

**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*

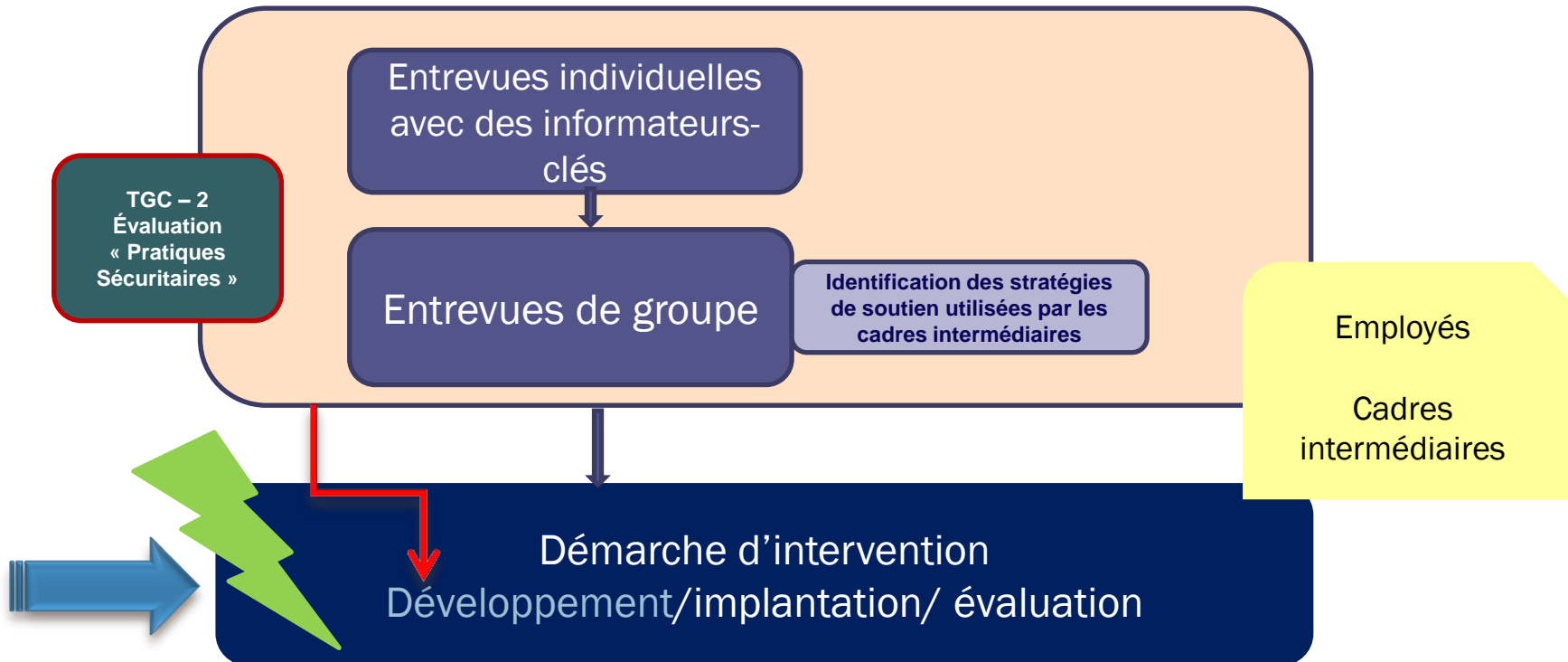
**Québec** 

# 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<sup>er</sup> 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?

---

