

Centre de recherche
sur les soins et les services de
première ligne de l'Université Laval

RIPOST
Recherches sur les interrelations
personnelles, organisationnelles
et sociales du travail



MIDI-CONFÉRENCE
**COCONSTRUIRE UNE INTERVENTION PRÉVENTIVE DANS UN
CONTEXTE DE GRANDE COMPLEXITÉ ORGANISATIONNELLE :
L'EXEMPLE D'UN PROJET DE RECHERCHE EN CENTRE JEUNESSE**
26 AVRIL 2017

Andrew Freeman, Ph.D. erg.

Nancy Côté, Ph. D.

Nathalie Jauvin, Ph.D.

Audrey Duchesne, M.A.



*Institut universitaire
de première ligne
en santé et services sociaux*

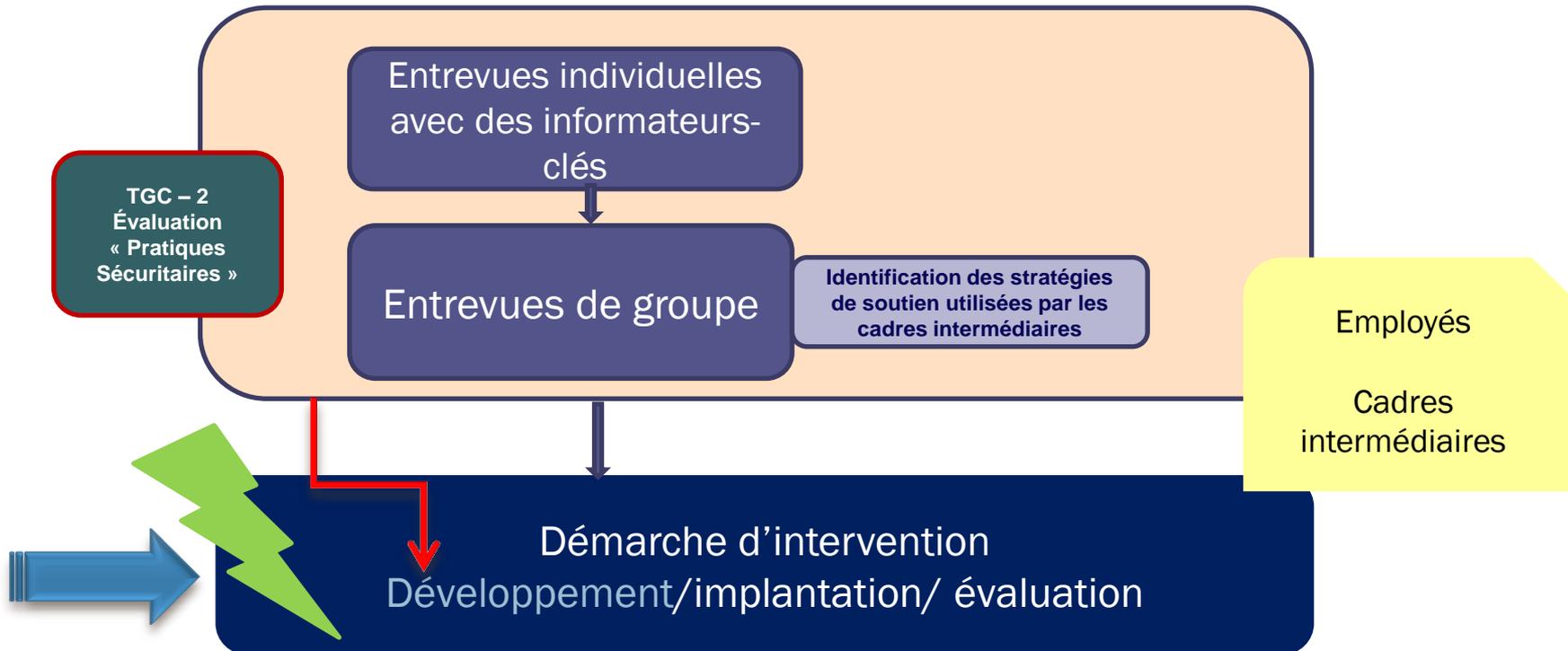
*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de la Capitale-Nationale*

Québec 

PLAN

- Aperçu du projet centre jeunesse
- Éléments contextuels
- Applicabilité des éléments contextuels au projet de recherche
- Implications des éléments contextuels pour la recherche et pour les chercheurs

APERÇU DU PROJET « CENTRE JEUNESSE »



PROJET D'INTERVENTION: OBJECTIFS

Implanter et à évaluer une intervention préventive visant à contrer les effets du travail émotionnellement exigeant chez les travailleurs d'un centre jeunesse.

