



Centre de liaison sur l'intervention  
et la prévention psychosociales

# **La recherche sociale peut-elle aider les milieux de travail?<sup>1</sup>**

## **Rapport synthèse**

**Marie-Claire Laurendeau, Ph.D.**

Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)

Mai 2004

---

<sup>1</sup> Cette étude a été rendue possible grâce à une subvention du Ministère du développement économique et régional et de la recherche (MDERR) accordée à Mireille Mathieu et Marie-Claire Laurendeau.

Depuis 20 ans, la recherche sociale connaît un essor remarquable. Malheureusement, faute de moyens, de temps et d'expertise en « transfert des connaissances scientifiques », bien peu de gens en bénéficient concrètement.

Le centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP), s'est donné comme mission de coordonner et de diffuser les connaissances générées par la recherche sociale. Parallèlement, le CLIPP a développé des activités de liaison entre les chercheurs et les utilisateurs de la recherche.

Les milieux de travail ont-ils besoin de transfert des connaissances dans le champ social? Un centre de liaison et de transfert (CLT) peut-il leur être utile? Afin de le découvrir, le CLIPP a enquêté auprès de grandes organisations de travail, évalué leurs besoins prioritaires et identifié les modes de transfert adaptés à leur contexte particulier.

Entre octobre 2003 et mars 2004, le CLIPP a réuni des chercheurs, des membres de grandes organisations de travail, des conseillers syndicaux, des intervenants en santé et en sécurité du travail et des représentants d'organismes faisant déjà le relais vers les milieux de travail, des « transmetteurs de connaissances ». Ces personnes ont exprimé leurs points de vue lors d'entrevues individuelles, de groupes de discussion et d'un sondage.

---

## **Que pensent les chercheurs?**

---

Au Québec, au Canada et à l'étranger, dans des universités, des écoles supérieures, des établissements universitaires de santé, des instituts et des centres de recherche, les connaissances se développent dans le domaine de la santé mentale et du travail. Les chercheurs étudient des phénomènes aussi divers que les transformations du marché du travail, la souffrance mentale liée à

l'organisation du travail, ou les liens entre le travail et le vieillissement. Ils s'intéressent aux facteurs de risque personnels, organisationnels, environnementaux et situationnels qui sont à la source de la détresse émotionnelle au travail. Plusieurs mènent aussi des travaux de recherche appliquée sur diverses dimensions de la vie au travail : amélioration de la santé psychologique des travailleurs et des pratiques de gestion, leadership éthique, mesure de la qualité de vie au travail, prévention de la violence et des problèmes de santé mentale, réintégration au travail, ou autres.

Contraints par des questions de financement et de moyens, les chercheurs ne parviennent pas toujours à diffuser les résultats de leurs travaux sur une large échelle. Ils déplorent de ne pas disposer des ressources ou des compétences requises, pour transmettre les connaissances qu'ils développent aux milieux de pratique susceptibles de les utiliser.

C'est pourquoi ils voient d'un bon œil l'existence d'un CLT qui leur permettrait de déployer plus largement les résultats de leurs recherches, tout en les soutenant dans la réalisation et l'évaluation de leurs activités de transfert des connaissances. Ils croient que celles-ci pourraient bénéficier non seulement aux milieux de travail, mais aussi aux personnes et aux organismes qui interviennent auprès d'eux.

---

### **Que pensent les représentants des grandes organisations de travail?**

---

Les problèmes de santé mentale préoccupent beaucoup les personnes consultées, en majorité des responsables de ressources humaines et de services de santé et de sécurité du travail dans les secteurs privé, public et parapublic. Non seulement ces problèmes sont-ils en croissance, mais ils génèrent une baisse de productivité au travail, de l'absentéisme et des coûts économiques et

sociaux importants. Devant ce phénomène prenant presque l'ampleur d'une pandémie, plusieurs se sentent démunis.

Malgré la mise sur pied de programmes d'aide aux employés (PAE) et de comités paritaires en réponse aux besoins identifiés, les entreprises ne disposent pas toujours de ressources suffisantes à l'interne. C'est pourquoi ils font souvent appel à des agences extérieures, surtout pour les services demandant une expertise spécialisée. Plusieurs déplorent toutefois que les activités mises en œuvre n'aient pas de suite et ne débouchent pas sur une démarche concertée de développement organisationnel. Pour les responsables des services de santé et de sécurité au travail, la prévention de la violence constitue un enjeu majeur en milieu de travail. Les directeurs de ressources humaines préconisent pour leur part la formation des gestionnaires à tous les niveaux; en effet, non seulement ceux-ci sont-ils directement et quotidiennement impliqués dans la gestion de la présence au travail, mais ils vivent aussi parfois eux-mêmes des problèmes de santé mentale, sans oser demander de l'aide et sans recevoir le soutien approprié.

