal study involving 72 children attending day care. This study aimed at evaluating the quality of attachment of the child related to the stability in the relationship between the child and the caseworker. Results show that when the caseworker remains the same, the child maintains a feeling of security in his or her relationship with the caseworker over time, while when the caseworker changes, no significant relationship is noted. In addition, the results confirm that a change in caseworker with young children of less than 30

months is more harmful than when a change occurs with older children. In another text, Howes and Hamilton (1993) demonstrate that when there is continuity in the care of young children, they are better prepared for potential changes. Then, Howes, Matheson and Hamilton (1994) noted, from a sample of 84 four year-old children, that those children demonstrated greater resilience when they had more continuity in their day care. Finally, Strolin-Goltzman et al. (2010) conducted a qualitative study with a sample of 25 American teenagers whose average age was 17.6 years in order to (1) explore the experiences and the opinions of these youth about the consequences of ST and the retention of youth in the social services system, (2) explore the relationship between the number of caseworkers that a youth may have had and the number of institutionalizations of this same youth, as well as (3) ask the youth for suggestions with regards to the best way to reduce ST. To do so, two focus groups were formed, including 13 and 12 youth respectively. The results of the content analysis show that youth feel a lack of physical and emotional stability, caused by multiple changes in caseworkers. They also feel they are losing trust and that they are no longer available to build a new relationship. However, on a positive note, three youth said they foresaw the possibility of a second chance with the arrival of a new caseworker. However, most of these youth have identified rather negative impacts to ST.

At the social and behavioral level, Whitebook, Howes and Phillips (1989) hypothesized that the quality of the interaction between a caseworker and a child as well as ST have an influence on the child's development. In particular, their research was aimed at studying the differences in the quality of care provided to children as well as the work environment of 227 day care services in the United States. With an annual turnover rate of 41%, they found that children who went through more discontinuity were less involved in social activities and exhibited a more withdrawn behavior. Similarly, the result of Howes and Hamilton (1993) indicated that the more changes children went through, the lesser their social skills. In other words, children who regularly changed caseworkers showed a more aggressive behavior ( $r=.36, p<.05$ ) and

were more withdrawn ( $r=.29, p<.05$ ). These 48 children were between the age of 13 and 24 months at the beginning of the study, were attending a day care service and had, on average, 2.4 caseworkers in three years. Then, De Schipper et al. (2004) observed that children who experienced instability in custodial care demonstrated significantly more internalized problems ( $r = -.34, p < .05$ ). Similarly, McCartney et al. (1997), in a study conducted with 718 toddlers aged between 11 months and 5 years old from 120 day care centers, observed that the greater the discontinuity of child care, the more important the behavioral problems were. To this can be added a recent study aimed at confirming that there is a relationship between staff turnover and the result of the interventions with clients (Garner, Hunter, Modisette, Ihnes, & Godley, 2012). However, multi-level analysis establishing the relationship between the rate of staff turnover and the variables associated with more than 3,000 clients show that the more clinical ST increases, the more the social risks and the involvement of the clients in illegal activities are low. Thus, no significant relation was observed between ST and the client results related to the implementation of the treatment. These results being contrary to the initial hypothesis of the authors, the latter raise the need for future researches to better understand these results.

Few studies exist about the cognitive realm. Only Whitebook et al. (1989; 1990) found that their sample of children attending day care had lesser language skills when they had lived more discontinuity in the care received.

At the intervention or delivery of services level, the discontinuity of the caseworker ensuring a follow up can also have an impact on the finality of the placement for a child in the care of social services. In a descriptive-correlational study whose purpose is to better understand the relationship between variables relating to children (child outcomes) and the characteristics of the caseworkers, Ryan et al. (2006) noted that the more the youth underwent discontinuity in the care received, the more their length of stay was high ( $t = 6.814, p < .05$ ). This result was observed with a sample

of 5,726 American children who lived through a placement. In his study, Goerge (1994) observed, with 851 American children who have experienced placement, that the more discontinuity there is, the less chances there are that a child returns into his or her family. On the other hand, he reports that changes in caseworkers would increase the possibilities of challenging the placement and would enhance the chance of success when reuniting with the original family when a more experienced caseworker is working on the file.

The small number of studies on the subject and the recent results of Garner et al. (2012) that contradict the hypothesis put forward stating that ST is adverse to the clinic evolution of clients show once again the necessity of continuing the research in this field. In addition, it would be interesting to quantitatively study the consequences of ST on the adolescent clients, in particular those accommodated in a rehabilitation unit.

#### 4. DISCUSSION

ST has been studied in various types of organizations for more than 50 years, and that, under various angles, operationalized as the intention of quitting or as a staff turnover rate, or still, as a discontinuity of care index. Its risk factors are, however, better known than its effects or consequences, especially on clients and social services. In spite of the small number of studies on the consequences of ST and the diversity of the methods used, it appears certain that it has consequences at the organizational level just as its counterpart, the discontinuity of care at the client level. Moreover, it is known that voluntary turnover is most harmful for an organization. (Morrow & McElroy, 2007). Therefore, differentiating voluntary ST from involuntary ST allows for qualifying the studied consequences, in particular those on organizations where an involuntary level of ST is an organizational choice. Incidentally, at the organization

level, it appears that ST is adverse and costly, because it contributes to reducing the organizational performance and efficiency. The efficiency concept can be perceived as a mediator when comes the time to explain the relationship between ST and organizational performance. Indeed, because ST has an influence on organizational efficiency, it appears that this efficiency has thereafter an influence on performance. Other mediating variables such as the implementation of a program may also intervene in the relationship between ST and the efficiency or organizational performance, and it is important to consider.

Although few studies have been conducted in social services organizations, it is known that the waiting delays and the length of stay can be higher when the discontinuity of care is broken (Goerge, 1994; Ryan et al., 2006). A longer placement duration involves a lesser capacity for management in social services organizations, which are often lacking resources, and can result in a reduction in services provided to populations in need. The relationship between ST and the organizational performance, although possible, remains to be demonstrated in a more convincing manner.

Very few studies were conducted on the consequences of ST with employees who remain at work, while the risk factors or the causes for departure are very well known. The consequences documented to date appear to be rather negative and it is possible to ask if these consequences do not contribute to the increase of ST, thus creating a spiral effect. In addition, both the risk factors and the consequences are generally unknown in French public services, particularly those in Quebec.

As for ST or discontinuity of care impacts on clients, consequences were noted on the emotional, social, cognitive levels as well as on the implementation of the intervention. One of the complexities of the studies with respect to the consequences of discontinuity of care or services on a juvenile or adolescent clientele resides in

obtaining longitudinal data including both data at the level of the organization and clinical data on the evolution of the client. Longitudinal designs are the most efficient way to evaluate the consequences of the discontinuity of care on the various development spheres of clients over time. Furthermore, it is important to take into account the mediating or the moderating effect of external variables such as the implementation of an intervention program, the amount of time or other life experiences (for example: a change in the family composition). All these elements can contribute to exacerbate or not the consequences of ST. Without this relationship between ST and client results, Garner et al. (2012) clearly state that additional research is needed in order to better understand the results obtained. They also reiterate the necessity of conducting studies assessing the impact of ST on clients. Because of the importance or the part played by social services in the lives of these clients, it is important to ensure better continuity of interventions at the relational, informational and approach levels.

The lack of conceptual framework incorporating both the dimensions of ST and the possible consequences on clients is at the origin of the schema presented in this document. Whitebook et al. (1990) proposed a conceptual framework taking into account both the development of the child and ST, but this framework does not appear to have been the subject of scientific validation and includes very little organizational aspects. On the other hand, Ryan et al. (2006) presented a conceptual framework based, in particular, on the hypothesis that caseworkers turnover is associated with the duration of clients placement. However, ST risk factors included in this framework are not exhaustive and the latter does not cover the organizational aspects. As for other frameworks or conceptual models available in scientific literature, they deal with employees' characteristics as well as the causes of ST rather than its consequences. The goal of this text was to bridge this gap by presenting a conceptual framework linking ST and the consequences it produces, all by distinguishing different units or levels of analysis related to this phenomenon. Incidentally, it is rather rare to see studies

that deal with the consequences of ST on both the clients and the organization. Nevertheless, one does not go without the other, since ST necessarily causes effects on people and organizations that undergo ST. As for the consequences of ST or the discontinuity of care on clients, Howes and Hamilton already stipulated in 1992 that other research was required to answer the following question: What happens to children who changed educator several times? Twenty years later, scientific documentation is still not able to answer this question clearly. Moreover, these same authors mentioned that the studies conducted up to now only offer a brief overview of possible consequences and do not accurately reflect the reality of life due to the purposeful choice of samples, thus underestimating the negative influence of ST, hence the importance of using longitudinal designs.

Finally, it seems obvious that ST has consequences on the organizations, the employees and the clients receiving services. The nature of these consequences differs and they can also be influenced by mediating or moderating variables. Although the number of empirical studies is rather constrained with respect to the consequences of ST, scientific literature includes numerous texts mentioning strategies to retain personnel. The most common organizational strategies are the following: provide support from colleagues or a superior officer, have a reasonable workload, offer advancement opportunities and promote commitment to the organization (Ellett et al., 2007; Smith, 2005; Strolin, McCarthy, & Caringi, 2007). In addition, all parties involved should question themselves in order to find solutions to improve the situation. Upstream work to reduce ST is essential in all organizations, since employees are more likely to leave in the first years of work (Chenot, Benton, & Kim, 2009).

#### 4.1. **Conclusion**

First, this framework is one of the first to present the overall problematic of staff turnover in a single schema. The integration of the analysis units (organization,

employee and clients) as well as the precursors, the problem and the effects constitute an innovation. Second, although this conceptual framework was developed in reference to social services organizations, the versatility of this framework makes it possible to use in several other areas, such as health services where, as in social services, organizational performance is based on the knowledge and skills the staff have. Third, as presented, this conceptual framework has the advantage of presenting a concrete visual aspect allowing for a user-friendly and simple use.

#### 4.2. **Limits**

This review of literature has certain limitations. Firstly, most of the texts used in this review are the results of research with respect to social services and are limited to youth. There are a lot of studies in relation with the causes and consequences of ST in other circles, in particular in the field of nursing. Secondly, nearly all of the studies are conducted in English and performed in social services systems different from the Canadian or European services. Thirdly, given that the distinction between voluntary and involuntary turnover is not always mentioned in the studies, it is difficult to precisely establish the magnitude of the consequences of ST, in particular at the organizational level. Lastly, the importance of further research evaluating the consequences of ST on organizations, staff and clients is crucial. Incidentally, Mor Barak et al. (2006) mention that there is a need for longitudinal studies to examine the consequences of ST while Tessler, Willis and Gubman (1986) note the importance of evaluating the expected and unexpected consequences in the continuity of care. In conclusion, in order to properly identify the consequences of ST or the discontinuity of care, the use of multilevel studies, as conducted by several authors, also constitutes an interesting approach as it enables individual and organizational data to be put in relation (Singer & Willett, 2003).

#### 4.3. Acknowledgments

This article is part of the thesis of the first author. We would like to thank the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, the *Fonds de recherche du Québec – Société et culture*, the *Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec* as well as the *Université de Sherbrooke* for their financial contribution for the completion of this article. The opinions expressed in this article are those of the author and do not necessarily reflect those of these funding agencies.

## REFERENCES

- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., Hecht, D. B., Silovsky, J. F., & Chaffin, M. J. (2009). The impact of evidence-based practice implementation and fidelity monitoring on staff turnover: Evidence for a protective effect. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 77*(2), 270-280.
- Aarons, G. A., Fettes, D. L., Sommerfeld, D. H., & Palinkas, L. A. (2012). Mixed methods for implementation research: Application to evidence-based practice implementation and staff turnover in community-based organizations providing child welfare services. *Child Maltreatment, 17*(1), 67-79.
- Auerbach, C., McGowan, B. G., Ausberger, A., Strolin-Goltzman, J., & Schudrich, W. (2010). Differential factors influencing public and voluntary child welfare workers' intention to leave. *Children & Youth Services Review, 32*(10), 1396-1402.
- Balfour, D. L., & Neff, D. M. (1993). Predicting and managing turnover in human service agencies: A case study of an organization in crisis. *Public Personnel Management, 22*(3), 473-486.
- Beadles, N. A., II, Lowery, C. M., Petty, M. M., & Ezell, H. (2000). An examination of the relationships between turnover functionality, turnover frequency, and organizational performance. *Journal of Business and Psychology, 15*(2), 331-337.
- Beitone, A., Cazorla, A., Dollo, C., & Draï, A.-M. (2007). *Dictionnaire des sciences économiques* (2nd ed.). Paris: Armand Colin.
- Bingley, P., & Westergaard-Nielsen, N. (2004). Personnel policy and profit. *Journal of Business Research, 57*(5), 557-563.
- Blais, M., Hélie, S., Langlais-Cloutier, C., & Lavergne, C. (2006). *Réflexions autour de la discontinuité relationnelle en protection de la jeunesse au CJM-IU*. Montréal: Institut de recherche pour le développement social des jeunes, Plateforme informationnelle pour le bien-être de l'enfant, Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire.
- Cahalane, H., & Sites, E. W. (2008). The climate of child welfare employee retention. *Child Welfare, 87*(1), 91-114.
- Cavanagh, S. J. (1989). Nursing turnover: Literature review and methodological critique. *Journal of Advanced Nursing, 14*(7), 587-596.

- Chen, H.-C., Chu, C.-I., Wang, Y.-H., & Lin, L.-C. (2008). Turnover factors revisited: A longitudinal study of Taiwan-based staff nurses. *International Journal of Nursing Studies, 45*(2), 277-285.
- Chen, H.-T. (2005). *Practical program evaluation - assessing and improving planning, implementation, and effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chenot, D., Benton, A. D., & Kim, H. (2009). The influence of supervisor support, peer support, and organizational culture among early career social workers in child welfare services. *Child Welfare, 88*(5), 129-147.
- Curry, D., McCarragher, T., & Dellmann-Jenkins, M. (2005). Training, transfer, and turnover: Exploring the relationship among transfer of learning factors and staff retention in child welfare. *Children and Youth Services Review, 27*(8), 931-948.
- De Schipper, J. C., Van IJzendoorn, M. H., & Tavecchio, L. W. C. (2004). Stability in center day care: Relations with children's well-being and problem behavior in day care. *Social Development, 13*(4), 531-550.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review, 26*(3), 446-456.
- Dolton, P., & Newson, D. (2003). The relationship between teacher turnover and school performance. *London Review of Education, 1*(2), 131-140.
- Ellett, A. J., Ellis, J. I., Westbrook, T. M., & Dews, D. (2007). A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. *Children and Youth Services Review, 29*(2), 264-281.
- Flower, C., McDonald, J., & Sumski, M. (2005). *Review of turnover in Milwaukee county private agency child welfare ongoing case management staff*. Milwaukee, WI: Bureau of Milwaukee Child Welfare.
- Gamache, V., Joly, J., & Dionne, C. (2011). La fidélité d'implantation du programme québécois d'intervention comportementale intensive destiné aux enfants ayant un trouble envahissant du développement en CRDITED. *Revue de psychoéducation, 40*(1), 1-23.
- Garner, B. R., Hunter, B. D., Modisette, K. C., Ihnes, P. C., & Godley, S. H. (2012). Treatment staff turnover in organizations implementing evidence-based practices: Turnover rates and their association with client outcomes. *Journal of Substance Abuse Treatment, 42*(2), 134-142.

- Gauthier, M. (2004). Le roulement du personnel: De quoi s'agit-il exactement? *Effectif*, 7(5), 40-43.
- Gauthier, Y., Fortin, G., & Jéliu, G. (2004). Applications cliniques de la théorie de l'attachement pour les enfants en famille d'accueil: Importance de la continuité. *Devenir*, 16(2), 109-139.
- General Accounting Office. (2003). *Child welfare: HHS could play a greater role in helping child welfare agencies recruit and retain staff* (No. GAO-03-357). Washington, DC: United States General Accounting Office.
- Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.
- Glisson, C., Dukes, D., & Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's service systems. *Child Abuse & Neglect: The International Journal*, 30(8), 855-880.
- Goerge, R. M. (1994). The effects of public child welfare worker characteristics and turnover on discharge from foster care. In R. Barth, J. D. Berrick & N. Gibert (Eds.), *Child welfare Research Review*, vol 1 (pp. 205-217). New York: Columbia University Press.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gupta, N., Jenkins, G. D., & Beehr, T. A. (1992). The effects of turnover on perceived job quality: Does the grass look greener? *Group & Organization Management*, 17(4), 431-445.
- Haggerty, J. L., Ried, R., J., Freeman, G. K., Starfield, B. H., Adair, C. E., & McKendry, R. (2003). Continuity of care: A multidisciplinary review. *British Medical Journal*, 327(7425), 1219-1221.
- Haines, V.Y.,III, Jalette, P., & Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the canadian non governmental sector. *Industrial & Labor Relations Review*, 63(2), 228-246.
- Hélie, S., Blais, M., & Bourdages, T. (2007). *La discontinuité relationnelle en protection de la jeunesse: L'évolution de la situation au CJM-IU depuis juillet 2005*. Montréal: Institut de recherche pour le développement social des jeunes,

Plate-forme informationnelle pour le bien-être de l'enfant, Centre jeunesse de Montréal - Institut universitaire.

- Howard, B., & Gould, K. E. (2000). Strategic planning for employee happiness: A business goal for human service organizations. *American Journal on Mental Retardation, 105*(5), 377-386.
- Howes, C., & Hamilton, C. E. (1992). Children's relationships with child care teachers: Stability and concordance with parental attachments. *Child Development, 63*(4), 867-878.
- Howes, C., & Hamilton, C. E. (1993). The changing experience of child care: Changes in teachers and in teacher-child relationships and children's social competence with peers. *Early Childhood Research Quarterly, 8*(1), 15-32.
- Howes, C., Matheson, C. C., & Hamilton, C. E. (1994). Maternal, teacher, and child care history correlates of children's relationships with peers. *Child Development, 65*(1), 264-273.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.
- Jones, L., Landsverk, J., & Roberts, A. (2007). A comparison of two caregiving models in providing continuity of care for youth in residential care. *Child & Youth Care Forum, 36*(2), 99-109.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal, 49*(1), 133-144.
- Knight, D. K., Becan, J. E., & Flynn, P. M. (2012). Organizational consequences of staff turnover in outpatient substance abuse treatment programs. *Journal of Substance Abuse Treatment, 42*(2), 143-150.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology, 54*(1), 101-114.
- Maertz, C. P., Jr., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal, 47*(4), 566-582.

- McCartney, K., Scarr, S., Rocheleau, A., Phillips, D., Abbott-Shim, M., Eisenberg, M. et al. (1997). Teacher-child interaction and child-care auspices as predictors of social outcomes in infants, toddlers, and preschoolers. *Merrill-Palmer Quarterly*, 43(3), 426-450.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1294-1299.
- McGowan, B. G., Auerbach, C., Conroy, K., Augsberger, A., & Schudrich, W. (2010). Workforce retention issues in voluntary child welfare. *Child Welfare*, 89(6), 83-103.
- Meier, K. J., & Hicklin, A. (2008). Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 573-590.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover, causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mohr, D. C., Young, G. J., & Burgess, J. F. Jr. (2012). Employee turnover and operational performance: The moderating effect of group-oriented organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 216-233.
- Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28(5), 548-577.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *Social Service Review*, 75(3), 625-661.
- Morin, E. M., Guindon, M., & Boulianne, É. (1996). *Les indicateurs de performance*. Montréal: Guérin.
- Morrow, P., & McElroy, J. (2007). Efficiency as a mediator in turnover-organizational performance relations. *Human Relations*, 60(6), 827-849.

- Pasupuleti, S., Allen, R. I., Lambert, E. G., & Cluse-Tolar, T. (2009). The impact of work stressors on the life satisfaction of social service workers: A preliminary study. *Administration in Social Work, 33*(3), 319-339.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa, IA: Iowa State University Press.
- Rollins, A. L., Salyers, M. P., Tsai, J., & Lydick, J. M. (2010). Staff turnover in statewide implementation of ACT: Relationship with ACT fidelity and other team characteristics. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 37*(5), 417-426.
- Ryan, J. P., Garnier, P., Zyphur, M., & Zhai, F. (2006). Investigating the effects of caseworker characteristics in child welfare. *Children and Youth Services Review, 28*(9), 993-1006.
- Selden, D. R. (2010). The effects of staff turnover on psychiatric rehabilitation programs. *Psychiatric Rehabilitation Journal, 34*(1), 71-73.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal, 48*(1), 50-68.
- Singer, J. D., & Willett, J. B. (2003). *Applied longitudinal data analysis. Modeling change and event occurrence*. New York, NY: Oxford University Press.
- Smith, B. D. (2005). Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support, and intrinsic job value. *Children and Youth Services Review, 27*(2), 153-169.
- Strolin, J. S., McCarthy, M., & Caringi, J. (2007). Causes and effects of child welfare workforce turnover: Current state of knowledge and future directions. *Journal of Public Child Welfare, 1*(2), 29-52.
- Strolin-Goltzman, J., Kollar, S., & Trinkle, J. (2010). Listening to the voices of children in foster care: Youths speak out about child welfare workforce turnover and selection. *Social Work, 55*(1), 47-53.
- Tessler, R. C., Willis, G., & Gubman, G. D. (1986). Defining and measuring continuity of care. *Psychosocial Rehabilitation Journal, 10*(1), 27-38.
- Tremblay, C., & Joly, J. (2009). Le roulement du personnel chez des intervenants en centre jeunesse: État, causes et effets. *Revue de Psychoéducation, 38*(2), 189-213.

- Trochim, W. M. K. (2006). Unit of analysis. Retrieved 02/14, 2013, from <http://www.socialresearchmethods.net/kb/unitanal.php>
- Whitebook, M., Howes, C., & Phillips, D. (1989). *Who cares? Child care teachers and the quality of care in America. Executive summary, national child care staffing study*. Center for the Study of Child Care Employment. Berkeley, CA: University of California.
- Whitebook, M., Howes, C., & Phillips, D. (1990). *Who cares? Child care teachers and the quality of care in America. Final report, national child care staffing study*. Center for the Study of Child Care Employment. Berkeley, CA: University of California.
- Woltmann, E., Whitley, R., McHugo, G., Brunette, M., Torrey, W., Coots, L., et al. (2008). The role of staff turnover in the implementation of evidence-based practices in mental health care. *Psychiatric Services, 59*(7), 732-737.

## **TROISIÈME CHAPITRE**

### **DEUXIÈME ARTICLE**

#### AVANT-PROPOS

Le deuxième article de la thèse porte sur le lien entre le roulement du personnel et la qualité des services d'une direction de réadaptation du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU). Il est reconnu que le roulement du personnel peut être néfaste pour une organisation, alors il importe d'en identifier les conséquences afin de mettre en œuvre les moyens pour y pallier, notamment dans les services sociaux. Puisqu'aucune étude de ce genre n'a encore été réalisée au Québec, nous nous sommes inspirés des études américaines déjà publiées, et ce, dans d'autres domaines que les sciences humaines et sociales. Il est important de souligner ici l'ouverture de la Direction des services de réadaptation à l'enfance et aux adolescentes (DSREA) du CJM-IU. En effet, l'étude du roulement du personnel est un sujet sensible pour une organisation en raison de ses impacts possibles. Tous sont d'accord qu'il s'agit d'une problématique dont l'importance de l'étudier ne fait aucun doute. Les résultats observés dans cette étude démontrent que le roulement du personnel influence la qualité des services, mais à un degré moindre que ce qui était anticipé.

La structure à doubles niveaux particulière des données du CJM-IU, présentée au tableau suivant, permet de comprendre la stratégie d'analyse et le choix des méthodes statistiques employées. En effet, puisqu'à chaque placement, l'adolescente vit du roulement du personnel qui peut s'échelonner sur quelques mois à plus d'une année, chevauchant ainsi différentes années, chaque placement a un taux de roulement vécu différent l'un de l'autre. Celui-ci est calculé en fonction du temps passé dans la ressource d'hébergement. Ainsi, le taux de roulement moyen varie entre les unités tandis que le taux de roulement vécu varie entre les adolescentes et dans les ressources

d'hébergement. Chacun de ces taux peut donc être à l'origine des variations observées sur les variables dépendantes.

Tableau 1  
Structure des données liées au deuxième article (exemple)

		TR ressource 2008	TR ressource 2009	TR ressource 2010	TR moyen %	TRV %	Durée placement (jrs)	Durée prise en charge (jrs)	Nb placements ultérieurs
Ressource 1	placement 1	22,7%	12,8%	50,0%	28,5%	12,8%	260	5213	0
	placement 2	22,7%	12,8%	50,0%	28,5%	22,7%	13	5833	7
	placement 3	22,7%	12,8%	50,0%	28,5%	18,4%	348	364	0
	placement 4	22,7%	12,8%	50,0%	28,5%	20,7%	213	1786	3
Ressource 2	placement 1	22,7%	12,8%	40,0%	25,2%	25,6%	115	1123	6
	placement 2	22,7%	12,8%	40,0%	25,2%	19,6%	365	794	0
	placement 3	22,7%	12,8%	40,0%	25,2%	31,3%	371	2341	4
	placement 4	22,7%	12,8%	40,0%	25,2%	40,0%	12	1537	4
Ressource 3	placement 1	9,5%	15,4%	15,4%	13,4%	9,5%	164	539	1
	placement 2	9,5%	15,4%	15,4%	13,4%	9,5%	166	365	1
	placement 3	9,5%	15,4%	15,4%	13,4%	15,4%	323	1687	9
	placement 4	9,5%	15,4%	15,4%	13,4%	13,4%	244	302	0
Ressource 4	placement 1	34,8%	62,1%	96,3%	64,4%	34,8%	118	833	0
	placement 2	34,8%	62,1%	96,3%	64,4%	62,2%	606	2660	6
	placement 3	34,8%	62,1%	96,3%	64,4%	96,3%	246	4431	0
	placement 4	34,8%	62,1%	96,3%	64,4%	62,0%	8	421	0

\*TR : taux de roulement; TRV : taux de roulement vécu

Chantale Tremblay a conçu et réalisé cette étude sous la supervision des professeurs Jacques Joly et Victor Haines, coauteurs du manuscrit soumis à *Human Services Organizations: Management, Leadership & Governance* (avant 2014 : *Administration in Social Work*) (voir l'accusé de réception à l'annexe D). L'aide de M. Joly fut très appréciée pour la gestion et l'analyse des données de même que la rédaction tandis que le soutien de M. Haines fut important lors de la rédaction, en particulier pour son apport au chapitre des cadres théoriques, ainsi que la révision anglophone de l'article. Voici la référence de l'article soumis :

Tremblay, C., Haines, V. Y., III et Joly, J. (soumis). Experienced staff turnover and service quality within a readaptation center. *Human Services Organizations: Management, Leadership & Governance*.

