



# 6

## Résilience des organisations

## Table des matières

Introduction <i>Bernard Michallet</i> .....	698
Promotion de la résilience dans le milieu hospitalier <i>María Cruz Molina, Carmen Ponce Alifonso et Anna Mundet i Bolós</i> .....	700
L'intervention des clowns thérapeutiques en soins intensifs : pratique de résilience artistique au cœur de la technique <i>Colette Jourdan-Ionescu, Florence Vinit et Guillaume Mortamet</i> .....	709
Résilience individuelle et organisationnelle pour « soigner la distance » <i>Myriam Asri et France Cloutier</i> .....	720
Pour une saine résilience en culture de performance, de faire à être <i>Corinne Zacharyas</i> .....	727
Culture numérique favorisant la communication entre les acteurs de l'éducation <i>Thérèse Laferrière et Stéphane Allaire</i> .....	735
La collaboration interorganisationnelle entre les secteurs communautaire et privé en vue de la résilience communautaire <i>Myriam Beaudry, Myriam Gagnon, Alexandra Guay-Charrette, Celine Pinsent et Louise Lemyre</i> .....	743
État des lieux de la recherche sur la résilience au Québec (2000-2015) <i>Colette Jourdan-Ionescu, Étienne Kimesoukié-Omolomo, Lyson Marcoux, Hubert Gascon, Bernard Michallet, Michel Tousignant, Anouchka Hamelin, Monique Séguin, Francine Julien-Gauthier, Réal Labelle et Noémie Carbonneau</i> .....	755
Le droit, un outil de la résilience en période de crise. Une analyse à l'aune de la théorie de l'autopoïèse <i>Audrey Gratadour</i> .....	766
Resilience and prison subculture <i>Mihaela Alida Tomita</i> .....	773
Comprendre la variabilité des ressources psychologiques d'un groupe de policiers <i>Marilou Labbé-Arsenault et Colette Jourdan-Ionescu</i> .....	781
Évaluer un Master pour piloter son soutien à la résilience territoriale : Le cas DEMETER <i>Chantal Dupont, François Georges, Maud Jacquet et Marianne Poumay</i> .....	788
La résilience, notion explicite de la stratégie gouvernementale de développement durable du Québec 2015-2020 <i>Luc Vescovi, Valérie Lafond, Marc André Girard et Alain Lavoie</i> .....	802

## **Partie 6 : Résilience des organisations**

### **Introduction**

Les groupes, les communautés, les sociétés et les cultures, c'est-à-dire les organisations au sens large, sont tout comme les individus, soumises de façon ponctuelle ou chronique à des situations d'adversité, à des changements mais aussi à des opportunités qui peuvent perturber leur fonctionnement. Comment s'adaptent-elles à ces situations ? Peuvent-elles tirer profit de celles-ci ? Quelles sont les conditions ou les déterminants de leur résilience ? Comment peuvent-elles créer et mettre en œuvre les conditions favorables à la résilience ? Quelles sont les trajectoires possibles de l'évolution de ces organisations lorsqu'elles font face à des situations de crise ?

Cette sixième partie aborde les grands concepts de la résilience des organisations dans divers domaines et selon diverses perspectives.

Ainsi, un total de 39 auteurs provenant du Canada (huit textes), de Belgique (un texte), d'Espagne (un texte), de France (un texte) et de Roumanie (un texte) proposent 11 textes abordant la résilience des organisations autour de cinq grands thèmes.

Le texte de Molina, Ponce Alifonso et Mundet Bolós, celui de Jourdan-Ionescu, Vinit et Mortamet et celui de Asri et Cloutier abordent les pratiques favorisant la résilience en milieu hospitalier, sous l'angle des stratégies d'apprentissage pour le premier, de la pratique des clowns thérapeutiques pour le second et, pour le troisième, du « soin de la distance » favorisant la résilience dans les soins à domicile.