Constamment sollicités, les représentants des grandes entreprises se demandent comment choisir le produit ou le service correspondant à leurs besoins et à leurs particularités. En raison de son rattachement universitaire, un CLT comme le CLIPP leur apparaît une source d'information particulièrement crédible pouvant servir de référence pour évaluer la qualité des ressources disponibles en matière de santé mentale et de travail.

### **Que pensent les syndicats?**

---

Les organisations syndicales se montrent très sensibles aux problèmes liés à la santé mentale et au travail. Ils attribuent la croissance des problèmes aux

changements survenus dans le monde du travail, dont l'introduction des technologies de l'information et des communications (TIC) qui accélèrent et intensifient le travail. Les attentes de rendement ne diminuent pas malgré les réductions d'effectifs et les compressions budgétaires. L'effritement des conditions de travail, la sous-traitance et la précarité d'emploi accentuent encore l'isolement des travailleurs et détériorent les relations humaines, ce qui génère de la détresse psychologique.

Les conseillers syndicaux s'inquiètent particulièrement de la détérioration des conditions de travail chez les jeunes travailleurs. Ils jugent essentiel d'analyser les phénomènes liés à la santé mentale en tenant compte du sexe des employés. Les causes des problèmes et leurs solutions peuvent être différentes selon que les travailleurs sont des hommes ou des femmes.

Les syndicats ont développé un large éventail d'initiatives novatrices, dont des programmes d'entraide et de réinsertion au travail. Ils souhaitent évaluer l'impact de ces initiatives et développer de nouvelles approches inspirées d'autres secteurs d'activités, comme la médiation en milieu scolaire, par exemple. Ils se disent prêts à travailler de concert avec les PAE, mais dans le cadre d'ententes claires avec l'employeur, notamment en ce qui concerne le respect de la confidentialité. Ils se montrent également ouverts à la collaboration avec des chercheurs, mais à la condition d'impliquer des travailleurs à toutes les étapes de la réalisation des projets de recherche.

Selon les représentants syndicaux, un CLT favoriserait les liens entre les milieux de recherche et de pratique et sensibiliserait les chercheurs aux besoins des milieux de travail québécois. Il faciliterait l'accès à des modèles d'intervention utilisés dans d'autres contextes pour éventuellement les adapter aux milieux de travail. Il contribuerait enfin à alimenter le contenu des formations offertes aux

conseillers syndicaux en transmettant des informations crédibles et des résultats de recherche fiables.

## **Que pensent les transmetteurs de connaissances?**

---

Les transmetteurs de connaissances sont déjà en contact avec les milieux de travail. Ils proviennent d'horizons variés : associations en santé et en sécurité du travail, compagnies d'assurances, PAE, agences de consultants organisationnels, chambres de commerce, ordres professionnels, fondations diverses.

Ils offrent aussi toute une gamme d'activités de transfert des connaissances sur une base individuelle ou collective : aide thérapeutique, services de consultation, ateliers de formation, « *coaching* », bulletins d'information, conférences publiques, sites Web, programmes de prévention et d'intervention, sondages, enquêtes, et autres.

Toutefois, tout comme les membres des autres groupes d'acteurs interrogés, ces transmetteurs manquent de temps, de moyens et de ressources pour analyser systématiquement la littérature scientifique, effectuer des mises à jour régulières et intégrer les connaissances disponibles dans leurs activités. En rendant accessible ce type d'information, un CLT faciliterait donc leur travail. Il pourrait aussi établir des standards de qualité dans le but de soutenir et d'améliorer les pratiques d'intervention et de gestion.

## **Quels sont les thèmes prioritaires aux yeux des milieux de travail?**

---

Les différents groupes rencontrés partagent plusieurs préoccupations. À leur avis, trois grands thèmes devraient faire l'objet d'un transfert des connaissances.