French title: *Liens entre le roulement du personnel vécu et la qualité des services en centre de réadaptation*

English title: Experienced Staff Turnover and Service Quality within Residential Settings

Keywords: staff turnover, service quality, social services, multilevel models, residential settings

Chantale Tremblay, Ps. Éd., M. Sc.  
Groupe de recherche sur les inadaptations sociales de l'enfance  
Département de psychoéducation  
Université de Sherbrooke

Victor Y. Haines III, Ph. D.  
School of Industrial Relations  
University of Montreal

Jacques Joly, Ph. D.  
Groupe de recherche sur les inadaptations sociales de l'enfance  
Département de psychoéducation  
Université de Sherbrooke

### **Abstract**

Staff turnover is a troubling reality, irrespective of the sector of activity. In social services, little is known about its consequences. This study conducted within a youth center uses a correlational design to explore these consequences on three variables relative to service quality; length of time receiving services, length of stay, and number of subsequent stays. The results suggest an association between the staff turnover and an increase in the length of services and the number of subsequent stays, as well as a decrease in the length of stay. Other variables should be considered when interpreting these relationships.

### **Résumé**

Le roulement du personnel constitue une réalité préoccupante, peu importe le domaine d'activités. Il est reconnu que le roulement du personnel affecte la performance organisationnelle d'une organisation. Cette étude, réalisée auprès d'un Centre jeunesse, vise à explorer, par une étude corrélationnelle, les conséquences du roulement du personnel sur trois variables relatives à la qualité des services, soit la durée de la prise en charge des adolescentes, la durée de leur placement en ressource de réadaptation ainsi que le nombre de placements ultérieurs à ce placement. Les résultats indiquent que le roulement du personnel vécu serait associé à l'augmentation de la durée de prise en charge et du nombre de placements ultérieurs ainsi qu'à la diminution de la durée de placement. Il importe aussi de considérer d'autres variables dans l'interprétation de ces relations.

## 1. INTRODUCTION

Staff turnover appears to represent a more serious problem in social services than in other sectors of activity. Strolin, McCarthy and Caringi (2007) observed turnover rates varying between 23% and 60% in social services in the United States whereas Tremblay and Joly (2009) reported rates between 38% and 82% in a program within a Quebec social services organization. As a basis for comparison, the voluntary turnover rate within Canadian organizations was at 7.2% in 2011-2012 (Conference Board of Canada, 2013) whereas the average yearly turnover rate in the United States stood at 3.2% between November 2010 and December 2013 (Bureau of Labor Statistics, 2013). This confirms that staff turnover is relatively high in social services (Selden, 2010).

High staff turnover can have unfortunate consequences for organizations, especially in terms of their operations (Lawson et al., 2005). Higher staff turnover is now known to be associated with a decrease in organizational performance (Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg, & Cerrone, 2006; Morrow & McElroy, 2007; Shaw, Gupta, & Delery, 2005). For social services organizations, the consequences of staff turnover can also be equally serious for their vulnerable or dependent beneficiaries, including children and persons with disabilities. In such contexts, turnover can produce instability and disrupt the continuity of care, possibly leading to longer stays (Ryan, Garnier, Zyphur, & Zhai, 2006) and a decrease in the intervention fidelity of new programs, in other words, a shortfall in the degree to which the program is implemented as planned (Woltmann et al., 2008). Discontinuity of care, in relation with staff turnover, can be seen in social services from the standpoint of clients who are provided with services over a long period of time. This discontinuity occurs, for example, when a member of the staff leaves his or her position while a client is receiving services. It is important not to confuse this concept with the placement instability of youths who receive care from social services (Pecora, 2010). In other words, this study deals with changes in terms of the workers employed in care settings for adolescents (in this case,

teenage girls) and not with changes in terms of the many settings to which these youths might be exposed. The article therefore empirically examines staff turnover and changes of staff as experienced by clients.

To date, although it is recognized that this issue can have serious repercussions for organizational operations (Glebbeck & Bax, 2004; Haines, Jalette, & Larose, 2010; McElroy, Morrow, & Rude, 2001; Morrow & McElroy, 2007; Shaw, 2011), two fundamental questions are of interest. First, to what extent can the results of studies conducted with employment agencies (Glebbeck & Bax, 2004), restaurants (Kacmar et al., 2006) or banking branches (Kacmar et al., 2006; Morrow & McElroy, 2007; Shaw et al., 2005) be generalized to the context of social services, such as child protection services? Second, what is the precise nature of staff turnover consequences within social services organizations? Based on the principle that each sector of activity or industry has its own dynamics (Porter, 1998), the association between staff turnover and operations in the social services sector may exhibit its own distinct characteristics. Haines and Bédard (2001), for example, found that staff departures affected tacit collective knowledge, that is, the knowledge acquired via interaction between team members within the care units of a hospital center. A study by Shaw, Gupta, and Delery (2005), rather found an association between turnover and productivity. Performance and efficiency measures therefore vary from one study to another and, according to the type of organization under examination. We therefore focus on the consequences specific to youth centers.

## 2. THE CONTEXT OF SOCIAL SERVICES AND YOUTH CENTERS IN QUEBEC

American Psychological Association (2009, p. 480) describes social services as “services provided by government and nongovernment agencies and organizations to improve social welfare for those in need, including people with low income, illness or disability, older adults, and children. Services might include health care, insurance, subsidized housing, food subsidies, and the like.” In Quebec, youth centers are

responsible for protecting children and youths in compromised situations. The mission of these social services centers is to “provide specialized assistance to young people experiencing serious difficulties and to their families, as well as to young mothers with severe adaptation problems” (Association des centres jeunesse du Québec, 2010, free translation). When taken into care, a youth can receive various services including some provided in their everyday settings and some provided in the context of institutional placement.

A qualitative study performed with adolescents in a residential setting suggested that the repercussions of staff turnover in social services organizations can prove very substantial (Strolin-Goltzman, 2010). Indeed, since the provision of services is essentially based on the social and human capital of workers, discontinuity of care produced by staff turnover may influence service quality as well as intervention results. Discontinuity, seen from a client’s standpoint, therefore refers to changes or instability of staff, as it includes both changes of position and departures from the organization. Knight, Becan, and Flynn (2012) recently observed that staff turnover was positively associated with organizational demands and negatively associated with perceptions of social support among clinical staff. The organizational consequences of staff turnover may therefore be explained by internal dysfunctions and worker stress.

This study aims to explore the consequences of staff turnover in a youth center using service quality measures specific to the operation of such organizations. Pursuing this objective will contribute to shedding light on the issue of staff turnover and, in turn, to the development of interventions geared toward controlling or mitigating the consequences of this problem, especially for vulnerable client groups.

### 3. THEORY AND HYPOTHESES

In youth centers, organizational performance refers to “an organization’s ability to reach its goals and fulfill its overall mission” (Consortium du Centre jeunesse des Laurentides et des Centres jeunesse de Lanaudière, 2010, free translation). This inevitably requires human capital, which, according to Dess and Shaw (2001), is the most decisive factor in organizational productivity. Along these lines, Mohr et al. (2012) maintain that, according to theories of human and social capital, staff turnover is very harmful to organizations, mainly owing to the loss of tacit knowledge that it involves. This statement appears to be even truer in the social services, given the qualitative nature of the professional services that are provided and the discontinuity produced by staff turnover. The theory of human capital is foundational to this study, since it aptly applies to the area of social services in which knowledge, experiences, ideas and professional relationships between workers all represent essential values (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & de Billy, 2006). According to this theory, the more the organization-specific capital an employee has accumulated, the greater the consequences of the employee’s departure (Bingley & Westergaard-Nielsen, 2004). The loss of human capital therefore appears to have direct and indirect adverse impacts for social services organizations.

Along with human capital theory, the knowledge management perspective (Grant, 1996) also underscores the stakes of staff turnover, since it stipulates that the chief role of organizations is to apply existing knowledge in the production of goods and services. In this light, the foremost role of a social services organization is to integrate the specialized and tacit knowledge of workers and to transform it into services for clients. Staff turnover may constitute a major obstacle to this production. Indeed, the loss of specialized knowledge that is often acquired by individual workers, along with the loss of tacit knowledge, proves harmful to the function of producing services. The main reason is that this knowledge is developed over the course of

employees' duties and is therefore embedded and difficult to transfer (Grant, 1996). Staff turnover therefore constitutes an obstacle to pursuing interventions.

### 3.1. Staff turnover and the length of services

In social services and more particularly youth centers that offer child protection services, the length of services refers to the time between the beginning and the end of care. Average length of services is known to be a good indicator of service quality (Trocmé et al., 2009). During this period, the adolescent may be accommodated for some time by a residential setting, which constitutes a stay, in addition to receiving services before or after this placement. In some cases these youths meet a number of workers throughout this period, regardless of the type of follow-up they receive. During this provision of services, certain changes of workers may also occur, creating discontinuity as a result of staff turnover. Ryan and colleagues (2006) observed greater length of stay in conjunction with greater staff turnover. This suggests that the length of services might also be greater, given that it includes the length of stay. It would therefore be logical to think that staff turnover in these organizations might lead to a drop in service quality as a consequence of tacit knowledge loss and the difficulty of transforming this knowledge into services, in addition to the resulting discontinuity. Indeed, from a knowledge management perspective, an organization is more effective when it is able to record and therefore leverage its staff knowledge and expertise (Grant, 1996). According to human capital theory, this knowledge and expertise represents the specific competency that the organization has every interest in preserving by retaining its employees, thereby ensuring the continuity of intervention for clients. The first research hypothesis is therefore as follows.

*Hypothesis 1: A positive relationship exists between the staff turnover to which adolescents are exposed and their length of services.*

### 3.2. **Staff turnover and length of stay**

When rehabilitation takes place in a residential setting, it requires specific worker competencies according to the particularities of the beneficiaries and established programs. The workers often receive training over the course of their employment, especially when new programs are put in place. According to human capital theory, staff turnover is even more costly when an organization has paid for the training of employees who subsequently leave their jobs, since it cannot replace them with equivalent employees (Becker, 1964). The result is that an adaptation period is required for any new employee to attain competence in a given position and to intervene effectively with the youths. Considering the adaptation period required by these new employees, is it possible that length of stay will be longer for youths accommodated in a center that exhibits high staff turnover? A qualitative study performed by Strolin-Goltzman, Kollar and Trinkle (2010) found extended stays associated with staff turnover, an observation corroborated by Ryan et al. (2006). According to Trocmé et al. (2009) and Trocmé & Esposito (2011), length of intervention (i.e., the total number of days of the stay), is an indicator of child “permanence,” in other words the need to offer the child a healthy and stable living environment in the long term. The second research hypothesis is therefore as follows.

*Hypothesis 2: A positive relationship exists between the staff turnover to which adolescents are exposed and their length of stay.*

### 3.3. **Staff turnover and the number of subsequent stays**

From a knowledge management standpoint (Grant, 1996), it is more advantageous for an organization to have employees with distinct and varied knowledge within the same discipline. Differences in knowledge can be an asset in the context of teamwork. However, when a single worker provides ongoing care to a particular client and then leaves, this produces discontinuity and the direction taken by the new worker can be completely different from that of the previous worker.

According to human capital theory, specific training offered by the employer can address the different viewpoints of workers that sometimes lead to diverging directions in intervention (Becker, 1964). Even so, these different points of view and ways of intervening may result in changing the living environments of the young people involved. Goerge (1994) has observed that when a young person has undergone several stays, he or she has a lower probability of family reintegration. A young person who has experienced several stays may therefore be more likely to have other stays in the future. Moreover, changes of the individuals authorized to consult a case file, in conjunction with the above-mentioned changes in living environments, are indicators of service continuity as well as quality (Consortium du Centre jeunesse des Laurentides et des Centres jeunesse de Lanaudière, 2010). This brings us to the final research hypothesis.

*Hypothesis 3: A positive relationship exists between the staff turnover to which adolescents are exposed and the number of subsequent stays among youths who have already undergone a stay.*

#### 4. METHOD

This correlational study, which was conducted as part of a doctoral thesis, was approved by the Research Ethics Board of the *Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire* as well as the Research Ethics Board of the *Université de Sherbrooke – Éducation et sciences sociales*.

##### 4.1. Research design

A predictive correlational design was used for this study. The turnover rate to which the adolescents were exposed is the independent variable, while length of

services, length of stay in connection with reference stay,<sup>1</sup> and number of stays subsequent to the reference stay are the dependent variables. The adolescent's age at the start of the reference period, as well as the number of stays prior to the reference stay, were used as covariates.

#### 4.2. Sampling

The unit of analysis is any stay of an adolescent accommodated at the CJM-IU between January 1, 2008 and December 31, 2010 within fifteen residential settings under one of the adolescent services departments of the *Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire* (CJM-IU). The stays are therefore in the context of these fifteen residential settings. For each stay (reference stay for the study), the examined factors include length of services, length of stay, and number of subsequent stays. Since all stays were considered in the context of this study, more than one stay may be associated with the same adolescent during the length of services. As suggested by Trocmé et al. (2009), stays of less than 72 hours were excluded from the sample in order to retain significant stays only. In total, this study took into account 754 stays for 598 adolescents.

As for the staff turnover data, the annual turnover rates over three consecutive years (2008-2009-2010) for the fifteen residential settings of one of the adolescent services departments at the *Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire* (CJM-IU) were obtained from the Human Resources Department.

---

<sup>1</sup> The reference placement is the first placement to have occurred within the reference period, that is, between January 1, 2008 and December 31, 2010.

### 4.3. Measures

#### 4.3.1. *Independent variables*

The turnover rate corresponds to the ratio of the number of departures over the course of a year, divided by the average number of employees over this period (Kacmar et al., 2006; Morrow & McElroy, 2007). In this study, it was not possible to distinguish between voluntary and involuntary staff turnover. When calculating the staff turnover rate, only the rehabilitation staff working directly with clients were considered. In addition, in this case staff turnover includes departures from the organization as well as changes of department within the same organization, which is more representative of the actual turnover experienced by the clients.

The average staff turnover rate per residential setting was calculated based on administrative data files provided by the CJM-IU Human Resources Department for each reference year, namely 2008, 2009 and 2010, for each of the 15 residential settings. The average turnover rate for these three years was the one used in the multilevel analyses. This value remains constant for all stays within the same residential setting, but varies from one residential setting to another.

The staff turnover to which the adolescents were exposed, or experienced turnover, could vary from one stay to another since each adolescent was accommodated at different times during the three reference years (2008, 2009, 2010), with potential overlap between two or three years for which turnover rates were obtained. It was therefore necessary to calculate a turnover rate weighted in accordance with the time spent in accommodation for each year. Therefore, for an adolescent who was accommodated during nine months in 2008 and two months in 2009, the 2008 turnover rate weighed more heavily in calculating the experienced turnover than that of 2009. The formula used for weighting is as follows:  $[(9 * \text{the residential setting turnover rate in 2008} + 2 * \text{turnover rate in 2009}) / 11]$ . This variable was therefore calculated following the merging of CJM-IU administrative data files on turnover rates by

residential setting, on one hand, and files containing adolescent characteristics and stays provided by the Professional Services and University Affairs Department, on the other. Data pertaining to adolescent characteristics and stays were validated within the organization.

#### 4.3.2. *Dependent variables*

Three dependent variables, namely length of services, length of stay and number of subsequent stays, were chosen owing to their connection to the theoretical and conceptual framework; their operational definitions, notably as suggested by Trocmé et al. (Consortium du Centre jeunesse des Laurentides et des Centres jeunesse de Lanaudière, 2010; Trocmé et al., 2009; Trocmé & Esposito, 2011); and finally the availability of data within the organization under study. “Services” refers to the step where care is provided consistent with the Quebec Youth Protection Act (2014). This covers the period between the beginning and the end of services. It can include several stays as well as other services offered by the youth center. It should be noted that, in order to be able to calculate the length of stay, the data extraction date was used in several cases to determine the end date. Length of stay refers to the time between arrival in and departure from a residential setting. The number of subsequent stays designates the number of stays in a residential setting following the reference stay and up to the data extraction date, which was July 23, 2012. The data was drawn from administrative databases at the youth center; it was extracted from administrative systems by the Professional Services and University Affairs Departments and provided to the researchers after being denormalized.

#### 4.3.3. *Covariates*

Two co-variables were chosen for the analyses. The first was the age of the adolescent at the beginning of the reference stay that was used. Given the mandatory date upon which services are ended at 18 years of age, some of the adolescents who

were older at the beginning of their stay may show a shorter length of services and fewer subsequent stays. This variable therefore needed to be controlled for in order to better isolate the effect of staff turnover. The number of stays over 72 hours long experienced by the clientele before the reference stay was also used to control for the level of severity of the youths' cases. Since the adolescents who experienced more prior stays might have a longer length of services and more subsequent stays, it was also necessary to statistically control for the effect of this variable. This data was likewise drawn from the youth center's administrative databases and was supplied to the researchers by the Professional Services and University Affairs Departments after being denormalized.

#### 4.4. **Data analysis**

The data was processed using the software Statistical Package for the Social Sciences 14.0. Descriptive statistics enabled description of the sample, and multilevel analyses (Singer & Willett, 2003) were performed given the hierarchical structure of the data (Kim, Solomon, & Zurlo, 2009; Raudenbush & Bryk, 2002). It is important to understand that the turnover rate is calculated at the level of a residential setting, while other data, such as length of stay, varies from one stay to another and from one adolescent to another within the same residential setting. The stay-related data is therefore embedded within the staff turnover data. The analyses were performed using the REML method. Four models were constructed, i.e., one for each of the three dependent variables. The first model is the unconditional model that contains the dependent variable only. The average turnover rate of the residential settings over three years is introduced in the second model. The third model includes the experienced turnover associated with each stay of each adolescent. Finally, the fourth model adds age and number of prior stays as control variables. However, in this model, the interaction between turnover rate and experienced turnover in the fixed effects, as well as the estimation of covariance parameters for the random effects that allow slopes of the experienced turnover effects to vary from one residential setting to another, have

been removed. This choice is justified by the fact that the two control variables did not substantially contribute to the model, as suggested by Painter (n.d.). In the interest of clarity, the intermediate models containing these results are not presented here.

## 5. RESULTS

Before proceeding to the main analyses, descriptive statistics and simple correlations were calculated. The descriptive statistics are presented in Tables 1 and 2. Table 1 shows the relatively high average turnover rates from 2008-2010 for all 15 residential settings, reaching the threshold of 25% that is considered problematic for an organization (Balfour & Neff, 1993; Strolin-Goltzman et al., 2010). More specifically, it can be seen that in certain residential settings, staff was very stable, while in others, turnover rates were extremely high, which can be explained by the considerable skewness and kurtosis observed in 2010. Table 2 presents the descriptive statistics of the variables used in the study, but this time in connection with the 754 stays in the sample.

Table 1

Average staff turnover rates for residential settings under the Adolescent Services Department at the CJM-IU for the years 2008-2009-2010

n=15	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
2008	29.42%	14.53	-.19 (.58)	-.03 (1.12)
2009	30.49%	19.86	1.04 (.58)	-.30 (1.12)
2010	34.24%	20.38	2.16 (.58)	6.00 (1.12)

Table 2  
Descriptive statistics of variables associated with stays

	n	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
Independent variable					
• Experienced turnover (%)	754	32.09	17.32	1.29 (.09)	2.73 (.18)
Dependent variables					
• Length of services (days)	659	1507.45	1355.43	1.78 (.10)	2.75 (.19)
• Length of stay (days)	754	192.81	184.36	1.64 (.09)	3.07 (.18)
• No. subsequent stays	754	.81	1.28	2.18 (.09)	5.76 (.18)
Covariates					
• Age (years)	754	14.97	1.49	-.23 (.09)	-.64 (.18)
• No. prior stays	754	2.01	2.77	1.85 (.09)	3.66 (.18)

The correlations presented in Table 3 indicate that the experienced turnover is significantly, although weakly, associated with the length of services and the number of subsequent stays. Hence, the higher the turnover, the longer the length of services and the greater the number of subsequent stays. The average turnover is not considered here because of its constancy within each center, and the resulting bias it would produce in estimating simple correlation coefficients. The length of services, for its part, is significantly associated with length of stay, with the number subsequent stays, with age, and with the number of prior stays. This means that longer length of services is associated with longer length of stay and more subsequent stays. The number of subsequent stays is significantly associated with age and with the number of prior stays, which means that the younger the adolescent, and the greater the number of prior stays, the greater the number of future stays. In addition, age does not correlate with experienced turnover, but it does negatively correlate with the three dependent variables and positively correlate with the other covariate. Hence, the older the adolescent, the lower the length of services, the length of stays, and the number of subsequent stays. Finally, the number of prior stays is associated with greater length of

services. These results justify the introduction of these variables as covariates in the subsequent analyses.

Table 3  
Correlations among predictor variables and outcomes variables

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Experienced turnover	—					
2. Length of services (log)	.140**	—				
3. Length of stay (log)	-.033	.193**	—			
4. No. subsequent stays	.087*	.201**	-.015	—		
5. Age (centered)	-.025	-.214**	-.221**	-.283**	—	
6. No. prior stays	.063	.542**	.091*	-.008	.128**	—

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

Tables 4, 5 and 6 show the results of multilevel analyses for each of the three dependent variables. The tables present the regression coefficients along with their standard errors in parentheses. In Table 4, from the first model, significant variance can be observed between average length of services depending on the residential settings where the adolescents were placed (0.055,  $p < 0.05$ ) and the residual variance of lengths of services during which different stays occurred (0.677,  $p < 0.01$ ). The inter-class correlation coefficient indicates that inter-setting variance represents 7.5% of total variance ( $0.055/0.055+0.677=0.075$ ). The addition of predictor variables is therefore justified at the level of both residential settings and stays. The addition of the average turnover rate of the residential setting or of the experienced turnover associated with stays in the second and third models has no significant effect on the length of services. In the fourth model, it can be seen that the covariate of age is negatively associated with the length of services (-0.155,  $p < 0.01$ ) and that the number of prior stays is significantly associated with longer length of services (0.167,  $p < 0.01$ ). The turnover rate is marginally significant (0.006,  $p = 0.064$ ), meaning that the length of services might increase with the turnover rate, but this relationship is rather weak. The results consequently suggest that the length of services tends to be greater for younger

adolescents who have experienced more prior stays and, to a lesser degree, in a residential setting with a higher average turnover rate.

Table 4  
Multilevel model of fixed and random effects for length of services

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Fixed effects</b>				
Intercept	7.997** (.069)	7.993** (.062)	7.998** (.068)	7.608** (.041)
Turnover rate		.010 <sup>a</sup> (.005)		.006 <sup>a</sup> (.003)
Experienced turnover			.004 (.003)	.002 (.002)
Age				-.155** (.019)
No. prior stays				.167** (.009)
<b>Random parameters</b>				
Intercept	.055* (.027)	.041 <sup>a</sup> (.023)	UN (1,1) .054* (.027) UN (2,1) -.0001 (.001) UN (2,2) 4.1E- 007 <sup>b</sup> (.000)	.008 (.007)
Residual variance	.677** (.038)	.677** (.038)	.675** (.038)	.447** (.025)
<b>Model fit statistics</b>				
AIC	1641.732	1646.645	1653.472	1386.288
BIC	1650.710	1655.620	1671.423	1395.255

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

Table 5 presents the results pertaining to length of stay in a residential setting. In contrast with model 1 in Table 4, here the average length of stay does not vary significantly from one residential setting to another (0.004, n.s.) while residual variance is significant (1.377,  $p < 0.01$ ). The interclass correlation coefficient is less than 1. It is therefore not surprising that the turnover rate is not associated with length of stay in models 2 and 4. However, here it is experienced turnover that is significantly associated with length of stay in model 4 (-0.007,  $p < 0.05$ ), but negatively, as is the case with age

(-0.210,  $p < 0.01$ ). The number of prior stays remains significant (0.051,  $p < 0.01$ ). The quality of the model improves with the introduction of covariates; however, given that residual variance is significant, adding variables to the model would be justified. As observed earlier, the younger adolescents who have undergone more prior stays tend to show greater length of stay. However, since these variables are controlled for, adolescents with higher experienced turnover within their residential setting appear to have shorter length of stay. Here again, there is some remaining residual variance that cannot be explained by the variables under examination.

Table 5  
Multilevel model of fixed and random effects for length of stay

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Fixed effects				
Intercept	5.730** (.046)	5.731** (.047)	5.731** (.046)	5.630** (.066)
Turnover rate		.001 (.004)		7.291E-5 (.005)
Experienced turnover			-.005 (.004)	-.007* (.003)
Age				-.210** (.030)
No. prior stays				.051** (.015)
Random parameters				
Intercept	.004 (.012)	.006 (.013)	UN (1,1) .004 (.012) UN (2,1) .0002 (.0007) UN (2,2) 1.5E-005 (7.2E-005)	.024 (.024)
Residual variance	1.377** (.072)	1.378** (.072)	1.373** (.072)	1.276** (.067)
Model fit statistics				
AIC	2386.518	2399.679	2401.545	2366.696
BIC	2399.766	2408.924	2420.036	2375.933

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

Table 6 contains the results of multilevel analyses related to the number of subsequent stays. As in Table 5, inter-setting variance is not significant in the first model (0.009, n.s.) and the interclass correlation coefficient is less than 1. It is therefore unnecessary to add predictor variables for inter-setting variance. The results of the final model indicate that the number of prior stays does not influence the number of subsequent stays, contrary to what was observed for the two previous dependent variables. It can be seen that age is still negatively associated with the variable under study. Here, however, experienced turnover is positively associated with the number of subsequent stays (0.009,  $p < 0.01$ ). It therefore appears that the younger adolescents and those experiencing greater staff turnover over the course of their stay tend to have more stays in the future.

## 6. DISCUSSION

In addition to being conducted in the area of social services, which is very rare, this study contributes to shedding light on staff turnover and its consequences. Indeed, the study of staff turnover using organizational efficiency measures specific to youth centers has been very little documented to date. In addition, since the reported turnover rates are high in this type of organization (Selden, 2010), the subject warrants special attention. The results of this study appear to be consistent with this observation, as the average turnover rates obtained here vary between 29% and 34%, which is higher than the Canadian and American averages (for all types of organizations), which are below 8% (Bureau of Labor Statistics, 2013; Conference Board of Canada, 2013). However, the skewness observed in CJM-IU turnover rates indicate that some of this organization's residential settings exhibited very little staff turnover while others had much higher rates. Since the average turnover rate varies from one residential setting to another, it would be worthwhile to examine the possible effects on the performance indicators of these settings.

Table 6

Multilevel model of fixed and random effects for number of stays subsequent to reference stay

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Fixed effects</b>				
Intercept	.815** (.053)	.815** (.054)	.817** (.052)	.786** (.056)
Turnover rate		.002 (.004)		.002 (.004)
Experienced turnover			.010 (.004)	.009* (.004)
Age				-.242** (.030)
No. prior stays				.013 (.016)
<b>Random parameters</b>				
Intercept	.009 (.018)	.011 (.020)	UN (1,1) .008 (.017) UN (2,1) -.0008 (.001) UN (2,2) 8.1E-005 (.0001)	.000 (.000)
Residual variance	1.635** (.085)	1.635** (.085)	1.611** (.084)	1.505** (.078)
<b>Model fit statistics</b>				
AIC	2521.168	2529.926	2525.512	2481.775
BIC	2530.416	2539.171	2544.003	2491.012

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

The results also indicate that experienced staff turnover is a variable to consider in explaining the length of services and the length of stay, as Ryan et al. have observed (2006), but also the number of subsequent stays among adolescents accommodated at a youth center. Indeed, residential settings' average turnover rate is slightly associated with longer length of services. In addition, experienced turnover, which varies from one stay to another within the same residential setting, positively correlates with the number of subsequent stays. Hypotheses 1 and 3 therefore appear to be borne out, but the associations are rather weak.