Zachryas souligne l'importance, face à une culture de la performance, du vécu résilient dans le domaine de l'organisation. Laferrière et Allaire évoquent les enjeux et défis de la culture numérique pour favoriser la toile de résilience école-famille-communauté. Au niveau communautaire, Beaudry, Gagnon, Guay-Charrette, Pinsent et Lemyre évoquent la collaboration inter-organisationnelle facilitant la résilience. Le texte de Jourdan-Ionescu, Kimessoukié-Omolomo, Marcoux, Gascon, Michallet, Tousignant, Hamelin, Séguin, Julien-Gauthier, Labelle et Carbonneau propose un état des lieux de la recherche sur la résilience, dans divers domaines, au Québec.

Les textes de Gratadour et de Tomita abordent la résilience sous l'angle du droit et du système judiciaire. Labbé-Arsenault et Jourdan-Ionescu questionnent la résilience des policiers face aux situations traumatiques qu'ils peuvent vivre.

Enfin, Dupont, Georges, Jacquet et Poumay, ainsi que Vescovi, Lafond, Girard et Lavoie analysent des stratégies, sur le plan de la formation dans le premier texte et sur celui des orientations politiques pour le deuxième, afin de favoriser la résilience des territoires et le développement durable.

**Bernard Michallet**

## Promotion de la résilience dans le milieu hospitalier

**María Cruz Molina**

Faculté d'éducation

Université de Barcelone, Espagne

Tél. : 934035212

[cmolina@ub.edu](mailto:cmolina@ub.edu)

**Carmen Ponce Alifonso**

Faculté d'Éducation et de Psychologie

Université Rovira i Virgili de Tarragona, Espagne

Tél. : 977558087

[carmen.ponce@urv.cat](mailto:carmen.ponce@urv.cat)

**Anna Mundet Bolós**

Faculté d'Éducation

Université de Barcelone, Espagne

Tél. : 934035210

[amundet@ub.edu](mailto:amundet@ub.edu)

### Résumé

L'environnement de l'hôpital crée un stress sur la personne malade et sa famille. Durant l'enfance et l'adolescence, la famille et l'environnement sont essentiels pour faire face à la maladie, et pour améliorer le bien-être et la qualité de vie pendant l'hospitalisation à travers des espaces éducatifs et récréatifs. Nous présentons l'évaluation du projet pilote d'*apprentissage par service*, basé sur la recherche évaluative à partir des personnes qui sont impliquées dans le projet de l'hôpital CiberCaixa. La finalité de ce projet est d'améliorer l'apprentissage des étudiants universitaires à travers des expériences dans le contexte lui-même, ce qui aura un effet positif sur les patients pédiatriques et leurs familles. Il est intégré dans toutes les actions d'humanisation de type social et éducatif dans les hôpitaux. Le projet a contribué à améliorer l'environnement de l'hôpital grâce à l'innovation des programmes et services du CiberCaixa de l'hôpital.

**Mots-clés :** Humanisation hospitalière, éducation dans l'hôpital, adaptation de la maladie, promotion de la résilience, apprentissage par service

## Promotion of resilience in a hospital setting

### Abstract

A hospital environment creates stress on the person who is ill and their family. During childhood and adolescence, family and environment are essential in coping with the disease, and in improving the well-being and quality of life during hospitalization through educational and recreational spaces. We present the evaluation of the *learning through service* pilot project, based on evaluative research from the people who are involved in the CiberCaixa hospital project. The purpose of this project is to improve the learning of university students through experiences in the context itself, which will have a positive effect on pediatric patients and their families. It is integrated into all humanization actions of a social and educational type in hospitals. The project has helped improve the hospital environment through the innovation of the hospital's CiberCaixa programs and services.