D'abord, il faudrait poursuivre les efforts de démystification des problèmes de santé mentale, que ce soit sur le plan de la sensibilisation, du dépistage des problèmes, de l'intervention précoce, ou encore, de la réinsertion après une absence du milieu de travail. Plusieurs affirment que les problèmes de santé mentale font encore l'objet d'un tabou social et qu'ils sont peu ou pas abordés dans un grand nombre de milieux de travail. Quant aux personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, les préjugés à leur égard persistent et elles se retrouvent souvent isolées, sinon marginalisées.

Un autre enjeu majeur identifié par les personnes interrogées est la prévention de la violence sous toutes ses formes. L'intérêt des milieux de travail pour ce thème est accentué, entre autres, par la mise en application des nouvelles dispositions relatives au harcèlement psychologique suite aux modifications de la loi sur les normes du travail. Certains expriment aussi des inquiétudes face à l'émergence de nouvelles formes de violence, tel « l'abus technologique », défini comme l'utilisation des TIC (le courriel, la pagette, le cellulaire) pour s'assurer de la disponibilité de l'employé en tout temps ou pour contrôler et vérifier son travail de façon abusive.

Enfin, les participants sont unanimes quant à l'importance de transmettre davantage de connaissances sur la promotion de la santé psychologique et sur les facteurs de protection. Ils veulent en savoir plus sur le soutien social, les approches de médiation, les pratiques de gestion positives, et les politiques organisationnelles favorables à la santé mentale des travailleurs. Plusieurs affirment que le langage utilisé pour aborder les questions de santé mentale est très important. Un discours positif axé sur l'amélioration du climat ou de la qualité de vie au travail serait plus susceptible de susciter l'adhésion des milieux de travail qu'un accent exclusif sur les problèmes et les facteurs de risque.

Au-delà de ces grands thèmes, les personnes consultées expriment aussi le besoin d'avoir accès à plus d'information sur certains phénomènes auxquels elles sont confrontées et pour lesquels elles ne se sentent pas suffisamment outillées. Il faut entre autres mentionner : le vieillissement des travailleurs et son impact sur les milieux de travail, l'effondrement des réseaux sociaux en lien avec les départs massifs à la retraite ou les restructurations d'entreprises, le fossé entre les générations de travailleurs, leurs attitudes et leurs valeurs, la mesure de la « charge mentale de travail » en lien avec l'omniprésence des TIC et leur envahissement progressif de la sphère privée, les processus de changement dans les organisations, moins bien connus que les problèmes ou les facteurs de risque, et enfin, les besoins des PME en matière de santé mentale et de travail.

### **Quels sont les modes de transfert les mieux adaptés aux milieux de travail?**

Les services, programmes et produits offerts aux entreprises par différents fournisseurs ne tiennent pas toujours compte des caractéristiques et des dynamiques organisationnelles propres à chaque milieu de travail. Il est difficile en effet d'individualiser une offre de services, quelle qu'elle soit, quand on transige avec un grand nombre d'organisations. C'est pourquoi plusieurs personnes soulignent l'importance de consulter au préalable les milieux concernés pour bien cerner leurs besoins.

Les produits de transfert des connaissances jugés par tous comme étant les plus utiles sont les outils « clé en main » permettant de soutenir l'action et la solution de problèmes dans les milieux de travail. Que le médium soit écrit, électronique ou audio-visuel, qu'il s'agisse d'information, de mesure ou d'intervention, les outils les plus appréciés sont ceux qui sont faciles d'accès, de compréhension et d'utilisation. Présentés sous une forme modulaire, ils peuvent s'ajuster aux



contraintes de temps des travailleurs tout en soutenant des processus continus de développement organisationnel.

Ce qu'on souhaite surtout, c'est que les modes de transfert soient interactifs. On aspire à des échanges directs entre pairs, entre gestionnaires et employés, ou entre chercheurs et utilisateurs des connaissances, sous toutes sortes de formes : déjeuners ou dîners causerie, ateliers de formation en petits groupes, « *coaching* », forums de discussion, et autres. Cette vision dynamique du transfert des connaissances favorise aussi la synergie entre les savoirs issus de la recherche et ceux fondés sur l'expérience des milieux de pratique. Plusieurs réclament enfin des services de consultation personnalisés : documentation, référence, évaluation, expertise-conseil.

### **Un centre de liaison et de transfert des connaissances (CLT) est-il utile?**

Toutes les personnes consultées s'accordent pour dire qu'un CLT comme le CLIPP peut apporter une contribution non seulement utile, mais unique. À condition, toutefois, de miser sur sa différence, c'est-à-dire sur son rattachement universitaire et son caractère scientifique. La qualité des informations qu'il est susceptible d'offrir lui confère une grande crédibilité auprès des milieux de pratique. Non seulement peut-il favoriser l'accès aux connaissances scientifiques, mais sa perspective critique face aux données disponibles peut éclairer les prises de décision des utilisateurs.