An increase in the length of services and the number of subsequent stays may thus result in diminishing an organization's ability to offer quality services, and in a rise in service costs for the organization. From the perspective of human capital theory (Becker, 1964) and knowledge management (Grant, 1996), the loss of employee knowledge and experience precludes the transformation of knowledge into goods and services, undoubtedly affecting organizational performance. Besides the fact that intervention with these clientele is among other things based on specific programs, and therefore collective knowledge, it is important to keep in mind that the services provided by these organizations are also based on the personal and professional knowledge and skills of their workers. Shaw (2011) accordingly observes that the relationship between staff turnover and organizational performance is stronger and more negative when staff turnover rate is high, particularly owing to the loss of competent employees. Although all staff turnover is not necessarily a negative thing (Meier & Hicklin, 2008), managers might wish to reflect on the reasons for these many departures. It is acknowledged that "managers who prioritize human capital recognize that ... human beings remain an indispensable resource" (Schermerhorn et al., 2006), which means that management style is important to the stability of staff, especially in this type of organization in which the job and the social problems of clients are complex by nature.

It is also worth noting that the results of the study are at odds with the second research hypothesis and suggest that the length of stay in a residential setting is shorter when staff turnover is higher. These apparently contradictory results echo those of Garner, Hunter, Modisette, Ihnes and Godley (2012) who observed that a high turnover rate was associated with better clinical results for clients. In our case, we see shorter stays. This could suggest that the short-term consequences of staff turnover are different from the long-term consequences. Worker turnover during a stay appears to be associated with shorter stays, but in the long term, the youths who are placed in settings with higher staff turnover may have longer lengths of services and more subsequent stays. This can be explained by the same theoretical framework: the loss of

knowledge and experience may result in more expeditious intervention that ends more quickly, but in the long term, the same case may require more follow-up from social services.

It is also possible that the teamwork organized in residential settings, whose stays we have examined in this study, diminishes the impact of staff turnover in the short term. Indeed, since adolescents spend time with all the workers who work in this center, they might develop good relationships with more than one worker, thus diminishing the consequences of another worker's departure. A study of the effects of the turnover rate in external services may have yielded different results, since these services are organized very differently and are based more on personalized follow-up provided by one or two case workers.

Finally, it is important to recall that the staff turnover data available for this study was related only to stays in a residential setting. Different results might be arrived at using staff turnover data over the entire length of services, especially for social workers who follow these youths throughout their care.

The weak associations obtained, as well as the unexplained portion of the variance of dependent variables studied here, may be attributable to other more important factors, such as the severity of the situation of the adolescent, the adolescent's personal and family characteristics, and the type of services received in the past. A refined weighting of the staff turnover rate (calculated monthly rather than annually) could also provide a more faithful representation of staff turnover influence over the length of accommodation in each stay, or even of each service provided. On a related note, Glebbeek and Bax (2004) point out in the conclusion to their study that other variables besides staff turnover play a proportionally greater role in affecting organizational performance.

### 6.1. Conclusion

This study, the first of its kind in connection with social services, demonstrates that staff turnover appears to affect the organizational performance of a youth center, but not to the degree anticipated, and with relatively complex effects. Other variables than staff turnover may be more significant in explaining variations in organizational performance, in particular the personal characteristics of the adolescent. Since few studies to date have assessed the effects or consequences of staff turnover at the organizational level, it appears impossible to observe whether similar results have been found elsewhere.

This study was carried out thanks to the collaboration of a youth center, but only partial data was available. It was not possible to access the data of all its departments. Although the study of staff turnover appears to be a major preoccupation for the managers of organizations such as youth centers, this subject of research proves to be very delicate for several reasons. First, there does not seem to be any existing system to be able to systematically and continuously compile and preserve staff turnover data, which makes it difficult to make links between this organizational data and client-related data. Second, although the social value of studying the effects of staff turnover is not debated, the organization may be cautious about providing researchers with the expected data, since they do not know what results might come out of the research or how the data might be used in the future. In this case, only the staff turnover data from one CJM-IU client department was accessible, which might lead to underestimating the effect of staff turnover for the variables studied. Indeed, length of accommodation in a residential setting is only part of the follow-up and services provided to an adolescent, and it was impossible to consider the turnover rates of other departments that assisted in providing follow-up to these adolescents before and after their stays. It would have been preferable to calculate a weighted staff turnover rate of all staff types for all the time in which the adolescent received services.

Studying the consequences of staff turnover is also complex by nature, since the turnover rate (measured at the organizational level) needs to be associated with other variables measured over completely different units of measure (such as stays or client characteristics, i.e., individual-level measurements). As a result, it is difficult to associate a precise turnover rate with the period in which a client received services. Monitoring the turnover rate for each client would be a more precise way to study this phenomenon. In addition, it could be worthwhile, in a future study, to examine the consequences of staff turnover on other performance indicators such as client satisfaction, as well as on the clinical evolution of young people receiving ongoing care in a youth center.

## 6.2. **Limitations and recommendations**

This study has certain limitations in spite of its exploratory nature. First, it was conducted in the Quebec context with a sample of teenage girls accommodated in a youth center. If it had been possible, a male comparison group would have been used. Moreover, the cases all came from the same department, which means that these adolescents were all accommodated in a residential setting. However, many young people who receive services from youth centers are never placed in a residential setting, yet they, too, experience staff turnover. Our study cannot describe or explain the effect of the turnover rate outside residential settings. If these young people had not had any stays in the residential setting, the results might have been different. It would therefore be preferable to use longitudinal data on the youths, including all staff turnover data associated with the services they received. Thus, the consequences of staff turnover should not be the same for two adolescents who were accommodated at different times during the same year. Second, it was impossible to distinguish between voluntary and involuntary staff turnover. Since it is known that voluntary turnover is more harmful to an organization, given that it involves a decision by an employee (Morrow & McElroy, 2007), future studies would benefit from distinguishing between these two types of staff turnover. Third, the use of an annual staff turnover rate is a limitation

since it does not allow more subtle distinctions in the results obtained. However, in the study, weighting the turnover rate according to time accommodated in a sense afforded a way to address this shortcoming. Finally, it is important to pursue studies in this area, since what is at stake is the quality of our services, particularly since it has been demonstrated that it is preferable to set up interventions based on continuity (Glisson, Dukes, & Green, 2006). Developing knowledge in this area may also result in being able to better guide staff retention measures. These retention measures would be a considerable asset, since staff members are most likely to leave their jobs during the first two years of employment (General Accounting Office, 2003).

### 6.3. Acknowledgments

This article is part of the thesis of the first author. We would like to thank the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, the *Fonds de recherche du Québec – Société et culture*, the *Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec* as well as the *Université de Sherbrooke* for their financial contribution for the completion of this article. The opinions expressed in this article are those of the author and do not necessarily reflect those of these funding agencies.

## REFERENCES

- Association des centres jeunesse. (2010). Les centres jeunesse, leur mission, leurs ressources humaines. Retrieved October 12, 2013, from <http://www.acjq.qc.ca/?39697B18-66EB-4BE1-B9F2-3B097F9C5BD0>.
- American Psychological Association. (2009). *APA concise dictionary of psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Balfour, D. L., & Neff, D. M. (1993). Predicting and managing turnover in human service agencies: A case study of an organization in crisis. *Public Personnel Management, 22*(3), 473-486.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York, NY: National Bureau of Economic Research.
- Bingley, P., & Westergaard-Nielsen, N. (2004). Personnel policy and profit. *Journal of Business Research, 57*(5), 557-563.
- Bureau of Labor Statistics. (2013). Job openings and labor turnover - May 2013. Retrieved July 25, 2013, from <http://www.bls.gov/news.release/pdf/jolts.pdf>
- Conference Board of Canada. (2013). Q&A: HR and compensation. Retrieved July 25, 2013, from <http://www.conferenceboard.ca/topics/humanresource/questions.aspx>.
- Consortium du Centre jeunesse des Laurentides et des Centres jeunesse de Lanaudière. (2010). *Projet d'expérimentation d'une nouvelle méthode d'analyse de la performance en centre jeunesse*. (No. 089527-003). Montréal: Raymond Chabot Grant Thornton.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review, 26*(3), 446-456.
- Garner, B. R., Hunter, B. D., Modisette, K. C., Ihnes, P. C., & Godley, S. H. (2012). Treatment staff turnover in organizations implementing evidence-based practices: Turnover rates and their association with client outcomes. *Journal of Substance Abuse Treatment, 42*(2), 134-142.
- General Accounting Office. (2003). *Child welfare: HHS could play a greater role in helping child welfare agencies recruit and retain staff*. (GAO No.03-357). Washington, DC: United States General Accounting Office.
- Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal, 47*(2), 277-286.

- Glisson, C., Dukes, D., & Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's service systems. *Child Abuse & Neglect: The International Journal*, 30(8), 855-880.
- Goerge, R. M. (1994). The effects of public child welfare worker characteristics and turnover on discharge from foster care. In R. Barth, J. D. Berrick & N. Gibert (Eds.), *Child welfare Research Review, vol 1* (pp. 205-217). New York, NY: Columbia University Press.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Haines, V. Y., III, Jalette, P., & Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector. *Industrial & Labor Relations Review*, 63(2), 228-246.
- Haines, V. Y., III, & Bédard, J.-P. (2001). Early retirements and the dynamics of social knowledge creation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 273-283.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133-144.
- Kim, T. K., Solomon, P., & Zurlo, K. A. (2009). Applying hierarchical linear modeling (HLM) to social work administration research. *Administration in Social Work*, 33(3), 262-277.
- Knight, D. K., Becan, J. E., & Flynn, P. M. (2012). Organizational consequences of staff turnover in outpatient substance abuse treatment programs. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 42(2), 143-150.
- Lawson, H. A., Claiborne, N., McCarthy, M., Strolin, J., Briar-Lawson, K., Caringi, J., et al. (2005). *Retention planning to reduce workforce turnover in New York state's public child welfare systems: Developing knowledge, lessons learned, and emergent priorities*. Albany, NY: Social Work Education Consortium.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1294-1299.
- Meier, K. J., & Hicklin, A. (2008). Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 573-590.
- Mohr, D. C., Young, G. J., & Burgess, J. F., Jr. (2012). Employee turnover and operational performance: The moderating effect of group-oriented organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 216-233.

- Morrow, P., & McElroy, J. (2007). Efficiency as a mediator in turnover-organizational performance relations. *Human Relations, 60*(6), 827-849.
- Painter, J. (n.d.). *Designing multilevel models using SPSS 11.5 mixed model*. Chapel Hill, NC: Jordan Institute for Families, School of Social Work, University of North Carolina.
- Pecora, P. J. (2010). Why should child welfare focus on promoting placement stability? *CW360°, Spring*, 4-5.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors* (2nd ed.). New York, NY: The Free Press.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models. Applications and data analysis methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Ryan, J. P., Garnier, P., Zyphur, M., & Zhai, F. (2006). Investigating the effects of caseworker characteristics in child welfare. *Children and Youth Services Review, 28*(9), 993-1006.
- Schermerhorn, J. J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & de Billy, C. (2006). *Comportement humain et organisation* (3rd ed.). Saint-Laurent: ERPI.
- Selden, D. R. (2010). The effects of staff turnover on psychiatric rehabilitation programs. *Psychiatric Rehabilitation Journal, 34*(1), 71-73.
- Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review, 1*(3), 187-213.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal, 48*(1), 50-68.
- Singer, J. D., & Willett, J. B. (2003). *Applied longitudinal data analysis. Modeling change and event occurrence*. New York, NY: Oxford University Press.
- Strolin, J. S., McCarthy, M., & Caringi, J. (2007). Causes and effects of child welfare workforce turnover: Current state of knowledge and future directions. *Journal of Public Child Welfare, 1*(2), 29-52.
- Strolin-Goltzman, J., Kollar, S., & Trinkle, J. (2010). Listening to the voices of children in foster care: Youths speak out about child welfare workforce turnover and selection. *Social Work, 55*(1), 47-53.
- Strolin-Goltzman, J. (2010). Improving turnover in public child welfare: Outcomes from an organizational intervention. *Children and Youth Services Review, 32*(10), 1388-1395.
- Tremblay, C., & Joly, J. (2009). Le roulement du personnel chez des intervenants en centre jeunesse: État, causes et effets. *Revue de Psychoéducation, 38*(2), 189-213.

- Trocmé, N., & Esposito, T. (2011). Comment mesurer l'impact de la protection de la jeunesse? *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, 7(2), 48-50.
- Trocmé, N., Hélie, S., MacLaurin, B., Fallon, B., Shlonsky, A., Mulcahy, M., et al. (2009). *Matrice d'indicateurs de protection de la jeunesse (MIP)*. Montréal: Université McGill, Centre d'excellence sur l'enfance et la famille.
- Woltmann, E., Whitley, R., McHugo, G., Brunette, M., Torrey, W., Coots, L., et al. (2008). The role of staff turnover in the implementation of evidence-based practices in mental health care. *Psychiatric Services*, 59(7), 732-737.
- Youth Protection Act, RSQ 2014, c P-34.1.



## QUATRIÈME CHAPITRE

### TROISIÈME ARTICLE

#### AVANT-PROPOS

Le troisième article de cette thèse explore les liens entre le roulement du personnel et l'évolution clinique d'adolescentes hébergées en centre jeunesse. Idéalement, une étude corrélacionnelle prospective aurait permis d'étudier les conséquences du départ d'intervenants (contribuant au roulement du personnel et à la discontinuité des soins). Pour ce faire, il aurait été nécessaire d'évaluer régulièrement un grand nombre de jeunes suivis dans un centre jeunesse afin d'être en mesure d'avoir des données évolutives rapprochées. L'obtention de données comportementales évolutives (ex. problèmes extériorisés, agressivité, retrait social) aurait nécessité de nombreuses collectes de données, voire du monitoring, afin d'être en mesure d'associer un changement chez l'adolescent ou l'adolescente au moment où il ou elle a vécu du roulement du personnel ou de la discontinuité des soins. Il aurait alors été très difficile d'obtenir l'accord éthique des autorités concernées. Cette étude étant complexe dans le cadre d'un parcours doctoral, nous avons opté pour une utilisation secondaire de données provenant de la Chaire de recherche du Canada sur la délinquance des adolescents et des adolescentes qui dispose de données longitudinales sur l'évolution clinique d'adolescentes hébergées en centre jeunesse.

Au plan de l'évolution clinique, nous explorons la possibilité d'un lien négatif entre le roulement du personnel et l'évolution de l'expérience, de l'expression et de la régulation de la colère (Spielberger, 1999) ainsi que de la détresse psychologique (Préville, Boyer, Potvin, Perrault, & Légaré, 1992). L'échantillon, uniquement féminin, est composé de 142 sujets dont la moyenne d'âge est de 14,80 ans. Les résultats des analyses de trajectoires latentes démontrent que le roulement du personnel a peu d'influence sur les variables étudiées, tel que l'ont constaté Garner, Hunter, Modisette,

Ihnes et Godley (2012). Toutefois, ces auteurs soulignent l'importance de poursuivre les recherches dans le domaine.

En dépit de certaines limites méthodologiques, notamment l'échantillon exclusivement féminin, cette étude constitue une première en son genre en sol québécois. Elle démontre également qu'il est important de s'attarder au vécu des personnes qui subissent le roulement du personnel.

Sous la supervision des professeurs Jacques Joly (UdeS) et Victor Haines (UdeM), Chantale Tremblay a réalisé la conception et la rédaction de cette étude. Les données ayant été fournies par la professeure Nadine Lanctôt (UdeS) et par le CJM-IU, aucune nouvelle collecte des données ne fut nécessaire. Les trois professeurs ci-haut mentionnés, incluant la professeure Lanctôt, sont les coauteurs de l'article soumis à la *La Revue canadienne de service social* (voir la preuve de soumission à l'annexe E). Voici la référence provisoire de cet article soumis :

Tremblay, C., Joly, J., Haines, V. Y., III et Lanctôt, N. (soumis). Liens entre le roulement du personnel vécu et l'évolution clinique d'adolescentes hébergées en centre de réadaptation. *Revue canadienne de service social*.

Comme pour le deuxième article, l'organisation des données de cet article présente plusieurs niveaux. Le tableau qui suit dresse le portrait de la structure des données pour cet article. Bien que cette structure ressemble à celle du deuxième article, des différences subsistent, car ici nous retrouvons chaque variable dépendante à cinq temps de mesure. Par ailleurs, il est à noter que les résultats complets des analyses de trajectoires latentes réalisées dans cet article se retrouvent à l'annexe F.

Tableau 2  
Structure des données liées au troisième article (exemple)

	TRV 2008	TRV 2009	TRV 2009	TRV global	âge	nb placements antérieurs	durée prise en charge (jrs)	Colère ressentie T1	Colère ressentie T2	Colère ressentie T...	Colère ressentie T5	... (autres VD)
ado 1	29,20	29,90	n/a	29,23	15,25	0	546	2,13	1,47	...	1,00	...
ado 2	29,20	28,68	24,00	27,49	14,00	1	1398	1,00	2,00	...	1,80	...
ado 3	28,54	29,90	n/a	29,19	14,25	3	2601	3,00	3,67	...	4,00	...
ado 4	40,24	66,70	n/a	48,46	15,50	2	412	1,00	-	...	1,00	...
-	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
-	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
-	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
ado 142	n/a	62,10	96,30	82,51	14,58	0	1161	3,33	1,40	...	2,07	...

Titre : Liens entre le roulement du personnel vécu et l'évolution clinique d'adolescentes hébergées en centre de réadaptation

Mots-clés : roulement du personnel, discontinuité des soins, adolescentes, protection de l'enfance, centre de réadaptation, analyses longitudinales

Chantale Tremblay, Ps. Éd., M. Sc.  
Groupe de recherche sur les inadaptations sociales de l'enfance  
Département de psychoéducation  
Université de Sherbrooke

Jacques Joly, Ph. D.  
Groupe de recherche sur les inadaptations sociales de l'enfance  
Département de psychoéducation  
Université de Sherbrooke

Victor Y. Haines III, Ph. D.  
École de relations industrielles  
Université de Montréal

Nadine Lanctôt  
Chaire de recherche du Canada sur la délinquance des adolescents et des adolescentes  
Département de psychoéducation  
Université de Sherbrooke

### **Abstract**

Le roulement du personnel est un phénomène préoccupant dont les conséquences sont peu étudiées, surtout dans les services de protection de l'enfance. Or des taux élevés de roulement de personnel pourraient entraîner des conséquences négatives pour la clientèle qui le subit. Cette étude a pour objectif d'explorer le lien entre le roulement du personnel et l'évolution clinique d'adolescentes hébergées en unité de réadaptation en ce qui a trait à l'expérience, l'expression et la régulation de la colère ainsi que la détresse psychologique. Contrairement à ce que la littérature laissait présager, les résultats indiquent que les adolescentes ayant vécu un taux de roulement du personnel élevé ne présentent pas plus de détresse émotionnelle au fil du temps et leurs sentiments de colère ne s'intensifient pas au fil du temps. Au contraire, ils s'atténuent, mais probablement en raison d'un niveau plus élevé au départ. Par ailleurs, l'apport important de covariables suggère que bien d'autres variables expliquent l'évolution clinique des adolescentes. D'autres études sont proposées pour mieux comprendre le phénomène.

## 1. PROBLÉMATIQUE

Le roulement du personnel constitue un problème de taille dans les organisations de services sociaux, notamment, les services de protection de la jeunesse. Des taux de roulement du personnel (TRP) aussi élevés que 30%, 50%, 80%, voire 100% ont même été observés dans certains organismes ou services (Fulcher & Smith, 2010). Il est d'ailleurs reconnu que le roulement du personnel a des impacts particulièrement néfastes dans les organisations de services sociaux (Howard & Gould, 2000), notamment au plan de la sécurité des enfants (General Accounting Office, 2003). Il constitue aussi un obstacle à l'implantation de pratiques basées sur des données probantes (Rollins, Salyers, Tsai, & Lydick, 2010) en plus d'avoir des retombés négatives sur les clients (Child Welfare League of America; Flower, McDonald, & Sumski, 2005; Fulcher & Smith, 2010). De plus, le roulement du personnel vécu dans les organisations peut mener à une discontinuité des soins et une qualité de services moindre pour les clients (Department for Children, School and Families (DCSF), 2009; Ellett, 2000; Flower et al., 2005; General Accounting Office, 2003), sans compter l'importance des coûts associés au roulement du personnel, qui peuvent représenter jusqu'à 30% de la masse salariale (Selden, 2010). Il semble aussi que la qualité des services soit moindre lorsque le recrutement et la rétention du personnel comportent des faiblesses (Department for Children, School and Families (DCSF), 2009; Hale-Jinks, Knopf, & Kemple, 2006). Le United States General Accounting Office (2003) reconnaissait d'ailleurs qu'un fort taux de roulement du personnel laissait un temps insuffisant aux nouveaux employés pour établir des relations avec la clientèle et ainsi prendre les décisions appropriées concernant la sécurité des jeunes. Pas surprenant que Garner, Hunter, Modisette, Ihnes et Godley (2012) suggèrent d'entreprendre des études permettant d'évaluer l'impact du roulement du personnel sur les clients.

Le phénomène du roulement du personnel peut se calculer sur l'ensemble du personnel d'une organisation ou d'un service dans une organisation. En général, il est

exprimé sous forme de taux de roulement de personnel. Lorsqu'un employé, comme un intervenant social, quitte son emploi ou son poste, il contribue à augmenter le TRP de son organisation, mais il entraîne aussi un changement vécu directement par le client qui reçoit les services de cet employé. On parle alors de discontinuité relationnelle. Au Québec, des taux de discontinuité relationnelle, mesurés en fonction du nombre d'intervenants ayant été responsable du dossier d'un client, variant entre 58 % et 74 % ont été observés dans les rares études réalisées dans les services de protection de l'enfance (Blais, Hélie, Langlais-Cloutier, & Lavergne, 2006; Hélie, Blais, & Bourdages, 2007; Tremblay & Joly, 2009).

Le roulement du personnel, par la discontinuité des soins qui lui est associée, peut se rapprocher du concept d'instabilité dans les placements. En effet, les enfants placés en centre de réadaptation peuvent vivre de l'instabilité causée par le roulement de personnel pendant leur placement ou leur prise en charge ou causée par leurs parcours d'un placement à un autre. Comme l'instabilité des placements est de plus en plus documentée alors qu'il y a une quasi-absence d'études abordant l'instabilité sous l'angle du roulement du personnel, nous proposons cette étude qui s'intéresse au roulement du personnel vécu par des adolescentes pendant leurs placements hors de la cellule familiale.

Les conséquences du roulement du personnel vécues par les clientèles en difficulté suivies par les services sociaux, quoiqu'encore peu étudiées empiriquement, peuvent être très variées (Strolin, McCarthy, & Caringi, 2007). Les quelques études réalisées jusqu'à maintenant font surtout référence à des clientèles ayant un profil clinique peu sévère ou sans difficulté particulière comme les enfants fréquentant un service de garde plutôt que des clientèles à risque comme celles suivies par les services de protection de l'enfance (De Schipper, Van IJzendoorn, & Tavecchio, 2004; Howes & Hamilton, 1993). Dans les quelques études qui ont cherché à comprendre les conséquences du roulement du personnel sur la clientèle (et non pas sur l'organisation), ce n'est pas tant le TRP calculé sur l'ensemble de l'organisation (ou d'une unité de

service) qui a été évalué, mais plutôt la discontinuité des soins (calculée au niveau de l'individu suivi) (Perry, 2006; Ryan, Garnier, Zyphur, & Zhai, 2006; Strolin-Goltzman, Kollar, & Trinkle, 2010). Ainsi, certains auteurs ont observé qu'au plan du développement affectif, les enfants de moins de 30 mois fréquentant une garderie présentaient davantage de problèmes intériorisés et moins de bien-être lorsqu'ils sont confrontés au départ de leur intervenant, donc à du roulement du personnel (De Schipper et al., 2004). À la fin des années 80, Whitebook, Howes et Phillips (1989) rapportaient déjà que la discontinuité relationnelle, occasionnée par le roulement du personnel, était plus dommageable pour les enfants de moins de trois ans, ceux-ci étant moins susceptibles de construire leur attachement lorsqu'ils ont à subir plusieurs changements ou départs d'intervenants (Cryer, Hurwitz, & Wolery, 2000). À l'opposé, il semble que les enfants se sentent plus en sécurité, sont plus résilients et sont mieux préparés aux changements lorsqu'ils vivent de la continuité dans leur service de garde (Howes & Hamilton, 1992; Howes & Hamilton, 1993; Howes, Matheson, & Hamilton, 1994). Enfin, une étude réalisée auprès d'adolescents recevant des services sociaux et ayant déjà eu un ou des placements démontre que ceux-ci ressentent un manque de stabilité physique et émotionnelle, un sentiment de perte de confiance et un frein face à la possibilité de rebâtir une relation lorsqu'ils sont confrontés au roulement du personnel (Strolin-Goltzman et al., 2010). Il est donc possible de croire que les enfants et les jeunes qui vivent du roulement du personnel présentent certains signes de détresse psychologique ou des sentiments de colère liés à l'obligation de renouer avec un nouvel intervenant. D'ailleurs, les études sur l'instabilité des enfants indiquent que ces derniers présentent des indices de détresse psychologique plus élevés lorsqu'ils sont confrontés à des changements de milieux (Perry, 2006).

Au plan du développement social et comportemental, des auteurs suggèrent que les enfants ayant vécu plusieurs changements d'intervenants présentent davantage de problèmes de comportement ainsi qu'une plus grande dépendance relationnelle (McCartney et al., 1997). Il a également été rapporté que la discontinuité des soins amène les enfants en bas âge à être moins sociables et à avoir davantage de

comportements de retrait social et d'agression et à jouer à des jeux plus solitaires (Howes & Hamilton, 1993; Howes et al., 1994; Perry, 2006; Whitebook et al., 1989). De plus, il semble que les enfants vivant plus d'instabilité dans les soins de garde manifestaient davantage de problèmes intériorisés (De Schipper et al., 2004; Perry, 2006).

Enfin, au plan de l'intervention, il est reconnu que la durée du placement d'un client est généralement plus grande lorsque celui-ci vit de la discontinuité (Ryan et al., 2006) tandis que le temps de réunification familiale est plus long lorsqu'il y a plusieurs changements d'intervenants au cours du suivi (Goerge, 1994).

Ainsi, les quelques études qui ont cherché à établir un lien soit entre le TRP ou la discontinuité des soins due aux changements d'intervenants et les conséquences chez une clientèle suggèrent que celles-ci peuvent être nombreuses et s'étendre à diverses sphères du développement des enfants. La principale limite de la plupart de ces études est qu'elles ont été réalisées auprès d'une clientèle présentant peu de difficultés, ce qui laisse présager que les conséquences auprès d'une clientèle plus à risque pourraient être plus importantes. Puisque les conséquences du roulement du personnel dans les services de protection de l'enfance sont très peu étudiées empiriquement (Strolin et al., 2007) et suite à la proposition de Perry (2006) d'étudier les conséquences de ce phénomène, nous proposons cette étude corrélationnelle qui a pour objectif d'explorer le lien entre, d'une part, le TRP d'unités de réadaptation en centre de réadaptation et, d'autre part, l'évolution clinique d'adolescentes placées dans ces unités de réadaptation et pour lesquelles des données longitudinales sont disponibles notamment au chapitre de l'expérience, de l'expression et de la régulation de la colère ainsi que la détresse psychologique. Cette étude, en plus de rapporter les taux de roulement vécu par les adolescentes dans ces unités, a pour objectifs de :

1. mesurer le lien entre le TRV et l'évolution de l'expérience, de l'expression et de la régulation de la colère du début du placement à 18 mois plus tard;

2. mesurer le lien entre le TRV et l'évolution de la détresse psychologique du début du placement à 18 mois plus tard.