**Keywords:** Humanized hospitalization, hospital education, disease adaptation, promotion of resilience, learning through service

## 1. Contexte théorique

La présence d'une maladie et l'hospitalisation occasionnent un impact important chez la personne malade et sa famille. Cela génère des émotions et des sentiments négatifs qui peuvent être des facteurs de risque pour un bon développement de l'enfant (Grau, 2004 ; Lizasoain & Ochoa, 2003 ; Molina, 2015 ; Ortigosa & Méndez, 2000 ; Violant, Molina & Pastor, 2011). L'hospitalisation peut comporter la séparation de la famille, le fait de vivre dans un environnement étranger, la douleur, le malaise et la peur de la mort. Ces sont des facteurs qui contribuent à produire un stress chez l'enfant malade (Palomo, 1995).

Faire face d'une manière active et positive à la maladie d'un point de vue de résilience, peut réduire les répercussions psycho-émotionnels et contribuer à la récupération (Broche & Ricardo, 2011). Dans une situation de maladie ou d'hospitalisation dans l'enfance et l'adolescence, l'appui social, la famille et l'environnement sont fondamentaux et représentent un facteur de protection (Espada & Grau, 2012 ; Molina, Pastor & Violant, 2011). Dans l'environnement hospitalier, l'attention centrée sur la famille peut contribuer d'une façon effective à une bonne récupération, comme le soutient le Comité de Services de Santé de l'Enfant de 1976 (Boswell, Finlay, Jones, & Hill, 2000 ; Valdés & Flórez, 1995). Ce modèle implique l'incorporation de propositions formatives, éducatives et ludiques qui contribuent à promouvoir les compétences parentales et à développer la résilience chez les enfants qui souffrent d'une maladie de longue durée. Ces compétences parentales sont des facteurs protecteurs de la santé (Molina, Pastor, & Violant, 2011).

L'assistance hospitalière pédiatrique est de plus en plus axé sur les modèles d'attention intégrale, où l'on remarque l'importance du développement de l'activité éducative et ludique, pour le bien-être et la qualité de vie du patient pédiatrique, ainsi que de l'espace physique où il se développe. Sur cette thématique, il existe une documentation remarquable. Dans la révision de Blumberg & Devlin (2006), on démontre l'évolution de l'aide médicale et du rôle que le contexte physique peut jouer sur la santé et le bien-être. L'organisation et la structure adéquate de l'hôpital peut réduire le stress des patients et des familles, ainsi que du personnel, fortifié par une tendance que l'on appelle "Evidence Based Design (EBD)", c'est-à-dire, que ce projet des hôpitaux doit suivre les critères d'effectivité pour le bien-être, ce qui est démontré par la recherche rigoureuse (Ulrich, Zimring, Quan, Joseph, & Choudhary, 2004 ; Ulrich, Zimring, Zhu, DuBose, Seo, Choi, Quan, & Joseph, 2008 ; Tannen 2009).

La Pédagogie Hospitalière essaie de donner la réponse aux besoins pédagogiques, psychopédagogiques et ludiques à partir de différents espaces d'intervention à l'intérieur et en dehors de l'hôpital. Ce type d'actions s'est étendu sur un plan international afin de garantir les droits fondamentaux, les droits à l'éducation et à la santé.

Dans ces dernières années, au moment de la construction ou modification, on incorpore des espaces ludiques et éducatifs qui permettent une participation active des familles, comme le conseillent les *Standards for the care of children and adolescents in health services* (The Royal

Australasian College of Physicians, 2008). Selon ces standards, la famille doit être considérée comme une partie intégrante de l'équipe, à laquelle les services doivent favoriser l'accès.

Les améliorations dans les processus d'humanisation de l'attention hospitalière des dernières années ont contribué à améliorer le bien-être et la qualité de la vie durant l'enfance et l'adolescence en séjour hospitalier. La Pédagogie Hospitalière contribue à ces améliorations grâce aux actions psychoéducatives et ludiques à partir des espaces éducatifs et ludiques au service des enfants et des jeunes hospitalisés et de leurs familles (Violant, Molina & Pastor, 2011). Ce point de vue, pour être effectif, doit être intégré dans l'attention dirigée au patient et à sa famille, et il a besoin de l'action interdisciplinaire de l'hôpital. En Espagne, la « Fondation La Caixa » a créé des espaces ludiques qui se sont développés dans les hôpitaux, le "CiberCaixa hospitalière", dans son programme d'attention à la santé. L'activité est dynamisée par des bénévoles de diverses organisations, formés à cette fin. Le groupe de recherche GRISIJ a réalisé le suivi et l'évaluation des actions dans cet espace, dès son début.