- Cerner les facteurs de risque;
- Développer des interventions appropriées;
- Évaluer le processus d'implantation;
- Évaluer les effets de l'intervention.



LE PROJET AU QUOTIDIEN

- Formation du groupe de soutien à l'intervention (GSI)
- Développement et implantation de projets concrets
- Documentation du processus en vue de l'évaluation

Projet Centre jeunesse

Bulletins INFO-RIPOST

Cette section du site web concerne le projet : « Élaboration et évaluation d'une démarche paritaire de prévention primaire visant à contrer les effets du travail émotionnellement exigeant en centre jeunesse ».

Vous trouverez les bulletins ci-dessous:

[Bulletin Volume 1, numéro 1, janvier 2016](#)

[Bulletin Volume 1, numéro 2, janvier 2016](#)

[Bulletin Volume 1, numéro 3.1, février 2016](#)

[Bulletin Volume 1, numéro 3.2, février 2016](#)

[Bulletin Volume 1, numéro 3.3, février 2016](#)

[Bulletin Volume 1, numéro 3.4, février 2016](#)

[Bulletin Volume 1, numéro 4, février 2016](#)

[Bulletin Volume 2, numéro 1, mars 2016](#)

Documents complémentaires

[Bilan des rencontres exploratoires \(2012\)](#)

[Rapport d'évaluation intérimaire du projet *Implantation de pratiques sécuritaires reconnues auprès du personnel œuvrant auprès de la clientèle en TGC* au Centre Jeunesse Chaudière-Appalaches \(2014\)](#)

[Présentation Powerpoint résumant la démarche du projet \(2015\)](#)

[Présentation Powerpoint aux gestionnaires du CISSS - secteur Jeunesse \(2016\)](#)

Janvier 2016, Vol 1, #1



INFO-RIPOST

1^{er} NUMÉRO : RETOUR SUR L'HISTORIQUE ET PRÉSENTATION DES OBJECTIFS DU PROJET

« Élaboration et évaluation d'une démarche paritaire de prévention primaire visant à contrer les effets du travail émotionnellement exigeant (TÉE) en centre jeunesse »

C'est par ce numéro que débute l'INFO-RIPOST, un bulletin qui vous présentera, sur une base régulière, l'avancement des travaux réalisés dans le cadre du projet RIPOST. Cette première édition vous propose un bref **historique** du projet et vous informe sur les étapes qui seront amorcées sous peu. Dans les prochains numéros, nous vous présenterons sommairement les résultats des **étapes** réalisées jusqu'ici.

2012 : une première phase exploratoire (entrevues individuelles)

- Démarche entreprise par le Centre jeunesse Chaudière-Appalaches (CJCA) afin de mettre en place une stratégie préventive en matière de santé mentale au travail pour les employés qui travaillent en contact direct avec la clientèle.

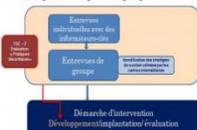
- Cette phase exploratoire de recherche a été financée de façon paritaire par le Syndicat des professionnelles du CJCA, le Syndicat des employés du CJCA et la direction du CJCA.

- L'équipe de recherche RIPOST a réalisé des **entrevues individuelles auprès d'informateurs-clés** : 22 personnes possédant des profils différents, intervenants et cadres, ont participé.
- Le rapport de la phase exploratoire peut être consulté sur le site web de RIPOST : <http://www.ripost.qc.ca/publications/>

2013 : une seconde phase exploratoire (entrevues de groupe)

- 6 **entrevues de groupe** ont été réalisées par l'équipe RIPOST. Au total, 11 cadres intermédiaires et 31 employés ont été rencontrés.
- Cette seconde phase exploratoire de recherche a été financée par le fond de développement de l'équipe RIPOST.

Principales étapes du projet RIPOST



ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

- Nature intrinsèque du travail dans les services sociaux et de santé
- Variabilité humaine, imprévisibilité
 - Relationnel
 - Obligations déontologique et éthique
 - Émotionnellement exigeant
 - Présence d'une demande émotionnelle élevée liée au contact avec une clientèle fragilisée (de Jonge et al., 2003; de Jonge et al., 2008).

ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

- Complexité des organisations de santé et de services sociaux:
 - Plusieurs éléments diversifiés et interreliés
 - Un ensemble d'interactions et d'interférences entre eux
 - Multitude d'acteurs qui ont leurs intérêts propres, avec un grand nombre de professionnels qui répondent à des titres différents

ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

- Complexité des organisations des services de santé et de services sociaux (suite)
 - Plusieurs professionnels d'horizons diversifiés qui sont interdépendants les uns des autres, mais également de clients et de gestionnaires
 - Une grande variabilité et complexité des besoins des clients
 - Les nouvelles technologies et les luttes de pouvoir entre les professions

ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

- Complexité ajoutée à cause des réformes
 - La seule constante est le changement
 - Instabilité continue; l'énergie nécessaire pour comprendre le fonctionnement de l'organisation
 - Défi de maintenir la cohésion, la solidarité, la vision, etc.
 - Possibilité de perdre la mémoire organisationnelle (sagesse de l'expérience)

ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

- Complexité ajoutée à cause des réformes (suite)
 - Faire plus avec moins
 - Impératifs de l'efficacité et de l'efficience
 - Contrôle administratif (explicite et implicite) augmenté sur la pratique professionnelle

PROCESSUS DE CHANGEMENT ET RECHERCHE

Caractéristiques du changement

- Dynamique
- Implication d'acteurs à plusieurs niveaux de l'organisation
- But: modifier la culture organisationnelle
- Implications pour la recherche
 - Nécessite une compréhension commune des mandats et des réalités de travail de chacun
 - Accent mis sur les solutions durables permettant aux différents acteurs de remplir leur mandat respectif
 - Exige du temps
 - Le processus de co-construction est linéaire en termes de temps, mais non linéaire en termes de cause à effet

LA RECHERCHE EN CO-CONSTRUCTION

- Collaboration soutenue avec différents partenaires issus d'horizons divers
- Croisement de deux logiques : recherche académique et pratique
- Reconnaissance des savoirs respectifs et réciprocité
- Intersubjectivité = passerelle entre les acteurs

IMPLICATIONS POUR LES CHERCHEURS

- Valeur centrale : le respect
- Attitude transparente avec les différents acteurs
- Haut niveau d'ouverture
- Rôle de médiation, de maillage et de traduction : une capacité d'adaptation
- Faire preuve de souplesse

RÉFLEXION SUR LES CONDITIONS À METTRE EN PLACE*

CONTEXTE

- Demande issue du milieu
- Soutien initial des instances décisionnelles
- Ouverture au paritarisme

PROCESSUS

- Recours à des bases théoriques et méthodologiques rigoureuses
- Participation active des employés à l'ensemble du processus
- Recours à une démarche rigoureuse pour assurer le bon fonctionnement des groupes d'intervention (GSI)
- Présence de chercheurs (ou de personnes externes, neutres)
- Soutien de la gestion pour l'implantation des interventions
- Rigueur dans l'implantation et le suivi des changements
- Instauration de modalités de communication, de partage de l'information
- Prise en charge de la démarche

* Jauvin et al., 2014

RÉFLEXIONS PRÉLIMINAIRES SUR LE PROJET EN COURS: OBSTACLES ET FACILITATEURS

Parmi les obstacles:

- Intervenir dans une période de transformation (« turbulence »
« incertitude »)
 - Du côté de la gestion (des politiques en transformation)
 - Du côté syndical (période de maraudage; changement de la représentation)
 - Du côté des cadres et des employés
- Beaucoup de mouvance dans les secteurs, dans les équipes, dans les cadres et même au GSI (« valse »)
 - Mutations, absences-maladie, représentation syndicale à définir
- Perte des repères organisationnels pour plusieurs (« labyrinthe »)
- Participation au GSI variable (« mobilisation »)
- Des contraintes de temps/charge élevée (« pression »)
 - Des délais pour la recherche



RÉFLEXIONS PRÉLIMINAIRES SUR LE PROJET EN COURS: OBSTACLES ET FACILITATEURS

Parmi les facilitateurs:

- Liens solides équipe de recherche/milieu partenaire
- Une grande ouverture de l'organisation
 - Proximité, transparence, ouverture
- Un mécanisme de communication en place
- Un espace pour échanger « autrement »
- Des membres généralement mobilisés et stimulés par le projet
- Capacité/volonté de réajuster
 - Ouverture à faire autrement/projets pilotes
- Un ancrage du projet dans l'ensemble de l'institution (CISSS)

CONCLUSIONS

- Une combinaison d'éléments aide à expliquer les défis que les travailleurs peuvent vivre.
- Ces éléments doivent être pris en considération dans les interventions pour améliorer les situations des travailleurs.
- Il est important d'utiliser une perspective large (ex. : inclure les perspectives des gestionnaires)

CONCLUSIONS (SUITE)

- Le développement de solutions durables nécessite la coconstruction avec les différents acteurs de l'organisation.
- Ce processus de coconstruction a des implications importantes sur la nature de la recherche et les compétences nécessaires des chercheurs.

QUESTIONS?