L'expérience, l'expression et la régulation de la colère de même que la détresse psychologique ont été retenues en raison de leur lien direct avec le cadre d'intervention en vigueur dans les unités de réadaptation d'où provient l'échantillon et suite aux observations décrites par Strolin et al. (2010). Nous profitons ici d'une rare opportunité de mettre en relation des données relatives au TRP dans des unités de réadaptation avec celles d'un suivi clinique longitudinal d'adolescentes pendant une même et longue période de temps. En poursuivant ces objectifs, il est souhaité de décrire les taux de roulement du personnel en plus d'établir si le TRP contribue à expliquer une partie de la variance de l'évolution clinique d'adolescentes afin de mieux comprendre les conséquences du phénomène du roulement du personnel et apporter des pistes de solution pour les interventions auprès des populations vulnérables.

## 2. MÉTHODOLOGIE

Au Québec, les centres jeunesse offrent des services aux jeunes dont la sécurité et le développement sont compromis de même qu'à leur famille et c'est la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ, 2014) qui encadre les services reçus. Au cours de leur suivi, il arrive que les jeunes soient hébergés dans une unité de réadaptation pour un certain temps, voire jusqu'à l'âge de la majorité (18 ans) pour certains. Le placement dans une unité de réadaptation ne constitue souvent qu'une partie de la durée totale de prise en charge de ces jeunes, le reste étant réalisé sous forme de suivi individuel dans la communauté. Dans cette étude, les données cliniques longitudinales sont celles d'adolescentes, hébergées dans des unités de réadaptation du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU), qui ont participé à un programme cognitif-comportemental qui vise la restructuration de la pensée en utilisant les facteurs de l'environnement (Lanctôt & Lemieux, 2012).

Le comité d'éthique de la recherche du CJM-IU ainsi que le Comité d'éthique de la recherche – Éducation et sciences sociales de l'Université de Sherbrooke ont approuvé cette étude.

## 2.1. Devis de recherche

Cette étude corrélacionnelle longitudinale, met en relation d'une part, les TRP annuels (2008-2009-2010) de neuf unités de réadaptation où ont été hébergées les adolescentes dont les données ont été obtenues auprès du service des ressources humaines du CJM-IU et d'autre part, les données de deux questionnaires. 142 adolescentes placées à au moins un moment dans l'une de ces unités à cinq temps de mesure ont répondu à ces questionnaires, soit au début de leur placement (T1) ainsi que trois mois (T2), six mois (T3), 12 mois (T4) et 18 mois après la première mesure (T5). Les données utilisées ont été recueillies entre le 1er janvier 2008 et le 31 décembre 2010<sup>2</sup> dans le cadre de l'étude montréalaise sur les adolescentes en centre de réadaptation pour jeunes en difficulté (Lanctôt & Lemieux, 2012).

## 2.2. Échantillon

L'échantillon est composé de 142 adolescentes ayant été placées dans l'une des neuf unités de réadaptation du CJM-IU ciblée dans le cadre de l'étude montréalaise sur les adolescentes en centre de réadaptation pour jeunes en difficulté (Lanctôt & Lemieux, 2012). Ces adolescentes ont été placées principalement en raison de troubles de comportement sérieux menaçant leur sécurité et leur développement selon la Loi sur la protection de la jeunesse (LPJ, 2014). Toutes les adolescentes qui étaient hébergées en unités de réadaptation pendant la durée de l'étude montréalaise et qui pouvaient être contactées immédiatement après leur admission dans l'unité ont été invitées à répondre aux questionnaires. Un total de 189 adolescentes ont été invitées à participer à l'étude

---

<sup>2</sup> La collecte de données s'étale sur 36 mois en raison de l'entrée des adolescentes dans les unités qui se fait à des moments différents.

et 157 (83%) ont accepté de participer. Par la suite, pour être éligibles à la présente étude, les répondantes devaient avoir participé à un minimum de deux temps de mesure de l'étude et ne pas avoir été transférées dans un autre centre jeunesse. Ainsi, des 157 adolescentes participant à l'étude au temps 1, 142 (90%) ont satisfait aux critères d'inclusion.

La moyenne d'âge est de 14,80 ans (É.T. 1,40). Des données sur l'ensemble des placements de ces adolescentes ont également été obtenues auprès de la direction des services professionnels et des affaires universitaires. Il s'agit d'information concernant chacun des placements des adolescentes telles que les dates de début et de fin des placements, le lieu et les motifs de placement. Il est à noter qu'une adolescente pouvait avoir plusieurs placements au cours de la période étudiée. Tel que proposé par Trocmé et al. (2009), les placements de moins de 72h suivant le placement dans le cadre de l'étude ont été exclus de l'échantillon pour ne conserver que les placements significatifs. Les données provenant du CJM-IU sont validées au sein de l'organisation, c'est-à-dire qu'elles font l'objet d'une vérification sur une base régulière par le personnel en place.

Les taux de rétention sont de 73%, 74%, 73% et 92% aux temps 2, 3, 4 et 5. Le traitement des données manquantes a été considéré dans le choix des analyses effectuées dans la présente étude. Une comparaison entre les adolescentes absentes aux différents temps de mesure a été effectuée à l'aide de tests-T. Les analyses faites avec les variables dépendantes révèlent qu'il n'existe aucune différence significative entre les adolescentes absentes aux temps 2, 3, 4 ou 5 et celles étant présentes. Par ailleurs, les analyses de courbes de trajectoires latentes utilisées dans cette étude peuvent être réalisées même si une adolescente n'a pas rempli le questionnaire à un temps de mesure.

## 2.3. Instruments de mesure

### 2.3.1. Variables indépendantes

Les données concernant les TRP ont été tirées des banques de données administratives du CJM-IU. Il a été possible d'obtenir les TRP annuels de 2008, 2009 et 2010 des neuf unités de réadaptation dans lesquelles les adolescentes sélectionnées ont été placées. Le calcul du TRP a été effectué selon la formule utilisée par Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg, et Cerrone (2006) et Morrow et McElroy (2007) faisant référence au nombre de départ d'intervenants au cours de l'année divisé par le nombre moyen d'intervenants travaillant dans l'unité de réadaptation au cours de cette période. Ces TRP expriment essentiellement le roulement volontaire des intervenants œuvrant directement auprès de la clientèle, mais peut comprendre une part de roulement involontaire dû, par exemple, à des remplacements temporaires, congés de maladie et autres. Les départs de l'organisation (c.-à-d. roulement externe) ainsi que les changements de postes impliquant le départ de l'unité de réadaptation (c.-à-d. roulement interne) sont considérés dans le calcul du TRP. Il importe de mentionner que le TRP est calculé par l'organisation sur une base annuelle (janvier à décembre) pour chaque unité de réadaptation. Il fut donc nécessaire de procéder à une pondération de celui-ci pour chaque adolescente en fonction des dates de début et de fin des placements puisqu'ils pouvaient chevaucher deux années avec des TRP différents. Par exemple, si une adolescente a eu deux placements (un de 15 mois s'échelonnant sur deux ans (3 mois en 2008 et 12 mois en 2009) et un second de trois mois en 2010) dans deux unités de réadaptation différentes, la portion relative du TRP du plus long placement devait être plus importante dans le calcul du taux de roulement personnel vécu par cette adolescente. La formule pour pondérer est alors :  $((3 * \text{TRP de l'unité A en 2008} + 12 * \text{TRP de l'unité A en 2009} + 3 * \text{TRP de l'unité B en 2010}) / 18)$ . Cette variable, que nous nommons le taux de roulement vécu (TRV), a été calculée à la suite d'une fusion entre les données administratives fournies par le CJM-IU concernant les TRP par unités de réadaptation ainsi que les données descriptives sur les placements des adolescentes dans ces unités. Les données de roulement du personnel, dans les différents services où

ont pu être référées les adolescentes pour toute leur durée de prise en charge, n'étaient toutefois pas disponibles.

### 2.3.2. Variables dépendantes

Les deux instruments de mesure qui permettent de décrire l'évolution clinique des adolescentes sont l'Indice de détresse psychologique et la version française du *State-Trait Anger Expression Inventory-2*. Ces deux instruments ont été administrés dans le cadre de l'étude longitudinale et les données ont été transmises aux chercheurs après avoir été dénominalisées afin d'être mises en relation avec le TRV.

*Indice de Détresse Psychologique – Enquête Santé Québec (IDPESQ)*. Ce questionnaire autoadministré comprend 14 items répartis dans quatre échelles : symptômes dépressifs (six items), symptômes anxieux (deux items), irritabilité (quatre items) ainsi que problèmes cognitifs (deux items) (Préville, Boyer, Potvin, Perrault, & Légaré, 1992). Les choix de réponse sont de type Likert en quatre points allant de « jamais » à « très souvent ». Ainsi, un score élevé à ces échelles indique un plus grand indice de détresse psychologique. De bonnes propriétés psychométriques ont été observées pour cet instrument. En effet, une cohérence interne entre 0,89 et 0,92 selon les échantillons a été observée ainsi qu'une fidélité test retest de 0,61 après un an (Boyer, Préville, Légaré, & Valois, 1993; Préville et al., 1992). La validité de construit a également été jugée satisfaisante à la suite d'études factorielles (Martin, Sabourin, & Gendreau, 1989). Il existe des normes selon l'âge (Boyer et al., 1993). Les adolescentes de la cohorte ont répondu à ce questionnaire aux cinq temps de mesure. Les scores alpha pour les différentes échelles varient entre 0,72 et 0,80. Les résultats moyens aux différentes échelles sont présentés au tableau 1.

*State-Trait Anger Expression Inventory-2 (STAXI-2)*. Il s'agit d'un questionnaire autorapporté de 57 items, répartis en six échelles et cinq sous-échelles, qui mesure l'expérience, l'expression et la régulation de la colère chez les adolescents

et les adultes (Spielberger, 1999). La traduction francophone du questionnaire a été réalisée par l'équipe de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur la délinquance des adolescents et des adolescentes. Ces échelles sont présentées au tableau 1. Les choix de réponse sont de type ordinal en quatre points allant de « pas du tout » à « beaucoup » et de « presque jamais » à « presque toujours ». Pour la version originale anglaise, les coefficients de cohérence interne de ce test varient entre 0,75 et 0,85. En ce qui concerne la validité, des corrélations significatives révèlent une bonne validité de divergence et de convergence entre les échelles du questionnaire (Spielberger, 1999). Les adolescentes de la cohorte ont répondu à ce questionnaire aux cinq temps de mesure. Les coefficients alpha des différents temps de mesure de la version française varient de 0,71 à 0,83, ce qui est équivalent à la version anglaise. Les dimensions évaluées sont les suivantes :

*Colère ressentie.* Cette échelle contient 15 items qui évaluent l'intensité des sentiments de colère et dans quelle mesure la personne a envie d'exprimer ces sentiments. Plus le score est élevé à cette échelle, plus l'intensité des sentiments de colère est grande.

*Tempérament colérique.* Cette échelle regroupe 10 items. Elle mesure la fréquence des sentiments de colère vécus dans le temps. Un score élevé signifie que l'adolescente s'emporte facilement et tend à réagir promptement.

*Expression agressive de la colère.* Cette échelle inclut huit items et mesure la fréquence de l'expression des sentiments de colère dans des comportements agressifs physiques ou verbaux. Un résultat élevé à cette échelle signifie que la personne utilise fréquemment des gestes agressifs pour exprimer sa colère.

*Suppression de la colère.* Cette échelle de huit items mesure à quelle fréquence les sentiments de colère vécus ne sont pas exprimés. Plus le score est élevé, plus la propension à supprimer la colère est fréquente.

*Régulation externe de la colère.* Cette échelle est composée de huit items qui évaluent les mécanismes de régulation externe de la colère. Un résultat élevé à cette échelle est synonyme d'un meilleur contrôle de l'expression externe de la colère.

*Régulation interne de la colère.* Cette échelle comporte huit items qui évaluent les mécanismes de régulation interne des sentiments de colère. Plus le score est élevé, plus la personne est capable de contrôler ses sentiments de colère (en se calmant par exemple).

### 2.3.3. *Covariables*

Trois covariables ont été utilisées dans cette étude. Il s'agit de variables qui peuvent être associées à des niveaux plus ou moins élevés de gravité de la situation de ces adolescentes au début de l'étude et qui pourraient affecter leur évolution sur les variables dépendantes retenues. Premièrement, l'âge de l'adolescente au début du placement de référence (celui qui correspond au T1 dans le suivi) a été intégré dans les analyses. Comme il y a fin obligatoire de service à 18 ans, les adolescentes placées plus vieilles sont moins à risque d'avoir plus de placements suite au placement de référence. À l'inverse les adolescentes placées plus jeunes, sont plus à risque d'avoir plus de placements postérieurs, mais moins de placements antérieurs. La seconde covariable est le nombre de placements de plus de 72h vécu par la clientèle avant le placement de référence. Cette variable a été retenue en raison du lien possible entre le nombre de placements et l'ampleur des difficultés de comportement (Newton, Litrownik, & Landsverk, 2000). La troisième covariable renvoie à la durée totale de prise en charge de l'adolescente qui fait référence au temps écoulé entre le début et la fin de la prise en charge.

## 2.4. **Analyse des données**

L'analyse des données a été effectuée à l'aide des logiciels Statistical Package for the Social Sciences 14.0 et MPlus 5. Dans un premier temps, des statistiques descriptives ont été réalisées afin de décrire l'échantillon à l'étude. Dans un deuxième temps, l'utilisation de courbes de trajectoires latentes a permis d'évaluer le lien entre le TRV et l'évolution des adolescentes (Muthén & Muthén, 2006). Toutes les analyses

ont été conduites en ajoutant la composante quadratique à la composante linéaire pour estimer l'évolution des variables dépendantes, mais celle-ci ne s'est jamais avérée significative. Ces paramètres ne sont donc pas présentés dans les tableaux de résultats.

Comme l'ont fait Garner et al. (2012), Hwang et Hopkins (2012) ainsi que Chenot, Benton et Kim (2009), des modèles multiniveaux ont été construits pour chaque variable dépendante en ajoutant les variables indépendantes et celles de contrôle à un premier modèle inconditionnel. Ainsi, quatre modèles ont été réalisés à la suite de l'ajout du TRV et des covariables. Seul le quatrième modèle de chaque variable est présenté dans cet article par souci de parcimonie.

### 3. RÉSULTATS

Le TRV moyen pour les adolescentes de l'échantillon est de 30,25% avec un écart-type de 15,09, ce qui signifie que les adolescentes hébergées dans une unité de réadaptation subissent en moyenne un roulement affectant 30% du personnel au cours de leur placement. Le minimum est 0% alors que le maximum est de 86%. De plus, 60% des adolescentes de l'échantillon ont vécu un taux de roulement du personnel de plus de 25%. Le tableau 1 permet également de constater que les adolescentes ont eu en moyenne plus d'un placement (1,34) avant le placement dont il est question dans la présente étude. La durée totale de leur prise en charge, soit la différence entre la date de début du suivi en centre jeunesse et la date de fin des services en lien avec le placement de référence, est également très élevée avec une moyenne de 1421,37 jours (3,89 ans).

Le tableau 2 présente les statistiques descriptives des 10 variables dépendantes aux cinq temps de mesure. Dans ce tableau, il est possible d'observer une certaine courbure dans l'évolution des moyennes puisqu'on remarque en général une baisse (ou une hausse selon l'échelle des variables) plus marquée du temps 1 au temps 2.

Tableau 1  
Statistiques descriptives de la variable TRV et des covariables

	n	Moyenne	Écart type	Asymétrie	Aplatissement
Variables indépendantes					
• TRV (%)	140	30,25	15,09	0,83 (0,21)	1,26 (0,41)
Covariables					
• Âge (années)	142	14,80	1,40	0,04 (0,20)	-0,55 (0,40)
• Nb placements antérieurs	140	1,34	2,31	2,71 (0,21)	9,35 (0,41)
• Durée prise en charge (jours)	118	1421,36	1386,51	1,90 (0,22)	3,35 (0,44)

Afin de répondre au second objectif de recherche, le tableau 3 présente les résultats obtenus au modèle final des analyses de trajectoires latentes pour les échelles du STAXI-2. Ce modèle comprend l'estimation de la relation entre d'une part le TRV et les covariables et, d'autre part, la pente de même que le statut initial de chaque variable dépendante. Dans le but de ne pas surcharger le tableau, les résultats relatifs à la colère ressentie et à la suppression de la colère ne sont pas présentés, car on n'y retrouve aucun lien significatif avec le TRV et très peu avec les covariables.

En ce qui a trait à l'effet du TRV sur le statut initial, force est de constater que dans ce dernier cas, il y a aussi une relation négative entre le TRV et le statut initial (-0,014,  $p < 0,01$ ), signifiant que les adolescentes qui vivent plus de TRV ont un score plus faible de régulation externe au début de la période d'observation. C'est aussi le cas pour la régulation interne (-0,009,  $p < 0,01$ ). Or, dans ce cas-là, il n'y a pas de lien entre l'évolution de cette variable dans le temps (pente) et le TRV (0,002, n.s).

Tableau 2  
Statistiques descriptives des variables dépendantes

Variables	Temps	Temps	Temps	Temps	Temps	
	1	2	3	4	5	
	Moy	Moy	Moy	Moy	Moy	
	(É. T.)	(É. T.)	(É. T.)	(É. T.)	(É. T.)	
STAXI-2	Colère ressentie	2.079 (.940)	1.767 (.893)	1.718 (.901)	1.625 (.806)	1.662 (.823)
	Tempérament colérique	2.587 (.666)	2.357 (.687)	2.256 (.699)	2.258 (.746)	2.263 (.677)
	Expression agressive de la colère	2.626 (.710)	2.422 (.685)	2.392 (.684)	2.358 (.654)	2.380 (.671)
	Suppression de la colère	2.450 (.544)	2.360 (.501)	2.354 (.550)	2.235 (.538)	2.263 (.458)
	Régulation externe	2.085 (.690)	2.156 (.687)	2.330 (.775)	2.339 (.683)	2.280 (.636)
	Régulation interne	2.078 (.730)	2.291 (.697)	2.423 (.760)	2.448 (.689)	2.476 (.683)
IDPESQ	Symptômes anxieux	2.729 (.929)	2.421 (.927)	2.367 (.969)	2.382 (.950)	2.489 (.929)
	Irritabilité	2.363 (.899)	2.161 (.807)	1.971 (.825)	2.114 (.801)	2.139 (.773)
	Problèmes cognitifs	2.025 (.972)	1.890 (.942)	1.620 (.838)	1.854 (.964)	1.736 (.859)
	Symptômes dépressifs	2.497 (.672)	2.211 (.693)	2.023 (.690)	2.142 (.702)	2.208 (.717)

En ce qui concerne l'effet du TRV sur la pente des variables, il est possible d'observer que le TRV est lié significativement à l'évolution négative du tempérament colérique (-0,003,  $p < 0,01$ ) et de l'expression agressive de la colère (-0,003,  $p < 0,01$ ) et à une évolution positive de la régulation externe de la colère (0,003,  $p < 0,01$ ). Ainsi, le tempérament colérique et l'expression agressive de la colère diminuent davantage dans le temps chez les adolescentes qui vivent plus de TRV tandis qu'une évolution plus positive de la régulation externe de la colère est observée chez les adolescentes vivant plus de TRV.

Tableau2 3

Analyses de trajectoires latentes entre le TRV et les variables du STAXI-2

	Tempérament colérique	Expression agressive de la colère	Régulation externe	Régulation interne
Statut initial	4,174** (1,095)	5,475** (1,059)	-1,440 (0,933)	-1,015 (0,992)
TRV	0,005 (0,004)	0,006 (0,004)	-0,014** (0,003)	-0,009** (0,003)
Âge	-0,053 (0,042)	-0,114** (0,042)	0,127** (0,042)	0,112* (0,049)
Nb placements antérieurs	0,056 (0,034)	0,062* (0,027)	-0,063** (0,024)	-0,046 (0,027)
Durée prise en charge (log)	-0,141 (0,089)	-0,190* (0,092)	0,277** (0,078)	0,236** (0,079)
Pente	-0,265 (0,298)	-0,639* (0,328)	0,555* (0,278)	0,547 (0,311)
TRV	-0,003** (0,001)	-0,003* (0,001)	0,003** (0,001)	0,002 (0,001)
Âge	0,004 (0,012)	0,017 (0,013)	-0,014 (0,010)	-0,015 (0,012)
Nb placements antérieurs	-0,007 (0,009)	-0,016 (0,011)	0,017* (0,008)	0,011 (0,010)
Durée prise en charge (log)	0,029 (0,025)	0,054* (0,027)	-0,053* (0,025)	-0,039 (0,028)
R <sup>2</sup> (%)	32,4	16,6	39,7	8,4
Variances résiduelles				
Statut initial	0,239** (0,047)	0,266** (0,053)	-1,440 (0,933)	0,286** (0,060)
Pente	0,004 (0,005)	0,012* (0,006)	0,555* (0,278)	0,013* (0,005)
Statistiques du modèle				
X <sup>2</sup>	50,785	32,933	28,443	24,771
df	22	22	22	22
P	0,0005	0,063	0,162	0,308
AIC	3593,081	3598,942	3568,679	3623,305
BIC	3646,286	3652,147	3621,884	3676,509
CFI	0,832	0,919	0,963	0,981
RMSEA	0,096	0,059	0,045	0,030

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Pour illustrer les résultats significatifs relatifs à la régulation externe de la colère et au tempérament colérique, les figures 1 et 2 présentent trois courbes prototypiques de l'évolution de ces variables en fonction de trois niveaux de TRV pour des adolescentes qui ont un âge, un nombre de placements et une durée de prise en charge égaux aux moyennes de leur groupe. Ces TRV représentent le plus faible (13%) et le plus haut (64%) TRV moyen observés dans les unités d'hébergement en comparaison avec le TRV considéré problématique dans la littérature (25%). Pour la régulation externe de la colère, on y constate que les adolescentes qui ont un faible TRV ont une courbe estimée qui se situe au-dessus des moyennes observées au temps 1 et que cette droite est pratiquement stable. À l'opposé, les adolescentes qui vivent un haut taux de TRV ont un statut initial inférieur à la moyenne au départ et une pente estimée qui atteint pratiquement les moyennes des autres adolescentes au temps 5. Pour le tempérament colérique, on constate que les adolescentes qui ont vécu un faible TRV ont une courbe estimée qui se situe sous les moyennes observées au temps 1 et que cette droite est pratiquement stable, comme à la figure précédente. D'un autre côté, les adolescentes qui ont un TRV élevé ont un statut initial légèrement supérieur à la moyenne générale au temps 1 et une pente qui diminue sous les moyennes observées au temps 5. Un graphique similaire pourrait être fait pour l'expression agressive de la colère puisque cette variable évolue de la même manière que le tempérament colérique.

Les résultats relatifs aux covariables suscitent un certain intérêt, car ils justifient leur inclusion dans les modèles et témoignent de la complexité des relations entre les profils de clientèles et leur évolution clinique. Ainsi, plus les adolescentes sont âgées moins elles démontrent d'expression agressive de la colère au début de leur placement ( $-0,114$ ,  $p < 0,01$ ) et plus elles rapportent d'habiletés de régulation externe ( $0,127$ ,  $p < 0,01$ ) et de régulation interne de la colère ( $0,112$ ,  $p < 0,05$ ). L'âge n'est toutefois pas relié à l'évolution de ces variables. Les adolescentes qui ont des durées de prise en charge plus longues avaient aussi tendance, lors de leur admission, à moins exprimer

leur colère de façon agressive ( $-0,190$ ,  $p<0,05$ ), mais ces dernières démontraient plus d'habiletés de régulation externe ( $0,277$ ,  $p<0,01$ ) et de régulation interne de la colère ( $0,236$ ,  $p<0,05$ ). Avec le temps, elles augmentent toutefois leur expression de la colère ( $0,054$ ,  $p<0,05$ ) et diminuent leur régulation externe ( $-0,053$ ,  $p<0,05$ ). Enfin, plus les adolescentes ont eu de placements antérieurs, plus elles ont un score élevé au début sur l'expression agressive de la colère ( $0,062$ ,  $p<0,05$ ) et une plus faible régulation externe ( $-0,063$ ,  $p<0,01$ ). Cette régulation externe augmente toutefois plus avec le temps en fonction du nombre de placements antérieurs ( $0,017$ ,  $p<0,05$ ). Précisons enfin que les variances résiduelles de la pente sont significatives pour trois des six échelles, ce qui signifie qu'il subsiste des différences significatives dans l'évolution des adolescentes. Des variables autres que le roulement du personnel et non incluses dans ces modèles expliqueraient donc également l'évolution des adolescentes.