On présentera, du point de vue des différents agents concernés, la recherche évaluative du "projet pilote d'*Apprentissage par service* CiberCaixa hospitalière et Université de Barcelone". Le projet a pour but d'améliorer le bien-être et la qualité de vie des patients pédiatriques et de leur famille, à partir de deux perspectives. D'emblée, la formation des étudiants universitaires à travers des expériences dans le contexte même, et par ailleurs, l'offre d'un service à l'hôpital, intégré dans l'ensemble d'actions sociales et psycho-éducatives.

## 2. Méthodologie

Trois sous-projets se sont développés. Chacun d'eux essaie de promouvoir des facteurs de résilience: l'amélioration de la communication dans l'enfance et l'adolescence, l'amélioration de la gestion émotionnelle des familles et l'offre des stratégies aux bénévoles pour favoriser la participation et la motivation des bénéficiaires.

1. Enfance et adolescence. "*Communique et participe au CiberCaixa hospitalière*", dirigé à l'enfance et l'adolescence, ou les étudiants participants doivent créer et développer un projet d'intervention socio-éducative d'amélioration de la communication interne et externe des CiberCaixa hospitalières.
2. Famille. "*Transformons les peurs en sourires; des séances pour améliorer la réponse émotionnelle face à la maladie*", dirigé aux familles avec des enfants hospitalisés, ou les étudiants participants devront créer et développer un projet d'intervention socio-éducative d'amélioration de la gestion émotionnelle.
3. Bénévoles. "*Motive, participe et profite du CiberCaixa hospitalière*", dirigé aux bénévoles des CiberCaixa hospitalières, ou les étudiants devront créer et développer un projet d'intervention socio-éducative d'amélioration de la dynamisation et de motivation des participants.

Chaque sous-projet a été mis en pratique dans un hôpital de Barcelone - Espagne (Hôpital du Vall d'Hebron de Barcelone, Hôpital Germans Trias i Pujol de Badalona et Hôpital de la Santa Creu i Sant Pau de Barcelone) et a été accepté comme projet d'innovation enseignante, dans le Programme pour l'amélioration et l'innovation dans la formation de l'Université de Barcelone (PMID).

Une évaluation a été réalisée dans les différentes phases du projet : avant son application, qui permet de détecter les besoins de la communauté à laquelle ledit projet est dirigé; durant le développement des activités, avec l'intention de pouvoir analyser le développement; ensuite, l'évaluation finale, dans laquelle les résultats sont analysés dans toute leur ampleur.

L'évaluation a été mixte, quantitative (questionnaire) et qualitative (entretien) avec la participation des agents impliqués.

### **3. Résultats**

On présente les résultats principaux de l'évaluation finale à partir des participants.

#### ***3.1 Personnel de référence de l'hôpital***

Le projet a été considéré comme positif parce qu'il met en rapport 3 réalités: le domaine hospitalier, le domaine académique (salle des cours) et le domaine de la recherche. On le considère comme un service intégré dans l'activité de l'hôpital. Les participants se sont rendus compte de l'importance de la valeur sociale et académique du projet, puisqu'il promeut l'échange de connaissance, il renforce les améliorations de la qualité du service de pédiatrie et promeut la réflexion entre les participants sur les actions et les activités qui y ont lieu. Cela permet aux étudiants d'approcher une réalité concrète et de s'adapter et favoriser une certaine souplesse selon les caractéristiques de celle-ci. D'autre part, le projet est intéressant pour toutes les parties et les domaines impliqués, parce qu'il met en relation théorie et pratique, et donne une réponse à une nécessité réelle, identifiée dans un processus de diagnostic préalable, ce qui est un objectif que poursuit n'importe quel projet d'*apprentissage par service*. Étant donné que le projet est d'une grande envergure, du point de vue des personnes impliquées, des nécessités temporelles et de coordination, il faut tenir compte de sa dimension pour son application puisque cela suppose une coordination complexe.