Quels sont les besoins exacts exprimés à l'égard d'un CLT? Premièrement, la diffusion des connaissances scientifiques de pointe sous une forme vulgarisée. On désire mieux comprendre les résultats de la recherche, connaître les pratiques exemplaires, mais aussi, interpréter les données disponibles sur la santé mentale et le travail. Généralement, on veut utiliser ces informations à des

fins stratégiques, pour influencer les politiques organisationnelles, appuyer une argumentation ou justifier une action.

On désire aussi qu'un CLT agisse comme point de repère, comme référence scientifique. À cet égard, on souhaite qu'il joue deux rôles distincts :

- ▶ renseigner sur la gamme des outils accessibles aux milieux de travail : instruments de diagnostic, indicateurs de performance, programmes de prévention et d'intervention, pratiques de gestion, approches novatrices, nouvelles tendances; et
- ▶ établir des critères permettant de juger de l'intérêt et de la qualité de ces outils.

Dans cette optique, les connaissances sont utilisées à des fins instrumentales. On espère être en mesure d'identifier, parmi l'éventail des possibilités, celle qui correspond le plus étroitement aux besoins tout en offrant les meilleures garanties de performance. On veut également être en mesure de s'évaluer soi-même et d'améliorer ses pratiques.

Une autre contribution attendue d'un CLT concerne l'aiguillage vers les organismes ou les services susceptibles de répondre aux besoins ressentis. On veut savoir exactement « qui fait quoi » dans l'univers psychosocial et disposer d'une sorte de carte permettant de repérer les acteurs et les ressources en lien avec la santé mentale et le travail. On souhaite avoir accès à des banques d'experts et de chercheurs, à des références documentaires sur différents thèmes, à des lieux de formation et de pratique, et ainsi de suite.

Finalement, on s'attend à ce qu'un CLT favorise les collaborations entre chercheurs et utilisateurs en milieu de travail. Certains désirent évaluer les effets des interventions qu'ils ont mises en oeuvre. D'autres veulent mesurer l'impact de leurs activités de transfert. D'autres encore veulent développer de nouveaux

outils de prévention et d'intervention. La collaboration à des projets de recherche est unanimement perçue par les milieux de pratique comme un moyen privilégié d'accéder aux connaissances à travers l'action, à la condition toutefois que ces projets engagent la participation active des utilisateurs tout au long de leur réalisation.

## **Que retenir de tout cela?**

---

Il est clair que toutes les personnes consultées veulent que les liens et les échanges s'intensifient entre les milieux de recherche et de pratique afin de mieux utiliser les connaissances sociales.

Toutes affirment par ailleurs que, pour être pertinent et utile, le transfert exige certaines conditions. Les chercheurs souhaitent que les résultats de leurs travaux soient plus largement diffusés et qu'ils fassent l'objet d'un transfert de qualité. Les organismes de relais vers les milieux de travail ont besoin d'un soutien pour intégrer les connaissances scientifiques et jouer adéquatement leur rôle de « transmetteur ». Les représentants des organisations syndicales et des grandes entreprises veulent avoir accès aux connaissances de pointe, mais aussi, à des outils concrets leur permettant d'appliquer ces connaissances à leur réalité quotidienne pour mieux agir.

Chercheurs et utilisateurs désirent collaborer en partageant des savoirs provenant de la recherche et de l'expérience. Ils veulent définir des cibles de transfert des connaissances, identifier des priorités de recherche et de développement, et mettre en œuvre des innovations sociales dynamiques pour faire face aux problèmes en milieu de travail.

Un centre de liaison et de transfert comme le CLIPP offre une structure d'expertise, de coordination et de diffusion aux unités de recherche, aux milieux de pratique et aux décideurs. Il peut rendre des services utiles en soutenant les producteurs et les utilisateurs de la recherche dans le domaine de la santé mentale et du travail. En véhiculant une vision de la connaissance comme ressource collective et en instaurant une culture de mise en commun des savoirs, il peut véritablement jouer un rôle d'agent de changement et contribuer à l'amélioration de la société québécoise.



Centre de liaison sur l'intervention  
et la prévention psychosociales