Figure 1

Courbes prototypiques de l'évolution de la régulation externe de la colère d'adolescentes ayant vécu différents TRV

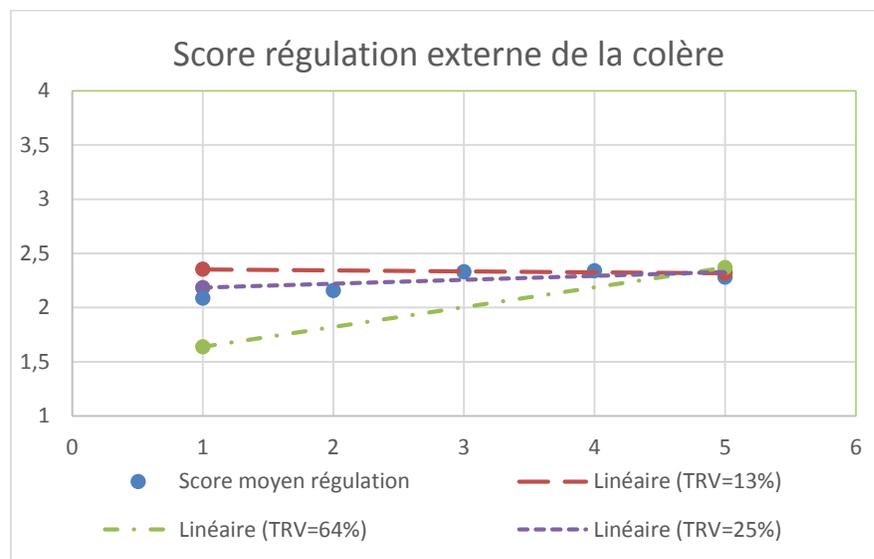
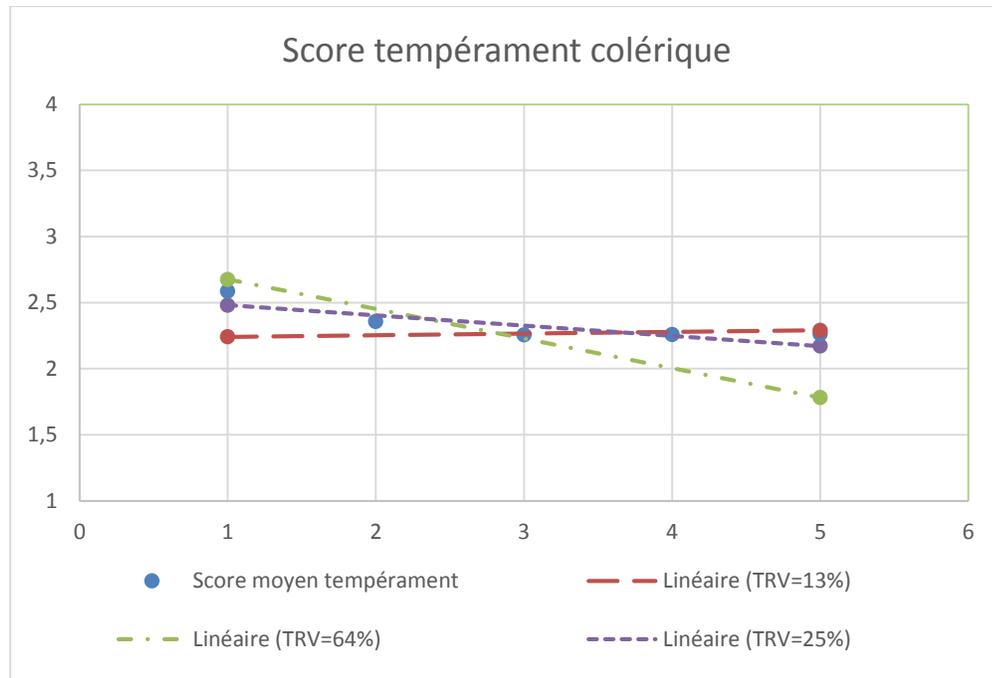


Figure 2

Courbes prototypiques de l'évolution du tempérament colérique d'adolescentes ayant vécu différents TRV



Cette section de résultats se termine par l'analyse des échelles de détresse psychologique. Le tableau 4 permet de constater qu'il n'existe aucun lien significatif entre le TRV et les dimensions de la détresse psychologique. Ainsi, les adolescentes ayant vécu beaucoup ou peu de roulement du personnel ne présentent pas de différences significatives dans l'évolution de leur détresse psychologique. Il est également possible de remarquer que les covariables ne sont pratiquement pas liées significativement à l'évolution de ces variables ni même à leur statut initial, contrairement à ce que nous avons observé au tableau précédent. Notons que les variances résiduelles élevées sur le statut initial de toutes les échelles de détresse suggèrent que celle-ci varie grandement d'une adolescente à l'autre, mais cette variation n'est reliée d'aucune manière au TRV ni aux covariables.

Tableau 4  
Analyses de trajectoires latentes entre le TRV et les échelles de détresse  
psychologique

Paramètres	Symptômes anxieux	Irritabilité	Problèmes cognitifs	Symptômes dépressifs
Statut initial	3,127* (1,300)	3,047* (1,305)	2,375 (1,603)	2,543** (1,028)
TRV	-0,001 (0,005)	0,006 (0,005)	0,007 (0,006)	0,002 (0,004)
Âge	0,040 (0,052)	-0,003 (0,050)	0,002 (0,060)	0,028 (0,040)
Nb placements antérieurs	0,047 (0,044)	0,056 (0,043)	0,033 (0,056)	0,035 (0,039)
Durée prise en charge (log)	-0,141 (0,120)	-0,126 (0,111)	-0,087 (0,138)	-0,084 (0,092)
Pente	-0,616 (0,456)	-0,212 (0,317)	-0,147 (0,431)	-0,244 (0,266)
TRV	0,000 (0,001)	-0,002 (0,001)	-0,002 (0,002)	-0,001 (0,001)
Âge	0,009 (0,018)	0,000 (0,012)	0,001 (0,016)	0,002 (0,010)
Nb placements antérieurs	-0,011 (0,013)	-0,012 (0,012)	-0,001 (0,013)	-0,003 (0,009)
Durée prise en charge (log)	0,057 (0,040)	0,031 (0,030)	0,017 (0,039)	0,023 (0,025)
$R^2$ (%)	14,9	45,5	2,5	28,3
Variances résiduelles				
Statut initial	0,473** (0,089)	0,299** (0,079)	0,516** (0,109)	0,235** (0,046)
Pente	0,008 (0,011)	0,002 (0,007)	0,028* (0,013)	0,001 (0,000)
Statistiques du modèle				
$X^2$	28,833	28,535	29,653	44,852
$df$	22	22	22	23
$P$	0,150	0,159	0,127	0,004
AIC	3984,406	3838,988	3963,012	3617,293
BIC	4031,610	3892,192	4016,217	3667,543
CFI	0,938	0,936	0,916	0,840
RMSEA	0,047	0,046	0,049	0,082

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

#### 4. DISCUSSION

Le roulement du personnel est un phénomène important relativement peu étudié dans les services sociaux. La présente étude avait pour but d'explorer les liens entre le roulement du personnel vécu par les adolescentes pendant leurs placements dans un centre jeunesse du Québec et leur évolution clinique. Ce taux de roulement est d'environ 30% en moyenne et peut varier de 0% à 86%. Or, il est reconnu qu'un haut taux de roulement du personnel influence négativement la performance d'une organisation (Kacmar et al., 2006; Morrow & McElroy, 2007; Shaw, Gupta, & Delery, 2005) et, de plus, un taux de roulement du personnel de plus de 25% est considéré problématique (Balfour & Neff, 1993; Strolin-Goltzman et al., 2010). Dans la présente étude, c'est 60% des adolescentes qui vivent des taux de roulement de 25% et plus. Comme certains auteurs ont constaté que les problèmes intériorisés et extériorisés avaient tendance à augmenter lorsque le roulement du personnel était élevé (De Schipper et al., 2004; Howes & Hamilton, 1993; Howes et al., 1994; Perry, 2006), il est possible que la clientèle en subisse les contrecoups. C'est ce que nous avons exploré à l'aide de mesures de la détresse psychologique ainsi que de l'expérience, de l'expression et de la régulation de la colère qui ont été ciblées pour cette étude.

En ce qui concerne la détresse psychologique, aucun résultat significatif n'a été observé. Cette absence de résultats pourrait s'expliquer de plusieurs façons. D'abord, il est possible que le roulement du personnel ne soit pas associé à la détresse psychologique chez les adolescentes. Il est aussi possible que les conséquences du roulement du personnel sur la détresse psychologique ne soient pas détectées par le questionnaire utilisé comme il est possible de penser que les conséquences du roulement du personnel s'observent à plus long terme ou soient atténuées par les effets des programmes d'intervention auprès de ces jeunes. Rien dans la littérature ne permet de conclure en faveur de l'une ou l'autre de ces interprétations. L'absence de lien n'a rien d'étonnant considérant la multitude de composantes et d'environnements existants

entre un intervenant et son client, tel qu'observé dans le cadre conceptuel proposé par Ryan et al. (2006).

En ce qui a trait à l'expérience, l'expression et la régulation de la colère, les analyses de trajectoires latentes suggèrent que le tempérament colérique et l'expression de la colère de manière agressive diminuent davantage chez les adolescentes exposées à plus de roulement du personnel. Ces dernières démontrent également davantage d'habiletés de régulation externe de la colère que les adolescentes ayant vécu moins de roulement du personnel. Il semble que les adolescentes qui vivent peu de roulement du personnel ont des trajectoires plus stables et affichent moins de difficultés au départ alors que celles qui vivent plus de roulement du personnel ont des profils plus sévères au départ, mais s'améliorent davantage du temps 1 au temps 5.

Il peut y avoir plusieurs façons d'expliquer ces résultats qui, faut-il l'admettre, vont à l'encontre d'une hypothèse de conséquences néfastes du roulement de personnel sur une clientèle à risque. La première serait d'affirmer que le roulement de personnel a un effet positif sur ces variables. De tels résultats iraient à l'encontre de ceux observés dans les études citées au début de ce texte (Howard & Gould, 2000). La seconde explication tiendrait du simple phénomène de régression à la moyenne. Comme les adolescentes qui ont vécu plus de roulement de personnel pendant leurs placements avaient des scores plus élevés au départ sur ces variables, la variabilité normale de ces scores les a rapprochées près de la moyenne générale par la suite.

Il y a toutefois une troisième interprétation possible qui est à l'effet que les adolescentes qui, au départ, ont une moins bonne régulation de la colère sont possiblement placées dans des unités où il y a plus de roulement de personnel, mais réussissent tout de même à évoluer positivement et rejoindre les autres adolescentes, voire les dépasser. Une intervention de type cognitif-comportemental comme celle appliquée auprès de ces jeunes, couplée au fait qu'il s'agit d'unité de réadaptation où l'intervention se fait en équipe, pourraient possiblement atténuer les conséquences

observables du roulement du personnel. En effet, il est reconnu que l'implantation de pratiques probantes améliore la rétention du personnel (Aarons, Sommerfeld, Hecht, Silovsky, & Chaffin, 2009), permettant ainsi une meilleure implantation et de meilleurs résultats tout en réduisant les conséquences d'une discontinuité relationnelle. Bien qu'il nous soit impossible de démontrer un tel état de fait, il importe tout de même de se questionner sur les caractéristiques particulières des unités de réadaptation. Se pourrait-il que certaines d'entre elles accueillent d'office la clientèle avec un profil clinique plus sévère ou ayant une dynamique plus complexe? Si oui, est-il possible que le roulement du personnel soit plus élevé dans ces unités en raison de la difficulté d'y travailler. Rien dans les rares études publiées ne suggère toutefois un tel état de fait.

Enfin, il nous faut souligner que cette étude ne portait que sur des adolescentes hébergées dans des unités de réadaptation, d'autres types de suivis étant possibles. Lors d'un suivi dans une unité de réadaptation, chaque adolescente est assignée à un intervenant qui assure son suivi individuel, bien que ce dernier travaille en équipe avec plusieurs autres intervenants. Dans ce contexte, les conséquences du départ de cet intervenant responsable pourraient être atténuées par la stabilité des autres intervenants de l'équipe. Le type de continuité qui est brisée lors d'un changement d'intervenant peut donc être différent selon le type de suivi reçu par la clientèle. À ce sujet, Haggerty, Reid, Freeman, Starfield, Adair et McKendry (2003) distinguent trois types de continuité, soit la continuité d'information, la continuité d'approche et la continuité relationnelle. Alors, même s'il y a possiblement eu discontinuité relationnelle dans les unités qui ont eu plus de roulement de personnel, il est fort possible que la continuité d'approche en ait atténué ou même inversé les conséquences.

Il est à noter que même si des résultats significatifs ont été observés sur quelques variables, l'apport des covariables est plus important sur l'évolution de toutes ces variables, notamment la durée de prise en charge. Ainsi, les caractéristiques des clientèles en début de service demeurent des prédicteurs importants de l'évolution de cette clientèle.

Les conséquences observées dans la présente étude ne sont pas celles qui étaient escomptées. D'une part, le taux de roulement vécu n'est pas la variable qui explique le plus l'évolution des adolescentes et lorsqu'il est relié à l'évolution des adolescentes, il semble que cette relation ne soit pas dans la direction escomptée. Mais il est clair que dans le cadre de cette étude il n'y a pas de preuve à l'effet que les adolescentes qui vivent plus de roulement de personnel vivent plus de difficultés par la suite.

#### 4.1. **Conclusion**

L'étude des conséquences du roulement du personnel dans les services sociaux, notamment les centres jeunesse, est des plus complexes puisqu'il ne suffit pas d'observer l'effet d'un taux de roulement du personnel annuel sur une variable donnée, sans compter l'effet de nombreuses variables associées aux profils des clientèles. Le taux de roulement est une variable qui se mesure dans une unité de réadaptation sinon une organisation alors que l'évolution clinique se mesure sur de nombreuses dimensions, pour chaque personne et à différents moments dans le temps. Ces moments ne correspondent pas nécessairement à ceux qui permettent d'établir les taux de roulement. Des variations mensuelles de taux de roulement du personnel peuvent s'avérer importantes à considérer. Il est donc indispensable d'être en mesure d'associer exactement le bon taux de roulement du personnel à la période d'étude visée. Par exemple, les conséquences du roulement du personnel ne devraient pas être les mêmes pour une adolescente suivie entre mars 2008 et septembre 2008 et une seconde suivie entre juin 2008 et décembre 2008, le taux de roulement étant nécessairement différent entre ces deux temps.

Même si très peu de résultats significatifs ont été observés dans cette étude, il est clair qu'il y a beaucoup de roulement du personnel dans les services sociaux destinés aux enfants et que cela se répercute par des changements d'intervenants, de la discontinuité dans les services et une évolution clinique moins bonne chez les enfants

et leurs familles dans certains cas (Child Welfare League of America, 2008). Bien que la clientèle diffère sensiblement, les récents travaux de Garner et al. (2012) soulignent l'importance d'étudier les conséquences du roulement du personnel sur les clientèles en difficulté, notamment un utilisant des analyses multiniveaux mettant en lien des variables au niveau organisationnel (le roulement du personnel) et des variables au niveau de la clientèle. Il est donc important de continuer de telles études, mais en raffinant l'approche, en favorisant une mesure de la discontinuité enfant par enfant plutôt qu'une mesure du roulement de personnel par unité ou service et en variant les milieux d'intervention. Des résultats possiblement différents auraient pu être obtenus si nous avions eu accès aux données de roulement du personnel concernant tout le suivi des adolescentes comme lors du suivi dans la communauté.

#### 4.2. **Limites et recommandations**

Cette étude comporte certaines limites. Premièrement, les données concernant le roulement du personnel ont été calculées annuellement. Bien qu'une pondération ait été effectuée en fonction du temps passé dans l'unité de réadaptation, l'obtention de TRP mensuel aurait été plus représentative du placement. L'instauration, dans les organisations, d'un système de notation mensuel des départs et des arrivées pourrait faciliter l'analyse des conséquences du roulement du personnel, et ce, tant pour les chercheurs que pour les membres de l'organisation elle-même. On peut même penser que le calcul de la discontinuité des soins (le changement de personnel vécu pendant un certain temps pour chaque cliente) est préférable au seul calcul du roulement de personnel pour l'unité de réadaptation.

Deuxièmement, les données de roulement du personnel ne font référence qu'à la durée du placement. Or, il s'avère que les données cliniques des adolescentes aux cinq temps de mesure dépassaient le temps d'hébergement. En effet, la plupart des adolescentes ont été hébergées jusqu'au temps 3. L'accessibilité aux données de roulement du personnel de la durée totale de prise en charge des clientes aurait été

souhaitable afin de mieux cerner les conséquences du TRP sur leur évolution clinique, mais ce ne fut malheureusement pas possible. Quoique le CJM-IU démontre un grand intérêt pour l'étude et la compréhension de ce phénomène, la faisabilité d'obtenir des données cliniques longitudinales sur un grand échantillon s'avère complexe et exigeant. Il s'agit également d'un sujet sensible autour duquel la réalisation d'études de ce genre permettra certainement de mieux comprendre le phénomène et ainsi proposer des solutions adaptées à cette problématique.

Troisièmement, l'échantillon à l'étude ne contenait que des adolescentes et les instruments de mesure ne faisaient référence qu'à deux concepts, soit la détresse psychologique et la colère. Il serait important pour les études futures d'étendre la clientèle à des garçons afin de comparer les conséquences du roulement du personnel entre les garçons et les filles. De plus, l'étude des conséquences du roulement du personnel devrait considérer des variables telles que la relation thérapeutique entre l'intervenant et son client.

Enfin, cette étude se limite à une population provenant des centres jeunesse. Les services sociaux comprennent plusieurs types d'organisation et bien que les centres jeunesse soient des milieux propices à ce type d'étude, il serait important d'étendre l'étude des conséquences du roulement du personnel à d'autres organisations de services sociaux, tels que les centres de santé et de services sociaux.

#### 4.3. **Remerciements**

Cet article est une partie intégrante de la thèse de doctorat de la première auteure et sa réalisation a été rendue possible grâce à la contribution financière du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, du Fonds de recherche du Québec – Société et culture, du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec et de l'Université de Sherbrooke.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., Hecht, D. B., Silovsky, J. F., & Chaffin, M. J. (2009). The impact of evidence-based practice implementation and fidelity monitoring on staff turnover: Evidence for a protective effect. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 77*(2), 270-280.
- Balfour, D. L., & Neff, D. M. (1993). Predicting and managing turnover in human service agencies: A case study of an organization in crisis. *Public Personnel Management, 22*(3), 473-486.
- Blais, M., Hélie, S., Langlais-Cloutier, C., & Lavergne, C. (2006). *Réflexions autour de la discontinuité relationnelle en protection de la jeunesse au CJM-IU*. Montréal: Institut de recherche pour le développement social des jeunes, Plateforme informationnelle pour le bien-être de l'enfant, Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire.
- Boyer, R., Préville, M., Légaré, G., & Valois, P. (1993). La détresse psychologique dans la population du Québec non institutionnalisée: Résultats normatifs de l'enquête santé Québec. *Revue Canadienne de Psychiatrie, 38*(7), 339-343.
- Chenot, D., Benton, A. D., & Kim, H. (2009). The influence of supervisor support, peer support, and organizational culture among early career social workers in child welfare services. *Child Welfare, 88*(5), 129-147.
- Child Welfare League of America. (2008). CWLA 2008 children's legislative agenda: Child welfare workforce and training. Consulté le 15 août 2013, à partir du site <http://www.cwla.org/advocacy/2008legagenda04.pdf>
- Cryer, D., Hurwitz, S., & Wolery, M. (2000). Continuity of caregiver for infants and toddlers in center-based child care: Report on a survey of center practices. *Early Childhood Research Quarterly, 15*(4), 497-514.
- De Schipper, J. C., Van IJzendoorn, M. H., & Tavecchio, L. W. C. (2004). Stability in center day care: Relations with children's well-being and problem behavior in day care. *Social Development, 13*(4), 531-550.
- Department for Children, School and Families (DCSF). (2009). *Building a safe, confident future. The final report of the social work task force*. (DCSF No. 01114-2009). London: DCSF.

- Ellett, A. J. S. (2000). *Human caring, self-efficacy beliefs, and professional organizational culture correlates of employee retention in child welfare*. (Thèse de doctorat, Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College, 2000). *ProQuest Dissertations and Theses* (No. 304606007).
- Flower, C., McDonald, J., & Sumski, M. (2005). *Review of turnover in Milwaukee county private agency child welfare ongoing case management staff*. Milwaukee, WI: Bureau of Milwaukee Child Welfare.
- Fulcher, G. M., & Smith, R. J. (2010). Environmental correlates of public child welfare worker turnover. *Administration in Social Work, 34*(5), 442-457.
- Garner, B. R., Hunter, B. D., Modisette, K. C., Ihnes, P. C., & Godley, S. H. (2012). Treatment staff turnover in organizations implementing evidence-based practices: Turnover rates and their association with client outcomes. *Journal of Substance Abuse Treatment, 42*(2), 134-142.
- General Accounting Office. (2003). *Child welfare: HHS could play a greater role in helping child welfare agencies recruit and retain staff*. (GAO No. 03-357). Washington, DC: United States General Accounting Office.
- Goerge, R. M. (1994). The effects of public child welfare worker characteristics and turnover on discharge from foster care. In R. Barth, J. D. Berrick & N. Gibert (Eds.), *Child welfare Research Review, vol 1* (pp. 205-217). New York, NY: Columbia University Press.
- Haggerty, J. L., Ried, R., J., Freeman, G. K., Starfield, B. H., Adair, C. E., & McKendry, R. (2003). Continuity of care: A multidisciplinary review. *British Medical Journal, 327*(7425), 1219-1221.
- Hale-Jinks, C., Knopf, H., & Kemple, K. (2006). Tackling teacher turnover in child care: Understanding causes and consequences, identifying solutions. *Childhood Education, 82*(4), 219-226.
- Hélie, S., Blais, M., & Bourdages, T. (2007). *La discontinuité relationnelle en protection de la jeunesse: L'évolution de la situation au CJM-IU depuis juillet 2005*. Montréal: Institut de recherche pour le développement social des jeunes, Plate-forme informationnelle pour le bien-être de l'enfant, Centre jeunesse de Montréal - Institut universitaire.
- Howard, B., & Gould, K. E. (2000). Strategic planning for employee happiness: A business goal for human service organizations. *American Journal on Mental Retardation, 105*(5), 377-386.

- Howes, C., & Hamilton, C. E. (1992). Children's relationships with child care teachers: Stability and concordance with parental attachments. *Child Development, 63*(4), 867-878.
- Howes, C., & Hamilton, C. E. (1993). The changing experience of child care: Changes in teachers and in teacher-child relationships and children's social competence with peers. *Early Childhood Research Quarterly, 8*(1), 15-32.
- Howes, C., Matheson, C. C., & Hamilton, C. E. (1994). Maternal, teacher, and child care history correlates of children's relationships with peers. *Child Development, 65*(1), 264-273.
- Hwang, J., & Hopkins, K. (2012). Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: A multilevel mediation analysis. *Administration in Social Work, 36*(1), 23-39.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal, 49*(1), 133-144.
- Lanctôt, N., & Lemieux, A. (2012). Expression et régulation de la colère : Les effets d'un programme cognitif-comportemental appliqué à des adolescentes hébergées en centre de réadaptation. *Revue de Psychoéducation, 41*(2), 209-229.
- Loi sur la protection de la jeunesse*, LRQ 2014, c P-34.1.
- Martin, F., Sabourin, S., & Gendreau, P. (1989). Les dimensions de la détresse psychologique: Analyse factorielle confirmatoire de type hiérarchique. *International Journal of Psychology, 24*(1-5), 571-584.
- McCartney, K., Scarr, S., Rocheleau, A., Phillips, D., Abbott-Shim, M., Eisenberg, M., et al. (1997). Teacher-child interaction and child-care auspices as predictors of social outcomes in infants, toddlers, and preschoolers. *Merrill-Palmer Quarterly, 43*(3), 426-450.
- Morrow, P., & McElroy, J. (2007). Efficiency as a mediator in turnover-organizational performance relations. *Human Relations, 60*(6), 827-849.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2006). *Mplus statistical analysis with latent variables. user's guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.

- Newton, R. R., Litrownik, A. J., & Landsverk, J. A. (2000). Children and youth in foster care : Disentangling the relationship between problem behaviors and number of placements. *Child Abuse and Neglect, 24*(10), 1363-1374.
- Perry, B. L. (2006). Understanding social network disruption: The case of youth in foster care. *Social Problems, 53*(3), 371-391.
- Préville, M., Boyer, R., Potvin, L., Perrault, C., & Légaré, G. (1992). La détresse psychologique: Détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'Enquête Santé Québec 87. *Les Cahiers de Recherche, 7, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services Sociaux.*
- Rollins, A. L., Salyers, M. P., Tsai, J., & Lydick, J. M. (2010). Staff turnover in statewide implementation of ACT: Relationship with ACT fidelity and other team characteristics. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 37*(5), 417-426.
- Ryan, J. P., Garnier, P., Zyphur, M., & Zhai, F. (2006). Investigating the effects of caseworker characteristics in child welfare. *Children and Youth Services Review, 28*(9), 993-1006.
- Selden, D. R. (2010). The effects of staff turnover on psychiatric rehabilitation programs. *Psychiatric Rehabilitation Journal, 34*(1), 71-73.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal, 48*(1), 50-68.
- Spielberger, C. D. (1999). *STAXI-2 : State-trait anger expression inventory-2. Professional manual.* Lutz, FL: Psychological Assessment Resources Inc.
- Strolin, J. S., McCarthy, M., & Caringi, J. (2007). Causes and effects of child welfare workforce turnover: Current state of knowledge and future directions. *Journal of Public Child Welfare, 1*(2), 29-52.
- Strolin-Goltzman, J., Kollar, S., & Trinkle, J. (2010). Listening to the voices of children in foster care: Youths speak out about child welfare workforce turnover and selection. *Social Work, 55*(1), 47-53.
- Tremblay, C., & Joly, J. (2009). Le roulement du personnel chez des intervenants en centre jeunesse: État, causes et effets. *Revue de Psychoéducation, 38*(2), 189-213.

Trocmé, N., Hélie, S., MacLaurin, B., Fallon, B., Shlonsky, A., Mulcahy, M., et al. (2009). *Matrice d'indicateurs de protection de la jeunesse (MIP)*. Montréal: Université McGill, Centre d'excellence sur l'enfance et la famille.

Whitebook, M., Howes, C., & Phillips, D. (1989). *Who cares? Child care teachers and the quality of care in America. Executive summary, national child care staffing study*. Center for the Study of Child Care Employment. Berkeley, CA: University of California.



## **CINQUIÈME CHAPITRE**

### **DISCUSSION GÉNÉRALE ET CONCLUSION DE LA THÈSE**

Ce chapitre a pour but de démontrer la contribution novatrice de la thèse sur les plans scientifique et professionnel ainsi que de dresser un portrait critique des résultats obtenus. Pour ce faire, une présentation de l'apport scientifique des articles de la thèse sera effectuée. Par la suite, nous présenterons de quelle manière cette thèse par articles s'inscrit dans la thématique du doctorat en éducation de l'Université de Sherbrooke. Les forces, les limites et les recommandations liées à la thèse seront par la suite présentées. Une conclusion incluant les apprentissages réalisés au cours de cette formation terminera cette thèse.

#### **1. APPORT SCIENTIFIQUE DES ARTICLES DE LA THÈSE**

Chacun des articles de la thèse contribue à l'avancement des connaissances dans le domaine du roulement du personnel. Les apports scientifiques de ces trois articles sont présentés dans les paragraphes suivants.

Le phénomène du roulement du personnel étant complexe, il a nécessité la création du cadre conceptuel, présenté dans le premier article de la thèse. Ce cadre conceptuel constitue une nouveauté en ce sens qu'il présente l'ensemble de la problématique du roulement du personnel, intégrant autant les différentes unités d'analyse (organisationnelle : organisation, individuelle : employés et clientèle) que les différents concepts liés au roulement du personnel. La schématisation simple et ordonnée permet une compréhension rapide de la nature du phénomène. Elle pourrait être utilisée dans plusieurs milieux (ex. : centres jeunesse, centres de santé et de services sociaux, centre de réadaptation, etc.) et par plusieurs catégories de personnes, que ce soit un intervenant sur le terrain ou un dirigeant afin de détecter rapidement où se situe le problème au sein de son organisation. Cet article répond au premier objectif de la thèse, soit de faire l'examen critique de l'état des connaissances scientifiques

concernant les effets du roulement du personnel sur l'organisation et la clientèle des services sociaux.