#### ***3.2 Étudiants universitaires***

Par rapport aux apprentissages, ils ont évalué comme très positif le projet et ils soulignent que cela leur a permis de connaître de nouveaux domaines d'intervention, comme l'hôpital. Les compétences acquises les plus évaluées étant la capacité de travailler en équipe, de s'adapter aux nouvelles situations, de créer et travailler avec des projets, d'exprimer des sentiments, de reconnaître la diversité et la multiculturalité, d'avoir un engagement éthique, d'être créateur et innovateur, et de s'intéresser aux améliorations de la qualité.

Ils ont considéré positif que les propositions soient projetées entre les enseignants, les entités et l'ensemble des étudiants. Ils ont participé tous d'une façon volontaire et, à chaque fois qu'ils en ont eu besoin, ils ont pu demander du soutien et de l'information. Les étudiants se sont sentis participants dans les différentes phases du projet. Et ils coïncident sur le fait que l'on doit améliorer l'organisation et la coordination, spécialement entre l'hôpital et les étudiants participants.

### **3.3 Enseignants universitaires**

Les enseignants impliqués ont évalué très positivement la participation au projet, en pensant qu'il s'agissait d'un projet pilote. D'une manière spécifique, ils ont évalué que le projet a servi pour que les étudiants sachent apprécier les nécessités sociales d'une réalité, projeter une actualisation et que celle-ci apporte des améliorations à la société. En relation avec les compétences transversales, on a évalué que le projet a contribué à développer la capacité d'organisation et planification des étudiants, leur capacité à apprendre à prendre des décisions, à améliorer leur communication de manière orale et écrite, à développer l'engagement éthique avec l'entité, avec les participants et la réalité sociale, et à créer et gérer des projets.

Les enseignants remarquent comme les aspects les plus forts du projet : la communication des enseignants impliqués avec l'entité et avec les étudiants, et l'adéquation des contenus théoriques des matières dans le projet. Comme des aspects à améliorer, on remarquera: la durée du projet (très courte dans le temps), l'implication de l'entité et la participation des utilisateurs.

## **4. Discussions et conclusions**

Le projet a permis de travailler avec les trois acteurs principaux qui sont directement impliqués dans les CiberCaixa hospitalières (enfance, familles et bénévoles) grâce au développement de trois projets parallèles d'apprentissage par service qui ont été en rapport avec chacun des acteurs : le domaine hospitalier, le domaine académique et le domaine de la recherche.

Les projets d'enfance, familles et bénévoles ont contribué à améliorer l'environnement hospitalier grâce à l'innovation de programmes et de services, à partir des nécessités sociales réelles ayant l'intention de les transformer (Puig, 2009).

On a donné l'opportunité d'établir une collaboration entre l'université et l'hôpital à partir de l'action de la CiberCaixa hospitalière en mettant en relation la théorie et la pratique. De cette façon, on favorise le lien entre l'université et les entités sociales pour des intérêts et des biens communs. Ce sont deux des buts que poursuit n'importe quel projet d'apprentissage par service (ApS).

Ainsi, les processus et les méthodologies d'apprentissage pratique des étudiants se sont améliorés. Et c'est de cette manière qu'on a atteint l'objectif de promouvoir l'apprentissage des étudiants, en leur permettant de développer un projet comme des professionnels compétents et

socialement engagés. Le projet a semblé positif et nécessaire tant pour l'hôpital et la dynamisation des CiberCaixa hospitalières que pour les étudiants. Mais le travail réalisé par les étudiants aurait besoin de plus de temps d'intervention dans l'hôpital. Le temps dédié au projet, application et évaluation des interventions proposées dans chacune de ces phases de la part des étudiants n'a pas été suffisant pour obtenir les objectifs proposés.