Tel qu'identifié dans ce cadre conceptuel, le roulement du personnel peut avoir des répercussions sur l'organisation, sur les employés qui demeurent en poste ainsi que sur la clientèle. Les conséquences sur les employés n'étant pas l'objet d'un article de la thèse, nous ne pouvons que recommander que soient réalisées des études à ce sujet. En ce qui concerne les conséquences vécues au sein d'une organisation, les résultats observés dans notre deuxième article font état d'une durée de prise en charge plus longue, d'une durée de placement plus courte et de plus de placements ultérieurs lorsque le taux de roulement est élevé. Bien que d'autres auteurs aient observé une augmentation de la durée des placements en raison d'un haut taux de roulement (Ryan et al., 2006), les résultats du deuxième article démontrent que le roulement du personnel n'est pas la variable la plus influente dans la relation entre le taux de roulement et la durée des placements. En effet, l'âge et le nombre de placements antérieurs prennent davantage d'importance que le taux de roulement dans l'explication des résultats de nos analyses. Il en est de même pour la relation entre le taux de roulement et la durée de prise en charge et le nombre de placements ultérieurs où les covariables influencent davantage la variable dépendante que le taux de roulement. À ce sujet, bien que le choix des variables dépendantes et des covariables était justifié, celui-ci aurait possiblement pu être mieux orienté s'il avait existé d'autres cadres conceptuels à ce sujet, permettant ainsi de sélectionner les variables organisationnelles, spécifiques aux organisations de services sociaux, les plus sensibles au roulement du personnel.

Les conséquences du roulement du personnel observées à la suite du deuxième article sont donc moindres que ce qui était anticipé et pas nécessairement dans le sens attendu. En ce sens, il est opportun de se questionner à savoir si certaines ressources d'hébergement reçoivent davantage de placements dits stables ou fixes alors que d'autres ressources accueillent des placements plus hétéroclites avec des adolescentes dont les profils cliniques diffèrent largement. Selon la théorie des organisations (March

et Simon, 1993), ces différences de profils et de contextes de travail pourraient alors influencer la satisfaction au travail et donc, la décision du personnel de demeurer ou non en poste. Cette décision aurait par la suite des impacts sur le capital humain de l'entreprise ainsi que sur la gestion des connaissances au sein de celle-ci en raison de l'arrivée des nouveaux employés que l'organisation devra former (Becker, 1964; Grant, 1996).

De plus, tel que présenté dans le deuxième article, les résultats obtenus s'expliquent de plusieurs manières, notamment par le fait que les données de roulement du personnel obtenues ne faisaient référence qu'aux placements. Or, les adolescentes suivies dans le cadre de ces placements reçoivent également des services d'une personne responsable du dossier à l'application des mesures du centre jeunesse dont la relation (stable ou non) peut influencer les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. Une question subsiste alors : est-ce que le taux de roulement moyen des unités a plus d'influence sur les variables à l'étude que le roulement vécu (ou vice-versa)? Notre interrogation demeure sans réponse d'autant plus que s'il avait été possible de pondérer tout le roulement du personnel vécu au cours de tout le suivi en centre jeunesse, les résultats auraient été pu être différents.

Notre troisième article avait donc pour objectif d'explorer les conséquences du roulement du personnel sur une clientèle adolescente hébergée en centre jeunesse. Les résultats obtenus indiquent que le roulement du personnel ne semble pas influencer la détresse psychologique vécue par les adolescentes. Au plan de l'expérience, de l'expression et de la régulation de la colère, les résultats démontrent que le tempérament colérique et l'expression agressive de la colère des adolescentes ayant vécu plus de roulement du personnel diminuent plus rapidement. Une évolution plus positive de la régulation externe de la colère est observée chez les adolescentes qui vivent plus de roulement du personnel. Comme c'était le cas dans le deuxième article, l'apport des covariables sur l'évolution de ces variables est plus important que le roulement du personnel. C'est le cas, notamment, de la durée de prise en charge. Telles

que conçues initialement, les hypothèses sous-jacentes à cette étude laissaient présager un impact important du roulement du personnel. Or, comme Garner et al. (2012), les résultats obtenus sont plus faibles que ce qui était attendu.

Cette thèse ne confirme pas les graves conséquences attendues dans les organisations et chez la clientèle, ce qui ne signifie pas qu'il n'y a aucun effet. En effet, des résultats positifs ont même été observés dans l'organisation, à savoir des placements plus courts lorsque le taux de roulement est élevé. Chez la clientèle, une meilleure régulation externe de la colère chez les adolescentes ayant vécu plus de roulement a été observée alors que le contraire était attendu.

Si on se réfère au cadre conceptuel proposé par Ryan et al. (2006) et présenté à la figure 2 de la problématique de cette thèse, l'absence ou le peu de résultats dans le troisième article, mais aussi les résultats plus timides du deuxième article pourraient s'expliquer par le nombre important de variables en interaction dans la relation entre l'intervenant et les résultats obtenus chez le client. En effet, les caractéristiques personnelles des adolescentes (ex. : profil clinique plus sévère) et la structure organisationnelle de l'organisation (ex. certaines ressources sont destinées aux adolescentes avec un profil clinique plus sévère) pourraient expliquer, en partie, les résultats obtenus. Les ressources de réadaptation recevant les adolescentes ayant un profil clinique plus sévère et plus détérioré reçoivent peut-être aussi davantage de nouveaux intervenants qui sont appelés à quitter pour de meilleures conditions, ce qui contribue à hausser le taux de roulement de ces ressources. L'intervention qui y est donnée est alors possiblement moins fidèle à ce qui est prévu par le programme d'intervention mis en place, ce qui pourrait diminuer l'impact de l'intervention sur les adolescentes. Au contraire, les ressources dont les profils cliniques des adolescentes sont plus légers ont peut-être des taux de roulement inférieurs aux autres, ce qui assure une meilleure fidélité d'implantation, donc une plus grande qualité de services et ainsi de meilleurs résultats chez les adolescentes. Malheureusement, il ne nous est pas possible de vérifier une telle affirmation.

Par ailleurs, le fait de travailler en équipe dans ce type de service pourrait réduire l'impact du départ d'employés. En effet, l'organisation du travail dans les ressources de réadaptation est principalement basée sur du travail en équipe (CJM-IU, 2012). Cette organisation du travail permet donc à la jeune de maintenir des contacts avec les autres intervenants de la ressource malgré le départ de l'intervenant responsable de son dossier puisque tous ne quittent pas en même temps. Toutefois, ce contexte est particulier aux ressources de réadaptation comme celles étudiées ici. Ainsi, dans ce contexte, il pourrait être possible que le roulement du personnel n'ait pas de réelles conséquences négatives sur l'évolution clinique des adolescentes hébergées, ce qui peut s'avérer une bonne nouvelle. Or, les résultats pourraient être différents lors des suivis dans la communauté où il y a moins de personnes différentes qui interviennent auprès des adolescentes. Dans ce contexte, le départ de l'intervenant implique nécessairement une discontinuité des soins dont l'effet sera plus ou moins amplifié selon la qualité de la relation thérapeutique et de la transmission du dossier.

En ce qui a trait aux conséquences du roulement du personnel ou de la discontinuité des soins sur la clientèle, Howes et Hamilton (1992) stipulaient d'ores et déjà en 1992 que d'autres recherches étaient nécessaires afin de répondre à la question suivante : qu'arrive-t-il aux enfants ayant expérimenté plusieurs changements d'éducateurs? Vingt ans plus tard, la documentation scientifique ne semble toujours pas en mesure de répondre clairement à cette question. De plus, ces mêmes auteurs mentionnaient que les études réalisées jusque-là n'offraient qu'un bref aperçu des conséquences possibles, celles-ci ne reflétant pas exactement la réalité vécue en raison du choix ciblé des échantillons, sous-estimant ainsi l'influence négative du roulement du personnel.

D'un autre côté, il importe de mentionner que toutes les adolescentes incluses dans cette étude ont reçu de l'intervention dans le cadre d'un programme cognitif-comportemental visant la restructuration de la pensée (programme cognitif-

comportemental) et il est possible que ce programme, appliqué plus ou moins fidèlement selon les équipes ou même les périodes de temps pourrait interagir avec les effets du roulement du personnel.

## 2. POSITIONNEMENT DANS LA THÉMATIQUE DU DOCTORAT ET RETOMBÉES DE LA THÈSE

Prenant sa source au cœur des préoccupations des intervenants sociaux, cette thèse traitant des conséquences du roulement du personnel intègre chacun des aspects de la thématique du doctorat en éducation de la Faculté d'éducation, soit l'interrelation entre la recherche, la formation et la pratique.

D'abord, le premier article de cette thèse est utile tant pour les chercheurs, les formateurs en intervention psychosociale, les intervenants que les gestionnaires du milieu des services sociaux. En plus de présenter un cadre conceptuel de la problématique du roulement du personnel, cet article fait le lien entre les déterminants du roulement du personnel et les conséquences de celui-ci sur les organisations, sur le personnel et sur la clientèle. Il permet ainsi d'établir un cadre clair dans ce domaine tout en offrant une compréhension globale de la problématique et de ses conséquences. Le cadre conceptuel présenté dans cet article pourrait également servir de base de communication commune entre gestionnaires et employés.

Ensuite, le deuxième article évaluant les conséquences organisationnelles du roulement du personnel dans un centre jeunesse constitue un nouvel apport de connaissances dans le domaine puisqu'il s'agit d'un premier en son genre au Québec. Cet article peut donc être pertinent pour les chercheurs, les formateurs, les praticiens et surtout les gestionnaires de ces milieux d'intervention. Il offre à ces personnes un portrait de la situation quant au roulement du personnel dans leur organisation en lien avec la clientèle qu'ils desservent en plus d'apporter une meilleure compréhension quant aux conséquences du roulement du personnel dans les services sociaux. Nous espérons que les informations transmises permettront à tous, mais particulièrement aux

dirigeants, de trouver des solutions au problème du roulement du personnel et de mieux gérer les départs et les changements d'intervenants, permettant ainsi une amélioration de la continuité. Sur le plan de la recherche, cet article permet d'augmenter le corpus de littérature dans le domaine administratif en lien avec le roulement de la main-d'œuvre.

Puis, le troisième article portant sur les conséquences du roulement du personnel sur une clientèle adolescente permet encore une fois de sensibiliser tous les acteurs du milieu des services sociaux ainsi que les formateurs et les chercheurs. En effet, suite à la parution de cet article, nous espérons que ces derniers sauront moduler leurs interventions en fonction de ces nouvelles connaissances et qu'ils seront davantage sensibilisés aux conséquences potentielles d'une coupure relationnelle auprès d'une clientèle en difficulté, plus particulièrement les adolescentes hébergées en centre de réadaptation. Même si les résultats obtenus sont moins que ce qui était anticipé, il n'en demeure pas moins qu'une sensibilisation aux conséquences de ce phénomène est primordiale afin d'assurer une continuité d'approche ainsi qu'une continuité informationnelle, notamment par le biais de transferts personnalisés, dans le but de minimiser l'impact d'une discontinuité relationnelle.

En terminant, nous prévoyons participer à des congrès ou des colloques dans le domaine des services sociaux ainsi que dans le domaine de la gestion des ressources humaines afin de partager ces nouvelles connaissances. Au besoin, nous nous rendrons dans les milieux d'intervention afin de présenter de manière plus personnelle les résultats de notre recherche. La publication de chroniques mensuelles dans le journal interne de l'organisation ciblée et la participation à des journées professionnelles pourraient également nous permettre de transmettre ces nouvelles connaissances aux gestionnaires et aux praticiens des milieux et ainsi les sensibiliser davantage à la problématique du roulement du personnel et de la discontinuité des soins.

### 3. FORCES ET LIMITES MÉTHODOLOGIQUES DE LA THÈSE

Cette thèse par articles comporte plusieurs forces. D'abord, elle traite d'un sujet peu couvert jusqu'à maintenant dans les services sociaux, notamment au Québec. En ce sens, elle confirme que les taux de roulement du personnel peuvent être élevés en plus de présenter des résultats à deux niveaux d'analyse, soit l'organisation et la clientèle. Elle propose également un premier cadre conceptuel incluant à la fois les différents niveaux d'analyse ainsi que les antécédents et les conséquences du roulement du personnel.

Une autre force de cette thèse réside dans la fusion de données de sources multiples dont certaines qui sont mesurées au niveau de chaque unité de réadaptation (taux de roulement annuel), d'autres au niveau de chaque adolescente (âge, nb de placements antérieurs et postérieurs, données cliniques relatives à la détresse psychologique et à l'expression de la colère) et enfin certaines données relatives à chaque placement de chaque adolescente (durée, dates de début et de fin, lieu, etc.). De plus l'utilisation d'analyses multiniveaux et d'analyses de trajectoires latentes témoigne de la complexité du phénomène à l'étude. Tel que présenté dans les avant-propos des articles, la structure hiérarchique des données cliniques et des données du roulement du personnel pouvait être mise en relation avec ce type d'analyse tout en explorant les liens avec les variables étudiées. Le recours à la pondération du roulement vécu (par rapport au roulement moyen de chaque ressource) constitue un autre aspect positif important de cette thèse dans l'analyse des liens entre le roulement du personnel et les variables dépendantes. En effet, il nous semblait essentiel de calculer ce roulement vécu, et non pas seulement le taux de roulement moyen, afin d'obtenir le portrait le plus proche de la réalité des placements et des adolescentes à l'étude. Par contre, on pense que par la suite, c'est plutôt la mesure de continuité ou de discontinuité qui devrait être utilisée.

L'utilisation de données longitudinales représente également un autre avantage de cette thèse. Les données sur trois ans ont permis d'obtenir un portrait réaliste de la situation vécue par les adolescentes placées en centre jeunesse. Les changements de milieux ont ainsi pu être considérés dans le calcul du roulement vécu. Par contre, le parcours des adolescentes durant cette période pouvait être très différent pour chaque jeune fille, mais il ne nous a pas été possible d'intégrer ces données dans les analyses.

Malgré la rigueur et le souci méthodologique accordés à cette thèse, certaines limites peuvent être soulevées. Tout d'abord, la recension des écrits présentée dans le premier chapitre se limite au contexte des services sociaux et à la clientèle jeunesse. Nous sommes consciente que la documentation scientifique traitant des déterminants du roulement du personnel est bien documentée dans d'autres domaines, notamment les sciences infirmières (Tai, Bame et Robinson, 1998). Malgré tout, le choix de limiter les recherches s'est imposé en regard du milieu à l'étude, notamment en raison de l'organisation du travail au sein de ces milieux. Quant à la clientèle jeunesse, il était souhaité avoir des points de comparaison avec une clientèle similaire à celle étudiée dans les articles de la thèse. De plus, la presque totalité des études recensées a été réalisée dans un contexte anglophone et dans un pays autre que le Canada. Il existe donc une différence entre les milieux et les services sociaux offerts aux jeunes en difficulté au Québec et ailleurs dans le monde.

Une autre limite relative à cette thèse a trait à l'échantillon utilisé. Celui-ci ne comprend que des adolescentes hébergées en centre jeunesse. Cela limite donc la généralisation de nos résultats à une clientèle plus générale, voire à des garçons. Comme l'accès aux données a été limité à des ressources d'hébergement qui accueillaient seulement des filles, nous avons donc utilisé les données qui étaient disponibles. Par contre, puisqu'il s'agit d'une première étude en son genre, nous considérons que l'échantillon employé demeure tout à fait adéquat, car plusieurs temps de mesure y étaient associés.

La dernière grande limite de notre thèse concerne les données de roulement du personnel. Celles-ci ne font malheureusement référence qu'à 15 ressources d'hébergement et les taux de roulement obtenus sont annuels. Un plus grand nombre de ressources aurait été souhaitable pour les analyses au niveau organisationnel. Toutefois, nous avons dû composer avec celles dont l'accord fut donné. Pour ce qui est des taux de roulement, nous aurions utilisé des taux de roulement mensuels si ceux-ci avaient existé. Enfin, il est également nécessaire de souligner le fait que les données de roulement du personnel n'ont pu être obtenues seulement en lien avec les placements des adolescentes alors qu'il aurait été privilégié d'avoir recours aux données de roulement du personnel avant et après les placements.

#### 4. RECOMMANDATIONS

Notre première recommandation consiste à poursuivre les études concernant la description des déterminants du roulement du personnel et de ses conséquences aux trois niveaux d'analyse (clientèle, employés et organisation). Une meilleure compréhension du phénomène du roulement du personnel dans les services sociaux permettra assurément de mieux organiser les services aux clientèles en difficulté, car nous pensons que celui-ci peut avoir des effets néfastes difficiles à apprécier. Pour l'étude des conséquences du roulement du personnel, l'utilisation de devis longitudinaux serait à privilégier afin de bien comprendre le phénomène.

Nous recommandons également, dans la mesure du possible, de distinguer le roulement volontaire et le roulement involontaire. Les conséquences organisationnelles de ces deux types étant différentes (McElroy et al., 2001), il est favorable de les départager. De plus, des mesures de roulement plus précises seraient à prévoir, par exemple du monitoring, dans le cas d'un devis prospectif.

Enfin, il importe de considérer le taux de roulement vécu par le client ou la cliente lors de l'étude des conséquences individuelles du roulement du personnel

puisque dans le milieu des services sociaux, tous ne reçoivent pas les services au même moment et sur une même durée. Par ailleurs, il serait judicieux de pouvoir distinguer le type de continuité (ou de discontinuité) qui est à l'étude, soit la continuité d'information, la continuité d'approche ou la continuité relationnelle (Haggerty et al., 2003). Chacune d'entre elles pouvant avoir des conséquences distinctes lors de rupture.

## CONCLUSION

L'étude du roulement du personnel ne date pas d'hier. Il y a déjà plus de 50 ans que les chercheurs tentent de déterminer les causes du roulement du personnel, et ce, dans différents domaines. De nombreuses études ont été effectuées à ce sujet (Fulcher & Smith, 2010; Selden, 2010; Strolin-Goltzman et al., 2010), mais peu en ce qui concerne les conséquences du roulement du personnel. En effet, les déterminants des intentions de quitter et du roulement du personnel sont aujourd'hui assez bien connus. Or, malgré les connaissances existantes quant au processus de décision de quitter, peu de connaissances scientifiques sont répertoriées concernant l'impact du ou des départs d'intervenants dans la vie de leurs clients. Pourtant, il est reconnu que les TRP sont plus élevés dans les services sociaux (Selden, 2010). Par cette thèse, nous avons donc voulu approfondir ce sujet dont tous se préoccupent, mais qui est difficile à évaluer. Ainsi, notre thèse de doctorat, première de ce genre au Québec, portait sur les conséquences organisationnelles et individuelles du roulement du personnel dans des ressources d'hébergement d'un centre jeunesse du Québec ainsi que sur sa clientèle.

Cette thèse a permis de porter un premier regard sur une problématique préoccupante de tous les points de vue, que ce soit de celui du gestionnaire, de l'intervenant ou du client. Dans celle-ci, nous avons donc présenté un cadre conceptuel de l'ensemble de la problématique du roulement du personnel, permettant à tous les acteurs impliqués d'avoir une compréhension commune de cette problématique. Puis, avec un devis longitudinal, nous avons évalué les conséquences organisationnelles du roulement du personnel en plus d'explorer celles sur une clientèle d'adolescentes hébergées en centres jeunesse. Les résultats au plan organisationnels, bien que modestes, démontrent une influence possiblement négative à long terme, mais parfois positive à court terme, du roulement du personnel sur l'efficacité organisationnelle. D'un autre côté, les résultats observés auprès des adolescentes laissent présager que le roulement du personnel a peu d'effets à long terme sur l'expérience, l'expression et la régulation de la colère.

En terminant, il peut paraître évident que le roulement du personnel a des conséquences tant sur les organisations que les clients desservis. Par contre, selon les résultats obtenus, la nature de ces conséquences diffère et celles-ci peuvent également subir l'influence de variables médiatrices ou modératrices. Bien que peu d'études empiriques concernant les conséquences du roulement du personnel dans les services sociaux aient été répertoriées, la littérature scientifique contient de nombreux textes faisant mention de stratégies pour retenir le personnel. Les stratégies organisationnelles les plus courantes sont les suivantes : offrir du soutien de la part de collègues ou d'un supérieur, avoir une charge de travail raisonnable, offrir des opportunités d'avancement et favoriser l'engagement envers l'organisation (Ellett et al., 2007; Smith, 2005; Strolin et al., 2007). Par ailleurs, toutes les parties prenantes devraient se questionner afin d'améliorer la situation. Un travail en amont afin de réduire le roulement du personnel s'avère essentiel dans toutes les organisations puisque c'est dans les premières années de travail que les employés sont les plus susceptibles de quitter (Chenot, Benton, & Kim, 2009).

#### APPRENTISSAGES RÉALISÉS AU COURS DE MA FORMATION DOCTORALE

En guise de conclusion académique à cette thèse, nous jugeons opportun d'explicitier les apprentissages réalisés au cours de ces cinq dernières années (septembre 2008 à aujourd'hui). Ces apprentissages se divisent en deux grandes catégories, soit les apprentissages professionnels, incluant les apprentissages techniques, et les apprentissages personnels.

Un des premiers apprentissages professionnels réside dans l'augmentation de mes connaissances au plan organisationnel. Je suis très heureuse d'avoir pu explorer ce domaine que j'avais trop peu étudié au cours de ma maîtrise, même si celle-ci abordait déjà cette problématique. Que ce soit la théorie du capital humain, la théorie des organisations ou la perspective de la gestion des connaissances, celles-ci m'ont donné

des points de repère et des façons de penser différentes dans la compréhension du concept de roulement du personnel, confirmant ainsi mon intérêt pour ce sujet. Ce processus doctoral m'a également permis de parfaire et de consolider les apprentissages réalisés au cours de ma recherche de maîtrise en ce qui a trait aux concepts entourant le phénomène du roulement du personnel. Cette recherche doctorale m'a permis de constater pour une deuxième fois mon aptitude à mener une recherche, expérience de plus grande envergure cette fois-ci, consolidant ainsi mes aptitudes liées aux procédures, à la méthodologie et à la rédaction. Par ailleurs, l'obligation d'intégrer la thématique du doctorat en éducation m'a obligée, à penser à la manière dont ma recherche pourra contribuer à tous les niveaux et de quelle manière il est possible de mobiliser tous les acteurs dans la réalisation de celle-ci. Puis, le fait de côtoyer les autres étudiants au doctorat m'a ouvert l'esprit sur la manière dont sont réalisées les recherches dans d'autres domaines ainsi que sur les différentes traditions de recherche, ce qui fut très riche en apprentissages.

Au plan technique, cette thèse de doctorat m'a permis d'acquérir des connaissances au plan statistique que je ne pensais jamais devoir utiliser un jour. L'aisance avec laquelle j'utilise maintenant SPSS et plusieurs de ses fonctions me surprennent à chaque fois. La compréhension de la structure des données utilisées fut un autre apprentissage réalisé au cours de ma formation au doctorat. Pour quelqu'un qui n'avait fait aucun cours de statistiques ou de mathématiques au cégep, il s'agit d'une grande réussite!

En terminant, au plan personnel, je peux dire que j'ai accompli ce avec quoi j'interpelle mon directeur de recherche depuis près de 10 ans, soit travailler sur les effets du roulement du personnel. J'ai également réalisé à quel point le soutien (de toutes sortes!) du conjoint, de la famille et des amis est capital pour le maintien d'une bonne santé mentale en plus d'être un gage de réussite dans cette longue aventure. Enfin, quelques mots clés à retenir pour la complétion de ce type d'études : patience, autonomie, assiduité, détermination et persévérance.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES DE LA THÈSE

- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., Hecht, D. B., Silovsky, J. F. et Chaffin, M. J. (2009). The impact of evidence-based practice implementation and fidelity monitoring on staff turnover: Evidence for a protective effect. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 77(2), 270-280.
- Aarons, G. A., Fettes, D. L., Sommerfeld, D. H. et Palinkas, L. A. (2012). Mixed methods for implementation research: Application to evidence-based practice implementation and staff turnover in community-based organizations providing child welfare services. *Child maltreatment*, 17(1), 67-79.
- Ackerman, D. J. (2008). Continuity of care, professional community, and the policy context: Potential benefits for infant and toddler teachers' professional development. *Early Education and Development*, 19(5), 753-772.
- American Psychological Association (2009). *APA concise dictionary of psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Association des centres jeunesse du Québec (2005). *Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse - 2005*. Association des centres jeunesse du Québec, Services des communications.
- Association des centres jeunesse du Québec (2006). *Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse - 2006. Nos enfants la richesse de tous, la responsabilité de chacun*. Association des centres jeunesse du Québec, Services des communications.
- Association des centres jeunesse du Québec (2007). *Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse - une famille pour chaque enfant, des racines pour la vie*. Association des centres jeunesse du Québec, Services des communications.
- Association des centres jeunesse du Québec (2008). *Au nom de la loi, la bonne mesure au bon moment! Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse / directeurs provinciaux 2008*. Association des centres jeunesse du Québec, Services des communications.
- Association des centres jeunesse du Québec (2009). *Depuis 30 ans, des générations d'enfants protégés. Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse / directeurs provinciaux 2009*. Association des centres jeunesse du Québec, Services des communications.

- Association des centres jeunesse du Québec (2010). *Les centres jeunesse, leur mission, leurs ressources humaines*. Site téléaccessible à l'adresse <<http://www.acjq.qc.ca/?39697B18-66EB-4BE1-B9F2-3B097F9C5BD0>>. Consultée le 07/12 2012.
- Association des centres jeunesse du Québec (2013a). *Rapport d'activités 2012-2013*. Association des centres jeunesse du Québec, Direction des communications.
- Association des centres jeunesse du Québec (2013b). *Un élan pour voir grand. Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse / directeurs provinciaux 2013*. Association des centres jeunesse du Québec,
- Auerbach, C., McGowan, B. G., Ausberger, A., Strolin-Goltzman, J. et Schudrich, W. (2010). Differential factors influencing public and voluntary child welfare workers' intention to leave. *Children & Youth Services Review*, 32(10), 1396-1402.
- Balfour, D. L. et Neff, D. M. (1993). Predicting and managing turnover in human service agencies: A case study of an organization in crisis. *Public Personnel Management*, 22(3), 473-486.
- Beadles, N. A., II, Lowery, C. M., Petty, M. M. et Ezell, H. (2000). An examination of the relationships between turnover functionality, turnover frequency, and organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 331-337.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York, NY: National Bureau of Economic Research.
- Bednar, S. G. (2003). Elements of satisfying organizational climates in child welfare agencies. *Families in Society*, 84(1), 7-12.
- Beitone, A., Cazorla, A., Dollo, C. et Draï, A.-M. (2007). *Dictionnaire des sciences économiques* (2 éd.). Paris: Armand Colin.
- Bingley, P. et Westergaard-Nielsen, N. (2004). Personnel policy and profit. *Journal of Business Research*, 57(5), 557-563.
- Blais, M., Hélie, S., Langlais-Cloutier, C. et Lavergne, C. (2006). *Réflexions autour de la discontinuité relationnelle en protection de la jeunesse au CJM-IU*. Montréal: Institut de recherche pour le développement social des jeunes, Plateforme informationnelle pour le bien-être de l'enfant, Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire.

- Boyer, R., Prévaille, M., Légaré, G. et Valois, P. (1993). La détresse psychologique dans la population du Québec non institutionnalisée: Résultats normatifs de l'enquête santé Québec. *Revue Canadienne de Psychiatrie*, 38(7), 339-343.
- Bureau of Labor Statistics (2013). *Job openings and labor turnover - May 2013*. Site téléaccessible à l'adresse <<http://www.bls.gov/news.release/pdf/jolts.pdf>>. Consultée le 07/25 2013.
- Cahalane, H. et Sites, E. W. (2008). The climate of child welfare employee retention. *Child welfare*, 87(1), 91-114.
- Cavanagh, S. J. (1989). Nursing turnover: Literature review and methodological critique. *Journal of Advanced Nursing*, 14(7), 587-596.
- Chen, H.-C., Chu, C.-I., Wang, Y.-H. et Lin, L.-C. (2008). Turnover factors revisited: A longitudinal study of taiwan-based staff nurses. *International journal of nursing studies*, 45(2), 277-285.
- Chen, H.-T. (2005). *Practical program evaluation - Assessing and improving planning, implementation, and effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chenot, D., Benton, A. D. et Kim, H. (2009). The influence of supervisor support, peer support, and organizational culture among early career social workers in child welfare services. *Child welfare*, 88(5), 129-147.
- Child Welfare League of America. (2008). *CWLA 2008 children's legislative agenda: Child welfare workforce and training*. Site téléaccessible à l'adresse <<http://www.cwla.org/advocacy/2008legagenda04.pdf>>. Consultée le 15 août 2013.
- CJM-IU (s.d.). *Des carrières pour tous les goûts*. Site internet du CJM-IU. Site téléaccessible à l'adresse <[http://www.centrejeunessemontreal.qc.ca/drh\\_carrieres.htm](http://www.centrejeunessemontreal.qc.ca/drh_carrieres.htm)>. Consulté le 3 juillet 2014.
- CJM-IU (2012). *Le plan d'organisation*. Montréal: Bureau des communications et des relations avec la communauté, Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire.
- Conference Board of Canada (2013). *Q&A: HR and compensation*. Site téléaccessible à l'adresse <<http://www.conferenceboard.ca/topics/humanresource/questions.aspx>>. Consultée le 07/25 2013.
- Consortium du Centre jeunesse des Laurentides et des Centres jeunesse de Lanaudière (2010). *Projet d'expérimentation d'une nouvelle méthode d'analyse de la*

*performance en centre jeunesse*. Rapport 089527-003. Montréal: Raymond Chabot Grant Thornton.

- Cotton, J. L. et Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Cryer, D., Hurwitz, S. et Wolery, M. (2000). Continuity of caregiver for infants and toddlers in center-based child care: Report on a survey of center practices. *Early Childhood Research Quarterly*, 15(4), 497-514.
- Curry, D., McCarragher, T. et Dellmann-Jenkins, M. (2005). Training, transfer, and turnover: Exploring the relationship among transfer of learning factors and staff retention in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 27(8), 931-948.
- De Schipper, J. C., Van IJzendoorn, M. H. et Tavecchio, L. W. C. (2004). Stability in center day care: Relations with children's well-being and problem behavior in day care. *Social Development*, 13(4), 531-550.
- DePanfilis, D. et Zlotnik, J. L. (2008). Retention of front-line staff in child welfare: A systematic review of research. *Children and Youth Services Review*, 30(9), 995-1008.
- Department for Children, School and Families (DCSF). (2009). *Building a safe, confident future. The final report of the social work task force*. Rapport DCSF-01114-2009. London: DCSF.
- Dess, G. G. et Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management*, 26(3), 446-456.
- Dolton, P. et Newson, D. (2003). The relationship between teacher turnover and school performance. *London Review of Education*, 1(2), 131-140.
- Ellett, A. J., Ellis, J. I., Westbrook, T. M. et Dews, D. (2007). A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. *Children and Youth Services Review*, 29(2), 264-281.
- Ellett, A. J. S. (2000). *Human caring, self-efficacy beliefs, and professional organizational culture correlates of employee retention in child welfare*. Thèse de doctorat en service social, Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College, United States -- Louisiana.

- Flower, C., McDonald, J. et Sumski, M. (2005). *Review of turnover in Milwaukee county private agency child welfare ongoing case management staff*. Milwaukee, WI: Bureau of Milwaukee Child Welfare.
- Fulcher, G. M. et Smith, R. J. (2010). Environmental correlates of public child welfare worker turnover. *Administration in Social Work, 34*(5), 442-457.
- Gallon, S. L., Gabriel, R. M. et Knudsen, J. R. W. (2003). The toughest job you'll ever love: A pacific northwest treatment workforce survey. *Journal of substance abuse treatment, 24*(3), 183-196.
- Gamache, V., Joly, J. et Dionne, C. (2011). La fidélité d'implantation du programme québécois d'intervention comportementale intensive destiné aux enfants ayant un trouble envahissant du développement en CRDITED. *Revue de psychoéducation, 40*(1), 1-23.
- Garner, B. R., Hunter, B. D., Modisette, K. C., Ihnes, P. C. et Godley, S. H. (2012). Treatment staff turnover in organizations implementing evidence-based practices: Turnover rates and their association with client outcomes. *Journal of substance abuse treatment, 42*(2), 134-142.
- Gauthier, M. (2004). Le roulement du personnel: De quoi s'agit-il exactement? *Effectif, 7*(5), 40-43.
- Gauthier, Y., Fortin, G. et Jéliu, G. (2004). Applications cliniques de la théorie de l'attachement pour les enfants en famille d'accueil: Importance de la continuité. *Devenir, 16*(2), 109-139.
- General Accounting Office (2003). *Child welfare: HHS could play a greater role in helping child welfare agencies recruit and retain staff*. Rapport GAO-03-357. Washington, DC: United States General Accounting Office.
- Glebbeck, A. C. et Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal, 47*(2), 277-286.
- Glisson, C., Dukes, D. et Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's service systems. *Child Abuse & Neglect: The International Journal, 30*(8), 855-880.
- Goerge, R. M. (1994). The effects of public child welfare worker characteristics and turnover on discharge from foster care. In R. Barth, J. D. Berrick et N. Gibert (dir.), *Child welfare Research Review, vol 1* (p. 205-217). New York: Columbia University Press.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gupta, N., Jenkins, G. D. et Beehr, T. A. (1992). The effects of turnover on perceived job quality: Does the grass look greener? *Group & Organization Management*, 17(4), 431-445.
- Haggerty, J. L., Ried, R., J., Freeman, G. K., Starfield, B. H., Adair, C. E. et McKendry, R. (2003). Continuity of care: A multidisciplinary review. *British Medical Journal*, 327(7425), 1219-1221.
- Haines, V. Y., III, Jalette, P. et Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the canadian non governmental sector. *Industrial & labor relations review*, 63(2), 228-246.
- Haines, V. Y., III et Bédard, J.-P. (2001). Early retirements and the dynamics of social knowledge creation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 273-283.
- Hale-Jinks, C., Knopf, H. et Kemple, K. (2006). Tackling teacher turnover in child care: Understanding causes and consequences, identifying solutions. *Childhood Education*, 82(4), 219-226.
- Hélie, S., Blais, M. et Bourdages, T. (2007). *La discontinuité relationnelle en protection de la jeunesse: L'évolution de la situation au CJM-IU depuis juillet 2005*. Montréal: Institut de recherche pour le développement social des jeunes, Plate-forme informationnelle pour le bien-être de l'enfant, Centre jeunesse de Montréal - Institut universitaire.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. et Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *The Journal of applied psychology*, 77(6), 890-909.
- Howard, B. et Gould, K. E. (2000). Strategic planning for employee happiness: A business goal for human service organizations. *American Journal on Mental Retardation*, 105(5), 377-386.
- Howes, C. et Hamilton, C. E. (1992). Children's relationships with child care teachers: Stability and concordance with parental attachments. *Child Development*, 63(4), 867-878.

- Howes, C. et Hamilton, C. E. (1993). The changing experience of child care: Changes in teachers and in teacher-child relationships and children's social competence with peers. *Early Childhood Research Quarterly*, 8(1), 15-32.
- Howes, C., Matheson, C. C. et Hamilton, C. E. (1994). Maternal, teacher, and child care history correlates of children's relationships with peers. *Child development*, 65(1), 264-273.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hwang, J. et Hopkins, K. (2012). Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: A multilevel mediation analysis. *Administration in Social Work*, 36(1), 23-39.
- Jones, L., Landsverk, J. et Roberts, A. (2007). A comparison of two caregiving models in providing continuity of care for youth in residential care. *Child & Youth Care Forum*, 36(2), 99-109.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C. et Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133-144.
- Kim, T. K., Solomon, P. et Zurlo, K. A. (2009). Applying hierarchical linear modeling (HLM) to social work administration research. *Administration in Social Work*, 33(3), 262-277.
- Knight, D. K., Becan, J. E. et Flynn, P. M. (2012). Organizational consequences of staff turnover in outpatient substance abuse treatment programs. *Journal of substance abuse treatment*, 42(2), 143-150.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Lacerte, D. et Côté, D. (2008). *Conformité et qualité des plans d'intervention : état de situation sur l'utilisation du PI dans cinq centres jeunesse*. Rapport global, Centre jeunesse de Québec – Institut Universitaire, Québec.
- Lambert, E. G. (2001). To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover. *American Journal of Criminal Justice*, 26(1), 61-76.

- Lanctôt, N. et Lemieux, A. (2012). Expression et régulation de la colère : Les effets d'un programme cognitif-comportemental appliqué à des adolescentes hébergées en centre de réadaptation. *Revue de psychoéducation*, 41(2), 209-229.
- Lawson, H. A., Claiborne, N., McCarthy, M., Strolin, J., Briar-Lawson, K., Caringi, J. et al. (2005). *Retention planning to reduce workforce turnover in New York state's public child welfare systems: Developing knowledge, lessons learned, and emergent priorities*. Albany, NY: Social Work Education Consortium.
- Loi sur la protection de la jeunesse*, LRQ 2014, c P-34.1.
- Maertz, C. P., Jr. et Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2 éd.). Oxford: Blackwell Publishers (1re éd. 1958).
- Martin, F., Sabourin, S. et Gendreau, P. (1989). Les dimensions de la détresse psychologique: Analyse factorielle confirmatoire de type hiérarchique. *International Journal of Psychology*, 24(1-5), 571-584.
- McCartney, K., Scarr, S., Rocheleau, A., Phillips, D., Abbott-Shim, M., Eisenberg, M. et al. (1997). Teacher-child interaction and child-care auspices as predictors of social outcomes in infants, toddlers, and preschoolers. *Merrill-Palmer Quarterly*, 43(3), 426-450.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C. et Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1294-1299.
- McGowan, B. G., Auerbach, C., Conroy, K., Augsberger, A. et Schudrich, W. (2010). Workforce retention issues in voluntary child welfare. *Child Welfare*, 89(6), 83-103.
- Meier, K. J. et Hicklin, A. (2008). Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 573-590.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *The Journal of applied psychology*, 62(2), 237-240.

- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover, causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. et Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mohr, D. C., Young, G. J. et Burgess, J. F., Jr. (2012). Employee turnover and operational performance: The moderating effect of group-oriented organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 216-233.
- Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A. et Lane, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28(5), 548-577.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A. et Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *Social Service Review*, 75(3), 625-661.
- Morin, E. M., Guindon, M. et Boulianne, É. (1996). *Les indicateurs de performance*. Montréal: Guérin.
- Morrow, P. et McElroy, J. (2007). Efficiency as a mediator in turnover-organizational performance relations. *Human Relations*, 60(6), 827-849.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. et Steers, R. M. (1982). *Employee-organisation linkages - the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Muthén, L. K. et Muthén, B. O. (2006). *Mplus statistical analysis with latent variables. user's guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Newton, R. R., Litrownik, A. J. et Landsverk, J. A. (2000). Children and youth in foster care : Disentangling the relationship between problem behaviors and number of placements. *Child Abuse et Neglect*, 24(10), 1363-1374.
- Painter, J. (n.d.). *Designing multilevel models using SPSS 11.5 mixed model*. Chapel Hill: Jordan Institute for Families, School of Social Work, University of North Carolina.
- Pasupuleti, S., Allen, R. I., Lambert, E. G. et Cluse-Tolar, T. (2009). The impact of work stressors on the life satisfaction of social service workers: A preliminary study. *Administration in Social Work*, 33(3), 319-339.

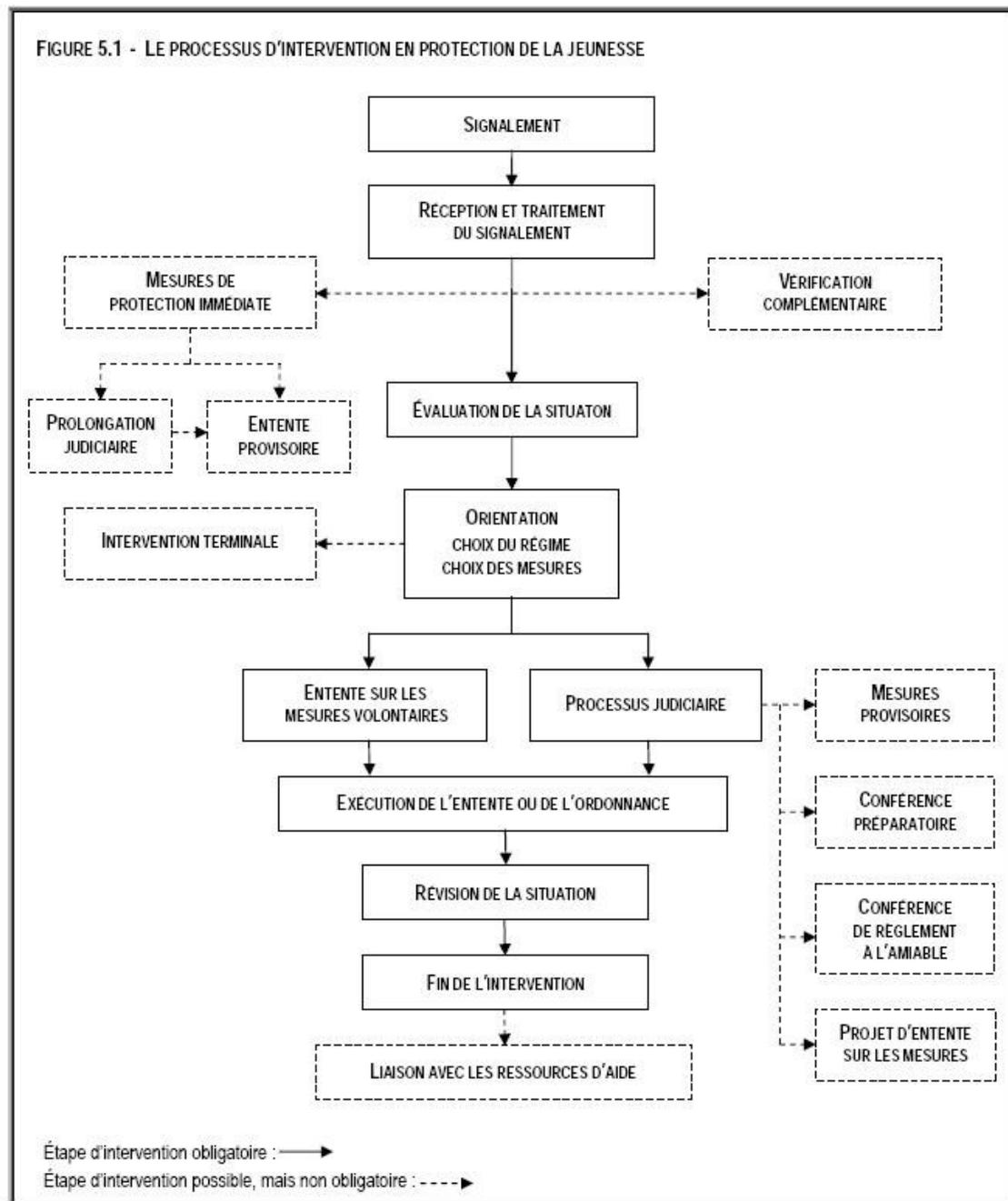
- Pecora, P. J. (2010). Why should child welfare focus on promoting placement stability? *CW360°*, *Spring*, 4-5.
- Perry, B. L. (2006). Understanding social network disruption: The case of youth in foster care. *Social problems*, *53*(3), 371-391.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors* (2 éd.). New York, NY: The Free Press.
- Préville, M., Boyer, R., Potvin, L., Perrault, C. et Légaré, G. (1992). La détresse psychologique: Détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'enquête santé Québec 87. *Les cahiers de recherche*, *7*, Ministère de la santé et des services sociaux.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa, IA: Iowa State University Press.
- Raudenbush, S. W. et Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models. Applications and data analysis methods* (2 éd.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Raymond Chabot Grant Thornton et Centre jeunesse des Laurentides. (2012). *Accroître les services aux usagers en centre jeunesse... un succès d'équipe!* Document téléaccessible à l'adresse < [http://www.rcgt.com/wp-content/uploads/2012/11/Centre-Jeunesse-Laurentides\\_FINAL.pdf](http://www.rcgt.com/wp-content/uploads/2012/11/Centre-Jeunesse-Laurentides_FINAL.pdf) >.
- Rollins, A. L., Salyers, M. P., Tsai, J. et Lydick, J. M. (2010). Staff turnover in statewide implementation of ACT: Relationship with ACT fidelity and other team characteristics. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, *37*(5), 417-426.
- Ryan, J. P., Garnier, P., Zyphur, M. et Zhai, F. (2006). Investigating the effects of caseworker characteristics in child welfare. *Children and Youth Services Review*, *28*(9), 993-1006.
- Schermerhorn, J. J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. et de Billy, C. (2006). *Comportement humain et organisation* (3 éd.). Saint-Laurent: ERPI.
- Selden, D. R. (2010). The effects of staff turnover on psychiatric rehabilitation programs. *Psychiatric rehabilitation journal*, *34*(1), 71-73.
- Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, *1*(3), 187-213.

- Shaw, J. D., Gupta, N. et Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.
- Singer, J. D. et Willett, J. B. (2003). *Applied longitudinal data analysis. Modeling change and event occurrence*. New York, NY: Oxford University Press.
- Smith, B. D. (2005). Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support, and intrinsic job value. *Children and Youth Services Review*, 27(2), 153-169.
- Spielberger, C. D. (1999). *STAXI-2 : State-trait anger expression inventory-2. Professional manual*. Lutz, FL: Psychological Assessment Resources Inc.
- Strolin, J. S., McCarthy, M. et Caringi, J. (2007). Causes and effects of child welfare workforce turnover: Current state of knowledge and future directions. *Journal of Public Child Welfare*, 1(2), 29-52.
- Strolin-Goltzman, J., Kollar, S. et Trinkle, J. (2010). Listening to the voices of children in foster care: Youths speak out about child welfare workforce turnover and selection. *Social work*, 55(1), 47-53.
- Strolin-Goltzman, J. (2010). Improving turnover in public child welfare: Outcomes from an organizational intervention. *Children and Youth Services Review*, 32(10), 1388-1395.
- Tai, T. W. C., Bame, S. I. et Robinson, C. D. (1998). Review of nursing turnover research, 1977-1996. *Social Science and Medecine*, 47 (12), 1905-1924.
- Tessler, R. C., Willis, G. et Gubman, G. D. (1986). Defining and measuring continuity of care. *Psychosocial Rehabilitation Journal*, 10(1), 27-38.
- Tremblay, C. et Joly, J. (2009). Le roulement du personnel chez des intervenants en centre jeunesse: État, causes et effets. *Revue de psychoéducation*, 38(2), 189-213.
- Tremblay, D. (2006). L'importance de la formation : Les explications économiques. In D. Tremblay (dir.), *Formation et compétitivité économique ECO 3004* (p. 43-68). Québec: Télé-Université.
- Trochim, W. M. K. (2006). *Unit of analysis*. Site téléaccessible à l'adresse <<http://www.socialresearchmethods.net/kb/unitanal.php>>. Consultée le 02/14 2013.

- Trocmé, N. et Esposito, T. (2011). Comment mesurer l'impact de la protection de la jeunesse? *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, 7(2), 48-50.
- Trocmé, N., Hélie, S., MacLaurin, B., Fallon, B., Shlonsky, A., Mulcahy, M. et al. (2009). *Matrice d'indicateurs de protection de la jeunesse (MIP)*. Montréal: Université McGill: Centre d'excellence sur l'enfance et la famille.
- Whitebook, M., Howes, C., & Phillips, D. (1989). *Who cares? Child care teachers and the quality of care in America. Executive summary, national child care staffing study*. Center for the Study of Child Care Employment. Berkeley, CA: University of California.
- Whitebook, M., Howes, C., & Phillips, D. (1990). *Who cares? Child care teachers and the quality of care in America. Final report, national child care staffing study*. Center for the Study of Child Care Employment. Berkeley, CA: University of California.
- Woltmann, E., Whitley, R., McHugo, G., Brunette, M., Torrey, W., Coots, L. et al. (2008). The role of staff turnover in the implementation of evidence-based practices in mental health care. *Psychiatric Services*, 59(7), 732-737.
- Youth Protection Act*, RSQ 2014, c P-34.1.
- Zlotnik, J. L., DePanfilis, D., Daining, C. et McDermott Lane, M. (2005). *Factors influencing retention of child welfare staff: A systematic review of research*. Washington, DC: Institute for the Advancement of Social Work Research.

## ANNEXE A

## PROCESSUS D'INTERVENTION EN PROTECTION DE LA JEUNESSE



## ANNEXE B

### PREUVE DE SOUMISSION DU PREMIER ARTICLE

#### Chantale Tremblay

---

De: ees.cysr.0.214735.59473e7c@eesmail.elsevier.com de la part de Children and Youth Services Review <dlindsey@ucla.edu>  
 Envoyé: 17 mai 2013 21:22  
 À: Chantale Tremblay  
 Objet: Submission Confirmation

Dear Mrs. Chantale Tremblay,

We have received your article "The consequences of staff turnover in social services: A conceptual framework." for consideration for publication in Children and Youth Services Review. Our goal is to complete our review of your article within 2 months. However, if the original reviewers are unable to review, an additional 8 to 12 weeks may be required. If you have not done so already, we encourage you to provide suggestions for reviewers (4 or 5) who could objectively and fairly review your paper (please include names email addresses).

Your submission has been assigned manuscript number CYSR-D-13-00220.

To track the status of your paper, please do the following:

1. Go to this URL: <http://ees.elsevier.com/cysr/>
2. Enter these login details:  
 Your username is: [chantale.tremblay@usherbrooke.ca](mailto:chantale.tremblay@usherbrooke.ca) If you need to retrieve password details, please go to: [http://ees.elsevier.com/cysr/automail\\_query.asp](http://ees.elsevier.com/cysr/automail_query.asp)
3. Click [Author Login]  
 This takes you to the Author Main Menu.
4. Click [Submissions Being Processed]

Thank you for submitting your work to this journal.

For further assistance, please visit our customer support site at <http://help.elsevier.com/app/answers/list/p/7923>. Here you can search for solutions on a range of topics, find answers to frequently asked questions and learn more about EES via interactive tutorials. You will also find our 24/7 support contact details should you need any further assistance from one of our customer support representatives.

With all best wishes,

Duncan Lindsey  
 Professor and Editor-in-Chief  
 Children and Youth Services Review  
 UCLA School of Public Affairs

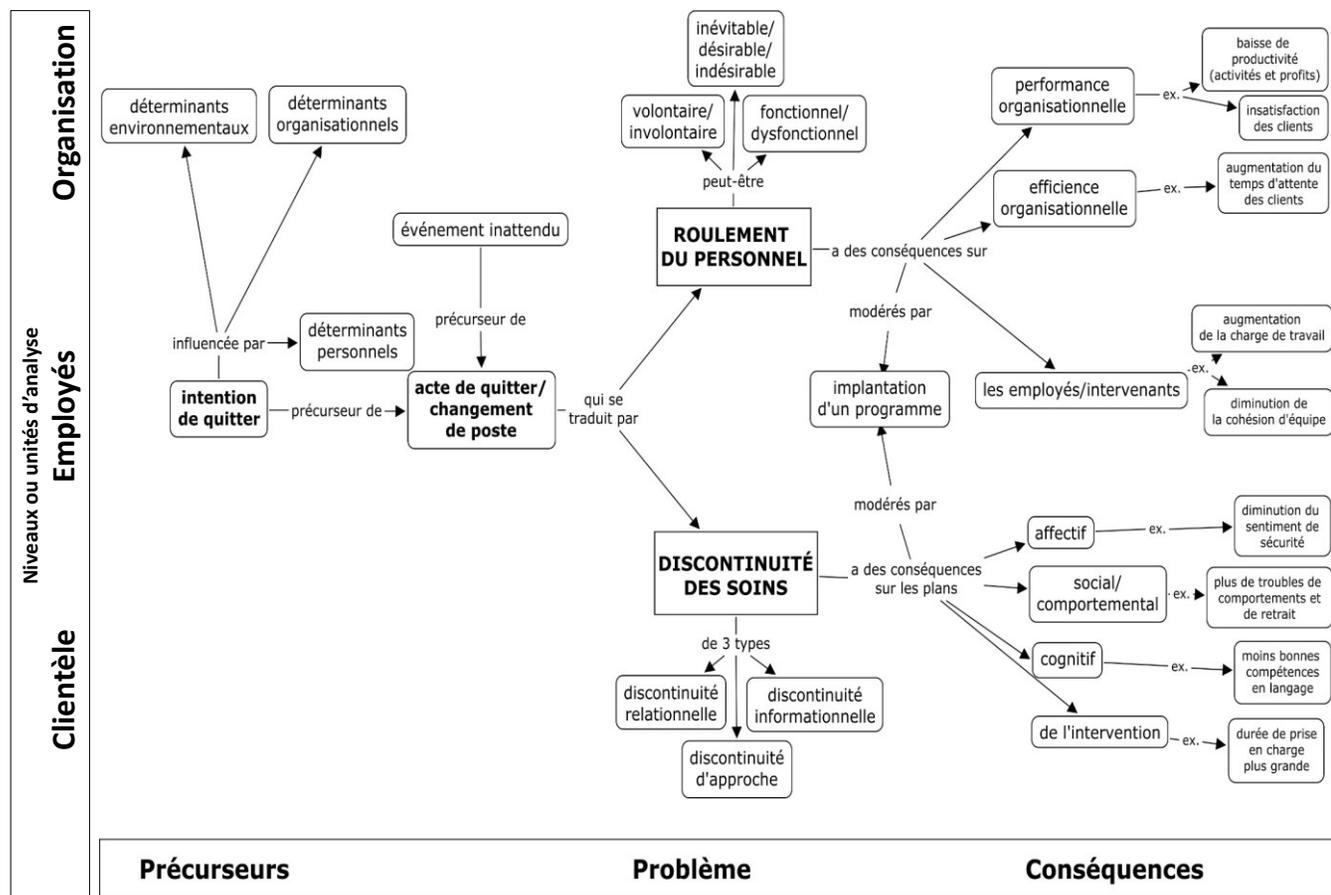
[www.childwelfare.com/kids/cysr.htm](http://www.childwelfare.com/kids/cysr.htm)

\*\*\*\*\*

Please note that the editorial process varies considerably from journal to journal. To view a sample editorial process, please click here:

ANNEXE C

CADRE CONCEPTUEL PRÉSENTÉ DANS LE PREMIER ARTICLE (VERSION FRANÇAISE)



**ANNEXE D**  
**PREUVE DE SOUMISSION DU DEUXIÈME ARTICLE**

**Chantale Tremblay**

---

**De:** onbehalfof+abiedermann+ssw.rutgers.edu@manuscriptcentral.com de la part de abiedermann@ssw.rutgers.edu  
**Envoyé:** 6 mars 2014 21:23  
**À:** Chantale Tremblay  
**Objet:** Human Service Organizations: Management, Leadership, & Governance - Manuscript ID WASW-2014-0013

06-Mar-2014

Dear Miss Tremblay:

Your manuscript entitled "Experienced Staff Turnover and Service Quality within Residential Settings" has been successfully submitted online and is presently being given full consideration for publication in Human Service Organizations: Management, Leadership, & Governance.