Par ailleurs, il est aussi nécessaire d'améliorer la coordination entre toutes les parties impliquées dans le développement des différents sous-projets. Le défi méthodologique était d'aborder un projet complexe et d'une grande envergure avec certaines limitations : les personnes impliquées, les nécessités temporelles et la coordination. Il faudra tenir compte de cela au moment de réaliser l'application du projet. On met en évidence, de cette façon, la nécessité d'améliorer la coordination et la fluidité dans la communication de toutes les parties impliquées : domaine hospitalier, académique et scientifique.

Le projet a offert de nouvelles stratégies motivantes aux participants, spécialement, pour le projet des bénévoles, pour la dynamisation de la CiberCaixa hospitalière et la motivation des bénéficiaires. Néanmoins, il faudrait exploiter davantage le potentiel de l'espace de la CiberCaixa et de ses ressources et matériaux, de même qu'il serait nécessaire de faire connaître son existence et tout son potentiel d'exploitation. Il est aussi nécessaire que les bénévoles dans cet espace soient plus hétérogènes, ce qui implique améliorer les stratégies de demande et de maintien des bénévoles. Dans ce sens, il serait intéressant de continuer à encourager la participation de jeunes étudiants, ainsi que de rendre plus favorable la coordination entre différentes entités de bénévolat participant à l'hôpital, avec les enfants malades, jeunes et familles, dans l'objectif de rendre plus efficaces les actions à réaliser et à ne pas superposer ou répéter des interventions.

Ce type d'actions contribue au développement de la résilience en transformant un environnement en principe étranger et défavorable, à un environnement plus confortable et aimable. De cette façon, se réduit l'impact (des répercussions) émotionnel et social produit par la maladie et l'hospitalisation dans un contexte plus humanisé et promoteur de la santé et la qualité de la vie en attention pédiatrique hospitalière (Molina, Pastor, & Violant, 2009).

## Références

- Blumberg, R., & Devlin, A. S. (2006). Design Issues in Hospitals. *The Adolescent Client. Environment and Behavior*, 38 (3), 293-317.
- Boswell, K., Finlay, F., Jones, R., & Hill, P. (2000). Perceived Ideal Out-patient Department and Hospital Ward for Children, Adolescents and Their Families. *Clinical Child Psychology and Psychiatry*, 5 (2), 213-219.
- Broche Pérez, Y., & Medina, R. W. (2011). Resiliencia y afrontamiento : una visión desde la psicooncología. *Psicologia.com*, 15.
- Casares, M. G., De la Cerda Toledo, M., García, X. M., Martín, M. G., Rodríguez, J. P., Rovira, J. M. P., ... & Suñer, R. B. (2009). *Aprendizaje servicio (ApS): Educación y compromiso cívico* (Vol. 26). Barcelona, Espagne : Editorial Graó.
- Espada Barón, C., & Grau Rubio, C. (2012). Estrategias de afrontamiento en padres de niños con cáncer. *Psicooncología*, 9 (1), 25-40.
- Grau Rubio, C. (2004). *Atención educativa al alumnado con enfermedades crónicas o de larga duración*. Málaga, Espagne: Ediciones Aljibe.
- Lizasoáin, O., & Ochoa, B. (2003). Repercusiones de la hospitalización pediátrica en el niño enfermo. *Cuadernos de Ciencias médicas*, 5, 75-85.
- Molina, M. C. (2015). Abordajes del niño, niña y joven hospitalizado desde la perspectiva de la resiliencia. Dans *Primer Congreso Internacional de Pedagogía Hospitalaria en Colombia – CPHCOL* (pp. 8-14). Disponible sur [https://issuu.com/lilianagonzalezs/docs/cphcol\\_2014\\_memorias](https://issuu.com/lilianagonzalezs/docs/cphcol_2014_memorias)
- Molina, C., Pastor, C., & Violant, V. (2011). Parental Education as Health Protection Factor in Vulnerable Childhood and Adolescence. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 34, 38-55.
- Molina, M. C., Pastor, C., & Violant, V. (2009). *Guía de estrategias lúdicoeducativas para el voluntariado de CiberCaixa hospitalaria*. Barcelone, Espagne: Fundació "la Caixa".
- Ortigosa, J. M., Méndez, F. X., Espada, J. P., Méndez, F. X., Maganto, J. M., Bartau, I., ... & Garaigordóbil, M. (2000). *Hospitalización infantil: repercusiones psicológicas. Teoría y práctica*. Madrid, Espagne : Biblioteca Nueva.
- Palomo, M. P., & Conesa, A. G. (2002). El niño hospitalizado. Características, evaluación y tratamiento. *Fisioterapia*, 24(3), 175.