Your manuscript ID is WASW-2014-0013.

Please mention the above manuscript ID in all future correspondence or when calling the office for questions. If there are any changes in your street address or e-mail address, please log in to Manuscript Central at <http://mc.manuscriptcentral.com/wasw> and edit your user information as appropriate.

You can also view the status of your manuscript at any time by checking your Author Center after logging in to <http://mc.manuscriptcentral.com/wasw>.

Thank you for submitting your manuscript to Human Service Organizations: Management, Leadership, & Governance.

Sincerely,  
Human Service Organizations: Management, Leadership, & Governance Editorial Office

**ANNEXE E**  
**PREUVE DE SOUMISSION DU TROISIÈME ARTICLE**

**Chantale Tremblay**

---

De: Canadian Social Work Review <journal@caswe-acfts.ca>  
 Envoyé: 13 mars 2014 20:54  
 À: Chantale Tremblay  
 Objet: CSWR Confirmation / Confirmation RCSS

Indicateur de suivi: Indicateur de suivi  
 État de l'indicateur: Avec indicateur

Manuscript Number: Ms-345

Thank you for submitting your manuscript to the Canadian Social Work Review (CSWR). Your paper will be sent for peer review and these assessments will be used by the Editorial Board to determine whether or not we can accept your paper for publication. This process usually takes between four and six months and you will be contacted once the evaluation has been completed.

If you wish to contact us regarding this article, please refer to the manuscript number above.

Sincerely,

Lise Larocque  
 Managing Editor  
 Canadian Social Work Review  
[journal@caswe-acfts.ca](mailto:journal@caswe-acfts.ca)

-----  
 Manuscrit # : Ms-345

Nous vous remercions d'avoir soumis votre manuscrit à la Revue canadienne de service social. Votre article sera envoyé pour évaluation à un comité d'arbitrage et ensuite cette évaluation aidera au Comité de rédaction à décider s'il convient ou non de publier votre article. Cette démarche prend habituellement 6 mois et nous communiquerons avec vous dès que l'évaluation aura été complétée.

Si vous souhaitez nous contacter au sujet de cet article, veuillez citer le numéro de manuscrit ci-haut mentionné.

Sincèrement,

Lise Larocque  
 Rédactrice administrative, Revue canadienne de service social  
[journal@caswe-acfts.ca](mailto:journal@caswe-acfts.ca)

**ANNEXE F**  
**AUTRES STATISTIQUES ET RÉSULTATS COMPLETS DES ANALYSES DU**  
**TROISIÈME ARTICLE**

Tableau 1  
 Répartition des sujets aux différents temps de mesure

Variables	Pré-test	Post-test (T2)		Suivi 1 (T3)		Suivi 2 (T4)		Suivi 3 (T5)		
	(T1)	Inclus	Manquants	Inclus	Manquants	Inclus	Manquants	Inclus	Manquants	
STAXI-2	Colère	n=142	n=104	n=38	n=105	n=37	n=103	n=39	n=130	n=12
	ressentie	(100%)	(73,2%)	(26,8%)	(73,9%)	(26,1%)	(72,5%)	(27,5%)	(91,5%)	(8,5%)
	Tempérament	n=142	n=104	n=38	n=105	n=37	n=103	n=39	n=130	n=12
	colérique	(100%)	(73,2%)	(26,8%)	(73,9%)	(26,1%)	(72,5%)	(27,5%)	(91,5%)	(8,5%)
	Expression	n=142	n=104	n=38	n=105	n=37	n=103	n=39	n=130	n=12
	agressive de la	(100%)	(73,2%)	(26,8%)	(73,9%)	(26,1%)	(72,5%)	(27,5%)	(91,5%)	(8,5%)
	colère									
	Suppression	n=142	n=104	n=38	n=105	n=37	n=103	n=39	n=130	n=12
	de la colère	(100%)	(73,2%)	(26,8%)	(73,9%)	(26,1%)	(72,5%)	(27,5%)	(91,5%)	(8,5%)
	Régulation	n=142	n=104	n=38	n=105	n=37	n=103	n=39	n=130	n=12
externe	(100%)	(73,2%)	(26,8%)	(73,9%)	(26,1%)	(72,5%)	(27,5%)	(91,5%)	(8,5%)	
Régulation	n=142	n=104	n=38	n=105	n=37	n=103	n=39	n=130	n=12	
interne	(100%)	(73,2%)	(26,8%)	(73,9%)	(26,1%)	(72,5%)	(27,5%)	(91,5%)	(8,5%)	
IDPESQ	Symptômes	n=142	n=101	n=41	n=105	n=37	n=102	n=40	n=130	n=12
	anxieux	(100%)	(71,1%)	(28,9%)	(73,9%)	(26,1%)	(71,8%)	(28,2%)	(91,5%)	(8,5%)
	Irritabilité	n=142	n=101	n=41	n=105	n=37	n=103	n=39	n=130	n=12
		(100%)	(71,1%)	(28,9%)	(73,9%)	(26,1%)	(72,5%)	(27,5%)	(91,5%)	(8,5%)
	Problèmes	n=142	n=100	n=42	n=104	n=38	n=103	n=39	n=129	n=13
	cognitifs	(100%)	(70,4%)	(29,6%)	(73,2%)	(26,8%)	(72,5%)	(27,5%)	(90,8%)	(9,2%)
Symptômes	n=142	n=101	n=41	n=105	n=37	n=103	n=39	n=130	n=12	
dépressifs	(100%)	(71,1%)	(28,9%)	(73,9%)	(26,1%)	(72,5%)	(27,5%)	(91,5%)	(8,5%)	

Tableau 2  
Test-T pour le traitement des données manquantes

Variables	Post-test (T2)			Suivi 1 (T3)			Suivi 2 (T4)			Suivi 3 (T5)		
	T	dl	<i>p</i>	T	dl	<i>p</i>	T	dl	<i>p</i>	T	dl	<i>p</i>
Colère ressentie	0,71	140	0,48	1,05	140	0,30	-0,45	140	0,65	0,34	140	0,74
Tempérament colérique	0,30	140	0,76	0,30	140	0,77	0,29	140	0,78	0,21	140	0,84
Expression agressive de la colère	-0,35	140	0,73	-0,22	140	0,83	0,21	140	0,83	0,33	140	0,74
Suppression de la colère	-0,16	140	0,88	0,99	140	0,33	0,17	140	0,87	0,84	140	0,40
Régulation externe	0,86	140	0,39	0,29	140	0,77	0,49	140	0,63	-,32	140	0,75
Régulation interne	0,55	140	0,65	0,42	140	0,68	0,80	140	0,38	-1,10	140	0,28
Symptômes anxieux	1,12	140	0,27	0,93	140	0,35	0,07	140	0,95	1,88	140	0,06
Irritabilité	1,42	140	0,16	-0,46	140	0,65	-1,82	140	0,07	-0,62	140	0,54
Problèmes cognitifs	0,56	140	0,58	1,58	140	0,12	0,49	140	0,63	-0,99	140	0,32
Symptômes dépressifs	1,17	140	0,25	1,12	140	0,26	-0,77	140	0,44	0,44	140	0,67

Tableau 3  
Coefficient alpha entre les résultats aux différentes échelles

Variables	CR	TC	EA	SC	RE	RI	SA	I	PC	SD
Score	.712	.791	.792	.739	.834	.834	.723	.782	.791	.802

Les tableaux suivants font état de tous les résultats obtenus aux échelles et sous-échelles du STAXI-2 pour chaque modèle.

Tableau 4  
Échelle de colère ressentie

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	1.990** (.077)	1.993** (.174)	.968 (.685)	2.291 (1.384)
TRP pondéré		.000 (.005)	-.001 (.005)	.001 (.006)
Âge			.070 (.049)	.045 (.054)
Nb placements antérieurs			.013 (.045)	.042 (.056)
Durée prise en charge (log)				-.134 (.122)
Slope	-.102** (.021)	-.112** (.044)	.201 (.211)	-.463 (.317)
TRP pondéré		.000 (.001)	.000 (.001)	-.001 (.001)
Âge			-.021 (.015)	-.009 (.015)
Nb placements antérieurs			.002 (.010)	-.013 (.011)
Durée prise en charge (log)				.068** (.029)
R <sup>2</sup> (%)		0.3	10.4	30.3
Residual variances				
Intercept		.419** (.113)	.407** (.113)	.402 (.115)
Slope		.008 (.012)	.008 (.013)	-.463 (.317)
Model fit statistics				
$\chi^2$	12.502	12.647	16.831	19.767
df	10	13	19	22
P value	.253	.475	.601	.600
AIC	1419.890	2580.011	3698.561	3926.608
BIC	1449.449	2615.481	3745.854	3979.813
CFI	.963	1.000	1.000	1.000
RMSEA	.042	.000	.000	.000

Tableau 5  
Sous-échelle de colère ressentie vécu dans le moment

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	2.132** (.078)	2.232** (.179)	.915 (.739)	3.073* (1.375)
TRP pondéré		-.003 (.005)	-.003 (.005)	-.001 (.005)
Âge			.090 <sup>a</sup> (.051)	.050 (.054)
Nb placements antérieurs			-.004 (.046)	.043 (.056)
Durée AM (log)				-.219 <sup>a</sup> (.122)
Slope	-.010	-.153** (.050)	.274 (.248)	-.664 <sup>a</sup> (.367)
TRP pondéré		.002 (.001)	.001 (.001)	.000 (.001)
Âge			-.029 (.017)	-.012 (.017)
Nb placements antérieurs			.008 (.012)	-.013 (.012)
Durée AM (log)				.096** (.031)
R <sup>2</sup> (%) (slope)		3.2	10.7	23.5
Residual variances				
Intercept		.416** (.098)	.405** (.100)	.403** (.102)
Slope		.020 (.000)	.020 (.000)	.020 (.000)
Model fit statistics				
$\chi^2$	14.167	14.121	19.089	21.450
df	11	14	20	23
P value	.224	.441	.516	.554
AIC	1564.239	2723.404	3841.178	4067.606
BIC	1590.841	2755.919	3885.516	4117.855
CFI	.933	.997	1.000	1.000
RMSEA	.045	.008	.000	.000

Tableau 6  
Sous-échelle de colère ressentie reliée à l'expression verbale

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	2.087** (.084)	2.063** (.192)	.984 (.758)	2.276 (1.488)
TRP pondéré		.001 (.006)	-.001 (.006)	.001 (.006)
Âge			.073 (.053)	.049 (.059)
Nb placements antérieurs			.036 (.041)	.065 (.049)
Durée prise en charge (log)				-.131 (.128)
Slope	-.110** (.023)	-.101* (.053)	.224 (.241)	-.458 (.375)
TRP pondéré		.000 (.001)	.000 (.001)	-.001 (.002)
Âge			-.022 (.017)	-.010 (.017)
Nb placements antérieurs			-.004 (.010)	-.019 (.011)
Durée prise en charge (log)				.070* (.033)
R <sup>2</sup> (%)		0.3	13.4	35.1
Residual variances				
Intercept		.483** (.130)	.467** (.128)	.462** (.130)
Slope		.008 (.015)	.007 (.015)	.006 (.015)
Model fit statistics				
$\chi^2$	11.661	12.140	15.422	18.198
df	10	13	19	22
P value	.308	.516	.695	.694
AIC	1568.103	2728.272	3846.126	4074.959
BIC	15979.661	2763.742	3893.419	4128.211
CFI	.975	1.000	1.000	1.000
RMSEA	.034	.000	.000	.000

Tableau 7  
Sous-échelle de colère ressentie reliée à l'expression physique

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	1.739** (.081)	1.655** (.188)	1.007 (.722)	1.467 (1.530)
TRP pondéré		.003 (.006)	.002 (.006)	.003(.007)
Âge			.044 (.053)	.036 (.061)
Nb placements antérieurs			.008 (.052)	.019 (.067)
Durée prise en charge (log)				-.047 (.131)
Slope	-.093** (.022)	-.075 (.047)	.105 (.222)	-.237 (.362)
TRP pondéré		-.001 (.001)	-.001 (.001)	-.001 (.002)
Âge			-.012 (.016)	-.006 (.017)
Nb placements antérieurs			.000 (.011)	-.008 (.012)
Durée prise en charge (log)				.035 (.030)
R <sup>2</sup> (%)		0.4	1.6	3.8
Residual variances				
Intercept		.533** (.136)		.528** (.136)
Slope		.023 (.014)		.022 (.014)
Model fit statistics				
X <sup>2</sup>	16.343	18.570	25.581	29.268
df	10	13	19	22
P value	.090	.137	.134	.137
AIC	1419.338	2579.277	3699.812	3930.494
BIC	1448.896	2614.747	3747.105	3983.699
CFI	.899	.918	.909	.909
RMSEA	.067	.055	.050	.048

Tableau 8  
Échelle de tempérament colérique

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	2.508** (.057)	2.384** (.126)	2.777** (.527)	4.174** (1.095)
TRP pondéré		.004 (.004)	.003 (.004)	.005 (.004)
Âge			-.027 (.036)	-.053 (.042)
Nb placements antérieurs			.026 (.029)	.056 (.034)
Durée prise en charge (log)				-.141 (.089)
Slope	-.077** (.015)	.000 (.037)	.022 (.162)	-.265 (.298)
TRP pondéré		-.003 (.001)	-.002* (.001)	-.003** (.001)
Âge			-.002 (.011)	.004 (.012)
Nb placements antérieurs			-.001 (.007)	-.007 (.009)
Durée prise en charge (log)				.029 (.025)
R <sup>2</sup> (%)		28.8	27.8	32.4
Residual variances				
Intercept			.246** (.049)	.239** (.047)
Slope			.004 (.005)	.004 (.005)
Model fit statistics				
X <sup>2</sup>	31.878	37.122	46.614	50.785
df	10	13	19	22
P value	.0004	.0004	.0004	.0005
AIC	1089.935	2244.317	3363.864	3593.081
BIC	1119.493	2279.787	3411.158	3646.286
CFI	.847	.843	.831	.832
RMSEA	.124	.114	.101	.096

Tableau 9  
Sous-échelle de tempérament colérique vécu dans des situations qui impliquent une frustration

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	2.395** (.060)	2.348** (.142)	2.392** (.593)	3.327** (1.161)
TRP pondéré		.002 (.004)	.001 (.004)	.003 (.005)
Âge			-.003 (.042)	-.020 (.047)
Nb placements antérieurs			.007 (.037)	.027 (.044)
Durée prise en charge (log)				-.095 (.099)
Slope	-.056** (.017)	.010 (.006)	.111 (.185)	-.108 (.323)
TRP pondéré		-.002 (.001)	-.002 (.001)	-.002 (.001)
Âge			-.008 (.012)	-.004 (.013)
Nb placements antérieurs			.003 (.009)	-.002 (.011)
Durée prise en charge (log)				.022 (.027)
R <sup>2</sup> (%)		6.2	7.6	9.1
Residual variances				
Intercept		.310** (.059)	.309** (.058)	.308** (.058)
Slope		.010 (.006)	.009 (.006)	.009 (.006)
Model fit statistics				
X <sup>2</sup>	14.676	22.467	26.576	27.707
df	10	13	19	22
P value	.144	.049	.115	.186
AIC	1206.815	2364.683	3485.155	3715.910
BIC	1236.373	2400.153	3532.448	3769.115
CFI	.968	.940	.949	.962
RMSEA	.057	.072	.053	.043

Tableau 10  
Sous-échelle de tempérament colérique sans provocation spécifique

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	2.598** (.072)	2.455** (.153)	3.181** (.689)	5.119** (1.418)
TRP pondéré		.005 (.005)	.003 (.005)	.005 (.005)
Âge			-.050 (.046)	-.086 (.052)
Nb placements antérieurs			.053 (.030)	.094** (.035)
Durée prise en charge (log)				-.196 (.116)
Slope	-.084** (.019)	.001 (.044)	-.094 (.226)	-.505 (.397)
TRP pondéré		-.003* (.001)	-.003* (.001)	-.003* (.001)
Âge			.006 (.015)	.014 (.016)
Nb placements antérieurs			-.003 (.008)	-.012 (.010)
Durée prise en charge (log)				.042 (.032)
R <sup>2</sup> (%)		21.8	22.6	29.7
Residual variances				
Intercept		.391** (.078)	.378** (.076)	.3658** (.073)
Slope		.006 (.044)	.006 (.008)	.006 (.008)
Model fit statistics				
X <sup>2</sup>	39.393	45.058	49.799	58.464
df	10	13	19	22
P value	.000	.000	.0001	.000
AIC	1361.644	2517.359	3634.890	3863.683
BIC	1391.202	2552.829	3682.183	3916.887
CFI	.814	.808	.823	.803
RMSEA	.144	.132	.107	.108

Tableau 11  
Échelle d'expression agressive de la colère

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	2.559** (.059)	2.448** (.136)	3.600** (.578)	5.475** (1.059)
TRP pondéré		.004 (.004)	.003 (.004)	.006 (.004)
Âge			-.079* (.039)	-.114** (.042)
Nb placements antérieurs			.022 (.025)	.062* (.027)
Durée prise en charge (log)				-.190* (.092)
Slope	-.060** (.018)	.006 (.042)	-.104 (.188)	-.639* (.328)
TRP pondéré		-.002* (.001)	-.002 (.001)	-.003* (.001)
Âge			.007 (.012)	.017 (.013)
Nb placements antérieurs			-.004 (.007)	-.016 (.011)
Durée prise en charge (log)				.054* (.027)
R <sup>2</sup> (%) (slope)		7.4	8.5	16.6
Residual variances				
Intercept		.293** (.053)	.280** (.052)	.266** (.053)
Slope		.013* (.006)	.013* (.006)	.012* (.006)
Model fit statistics				
X <sup>2</sup>	16.093	21.294	32.472	32.933
df	10	13	19	22
P value	.097	.067	.028	.063
AIC	1098.193	2254.771	3371.421	3598.942
BIC	1127.751	2290.240	3418.715	3652.147
CFI	.943	.930	.900	.919
RMSEA	.066	.067	.071	.059

Tableau 12  
Échelle de suppression de la colère

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	2.431** (.041)	2.417** (.105)	2.350** (.469)	1.096 (.850)
TRP pondéré		.000 (.003)	.000 (.003)	-.002 (.004)
Âge			.004 (.031)	.027 (.034)
Nb placements antérieurs			.018 (.025)	-.008 (.033)
Durée prise en charge (log)				.129 (.074)
Slope	-.048** (.012)	-.024 (.028)	-.020 (.152)	-.022 (.238)
TRP pondéré		-.001 (.001)	-.001 (.001)	-.001 (.001)
Âge			.000 (.010)	.000 (.011)
Nb placements antérieurs			-.002 (.006)	-.002 (.007)
Durée prise en charge (log)				.000 (.019)
R <sup>2</sup> (%)		2.5	2.7	2.9
Residual variances				
Intercept		.141** (.030)	.141** (.029)	
Slope		.006 (.003)	.006 (.003)	
Model fit statistics				
X <sup>2</sup>	6.792	15.170	29.801	33.535
df	10	13	19	22
P value	.745	.300	.054	.055
AIC	794.513	1953.359	3073.473	3298.846
BIC	824.072	1988.829	3120.766	3352.051
CFI	1.000	.978	.898	.898
RMSEA	.000	.034	.063	.061

Tableau 13  
Échelle de régulation externe de la colère

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	2.111** (.056)	2.401** (.113)	1.296* (.645)	-1.440 (.933)
TRP pondéré		-.010** (.003)	-.010** (.003)	-.014** (.003)
Âge			.076 (.043)	.127** (.042)
Nb placements antérieurs			-.005 (.025)	-.063** (.024)
Durée prise en charge (log)				.277** (.078)
Slope	.055** (.015)	-.023 (.033)	.034 (.146)	.555* (.278)
TRP pondéré		.003** (.001)	.002* (.001)	.003** (.001)
Âge			-.004 (.009)	-.014 (.010)
Nb placements antérieurs			.005 (.007)	.017* (.008)
Durée prise en charge (log)				-.053* (.025)
R <sup>2</sup> (%) (slope)		21.5	23.5	39.7
Residual variances				
Intercept		.272** (.050)	1.296* (.645)	-1.440 (.933)
Slope		.005 (.005)	.034 (.146)	.555* (.278)
Model fit statistics				
X <sup>2</sup>	18.323	20.409	24.302	28.443
df	10	13	19	22
P value	.050	.086	.185	.162
AIC	1078.869	2230.379	3346.320	3568.679
BIC	1108.427	2265.849	3393.988	3621.884
CFI	.938	.952	.966	.963
RMSEA	.077	.063	.044	.045

Tableau 14  
Échelle de régulation interne de la colère

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	2.145** (.060)	2.310** (.124)	1.319 (.752)	-1.015 (.992)
TRP pondéré		-.005 (.004)	-.006 (.004)	-.009** (.003)
Âge			.068 (.051)	.112* (.049)
Nb placements antérieurs			.004 (.025)	-.046 (.027)
Durée prise en charge (log)				.236** (.079)
Slope	.090** (.017)	.049 (.035)	.159 (.179)	.547 (.311)
TRP pondéré		.001 (.001)	.001 (.001)	.002 (.001)
Âge			-.008 (.012)	-.015 (.012)
Nb placements antérieurs			.002 (.008)	.011 (.010)
Durée prise en charge (log)				-.039 (.028)
R <sup>2</sup> (%)		3.0	4.0	8.4
Residual variances				
Intercept		.316** (.059)	.306** (.063)	.286** (.060)
Slope		.013* (.005)	.013* (.005)	.013* (.005)
Model fit statistics				
X <sup>2</sup>	23.259	24.606	23.886	24.771
df	10	13	19	22
P value	.010	.026	.201	.308
AIC	1121.249	2279.323	3397.351	3623.305
BIC	1150.807	2314.793	3444.644	3676.509
CFI	.909	.926	.965	.981
RMSEA	.097	.079	.043	.030

Les tableaux suivants font état de tous les résultats obtenus aux échelles de l'IDPESQ pour chaque modèle.

Tableau 15  
Échelle de symptômes dépressifs

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	2.401** (.056)	2.346** (.128)	1.715** (.534)	2.543** (1.028)
TRP pondéré		.002 (.004)	.001 (.004)	.002 (.004)
Âge			.043 (.037)	.028 (.040)
Nb placements antérieurs			.018 (.031)	.035 (.039)
Durée prise en charge (log)				-.084 (.092)
Slope	-.074** (.014)	-.048 (.031)	-.016 (.141)	-.244 (.266)
TRP pondéré		-.001 (.001)	-.001 (.001)	-.001 (.001)
Âge			-.002 (.009)	.002 (.010)
Nb placements antérieurs			.002 (.008)	-.003 (.009)
Durée prise en charge (log)				.023 (.025)
R <sup>2</sup> (%)		14.4	15.7	28.3
Residual variances				
Intercept		.243** (.047)	.237** (.045)	.235** (.046)
Slope		.001 (.000)	.001 (.000)	.001 (.000)
Model fit statistics				
$\chi^2$	29.866	33.608	42.300	44.852
df	11	14	20	23
P value	.002	.002	.003	.004
AIC	1108.608	2268.032	3386.679	3617.293
BIC	1135.211	2300.546	3431.016	3667.543
CFI	.845	.847	.836	.840
RMSEA	.110	.099	.089	.082

Tableau 16  
Échelle de problèmes cognitifs

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	1.975** (.078)	1.775** (.173)	1.514* (.795)	2.375 (1.603)
TRP pondéré		.007 (.006)	.006 (.006)	.007 (.006)
Âge			.018 (.053)	.002 (.060)
Nb placements antérieurs			.003 (.046)	.033 (.056)
Durée prise en charge (log)				-.087 (.138)
Slope	-.065** (.023)	-.016 (.052)	.018 (.228)	-.147 (.431)
TRP pondéré		-.002 (.002)	-.002 (.002)	-.002 (.002)
Âge			-.002 (.015)	.001 (.016)
Nb placements antérieurs			.003 (.012)	-.001 (.013)
Durée prise en charge (log)				.017 (.039)
R <sup>2</sup> (%)		2.0	2.2	2.5
Residual variances				
Intercept		.524** (.110)	.519** (.110)	.516** (.109)
Slope		.029** (.012)	.028* (.013)	.028* (.013)
Model fit statistics				
X <sup>2</sup>	18.881	21.319	27.670	29.653
df	10	13	19	22
P value	.042	.067	.090	.127
AIC	1452.672	2611.200	3731.739	3963.012
BIC	1482.230	2646.670	3779.032	4016.217
CFI	.896	.903	.902	.916
RMSEA	.079	.067	.057	.049

Tableau 17  
Échelle d'irritabilité

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	2.274** (.069)	2.103** (.161)	1.811** (.661)	3.047* (1.305)
TRP pondéré		.006 (.259)	.004 (.005)	.006 (.005)
Âge			.020 (.045)	-.003 (.050)
Nb placements antérieurs			.030 (.036)	.056 (.043)
Durée prise en charge (log)				-.126 (.111)
Slope	-.051 (.018)	.015 (.039)	.093 (.184)	-.212 (.317)
TRP pondéré		-.002 (.001)	-.002 (.001)	-.002 (.001)
Âge			-.005 (.012)	.000 (.012)
Nb placements antérieurs			-.005 (.010)	-.012 (.012)
Durée prise en charge (log)				.031 (.030)
R <sup>2</sup> (%)		30.3	34	45.5
Residual variances				
Intercept		.309** (.080)	.305** (.079)	.299** (.079)
Slope		.002 (.007)	.002 (.007)	.002 (.007)
Model fit statistics				
X <sup>2</sup>	16.390	18.623	26.393	28.535
df	10	13	19	22
P value	.089	.135	.120	.159
AIC	1331.683	2488.657	3608.723	3838.988
BIC	1361.242	2524.127	3656.016	3892.192
CFI	.930	.940	.927	.936
RMSEA	.067	.055	.052	.046

Tableau 18  
Échelle de symptômes anxieux

Parameters	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	2.633** (.077)	2.707** (.153)	1.741** (.727)	3.127* (1.300)
TRP pondéré		-.002 (.005)	-.003 (.005)	-.001 (.005)
Âge			.066 (.050)	.040 (.052)
Nb placements antérieurs			.018 (.037)	.047 (.044)
Durée prise en charge (log)				-.141 (.120)
Slope	-.058** (.021)	-.082* (.043)	-.061 (.244)	-.616 (.456)
TRP pondéré		.001 (.001)	.001 (.001)	.000 (.001)
Âge			-.001 (.016)	.009 (.018)
Nb placements antérieurs			.001 (.009)	-.011 (.013)
Durée prise en charge (log)				.057 (.040)
R <sup>2</sup> (%)		1.4	1.5	14.9
Residual variances				
Intercept		.491** (.091)	.479** (.089)	.473** (.089)
Slope		.010 (.011)	.010 (.011)	.008 (.011)
Model fit statistics				
$\chi^2$	17.018	18.638	27.581	28.833
df	10	13	19	22
P value	.074	.135	.092	.150
AIC	1476.611	2636.476	3754.916	3984.406
BIC	1506.169	2671.946	3802.209	4031.610
CFI	.934	.949	.923	.938
RMSEA	.070	.055	.056	.047