- Tannen, R. (2009). *Designers, Take a Look at Evidence-Based Design for Health Care*. Repéré à <http://www.fastcompany.com/1418953/designers-take-look-evidence-based-design-health-care>
- The Royal Australasian College of Physicians (2008). *Standards for the care of Children and adolescents In health services*. Disponible sur : <https://www.racp.edu.au/docs/default-source/advocacy-library/standards-for-the-care-of-children-and-adolescents-in-health-service.pdf>
- Ulrich, R., Zimring, C., Quan, X., Joseph, A., & Choudhary, R. (2004). *The role of the physical environment in the hospital of the 21st century*. Concord, CA: The Center for Health Design.
- Ulrich, R. S., Zimring, C., Zhu, X., DuBose, J., Seo, H., Choi, Y., Quan, X., & Joseph, A. (2008). A Review of the Research Literature on Evidence-Based Healthcare Design. Healthcare Leadership. White paper series 5 of 5. Georgia Institute of Technology. *HERD Health Environments Research & Design Journal*, 1(3), 61-125.
- Valdés, C.A. & Flórez, J.A. (1995). *El niño ante el hospital: programas para reducir la ansiedad hospitalaria*. Oviedo, Espagne: Universidad de Oviedo.
- Violant Holz, V., Molina Garuz, M. C., & Pastor Vicente, C. (2011). *Pedagogía hospitalaria: bases para la atención integral*. Barcelona, Espagne : Editorial Laertes.

## L'intervention des clowns thérapeutiques en soins intensifs : pratique de résilience artistique au cœur de la technique

**Colette Jourdan-Ionescu**

Département de psychologie

Membre du Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire

Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Tél. : +1 (819) 376-5011, poste 3550

[Colette.jourdan@uqtr.ca](mailto:Colette.jourdan@uqtr.ca)

**Florence Vinit**

Université du Québec à Montréal, Canada

[vinit.florence@uqam.ca](mailto:vinit.florence@uqam.ca)

**Guillaume Mortamet**

Hôpital Ste-Justine, Université de Montréal, Canada

[mortam@hotmail.fr](mailto:mortam@hotmail.fr)

### Résumé

Pratique émergente existant dans différents organismes à travers le monde depuis plus de vingt ans, la pratique clownesque à l'hôpital génère des écrits scientifiques en nombre croissant (Mortamet *et al.*, 2015). L'accompagnement par les clowns thérapeutiques fait désormais partie d'une approche globale du soin en milieu hospitalier pédiatrique. Les particularités des interventions clownesques sont abordées comme une pratique participative engageant le patient dans de nouvelles modalités de relations et comme une pratique de culture de la résilience, transformant la praxis même des établissements. Nous en présentons les apports spécifiquement en soins intensifs, service hospitalier hautement technique et générant des niveaux de stress importants pour les patients, leurs proches et le personnel.

**Mots-clés :** Résilience, soins intensifs, clowns thérapeutiques, psychologie, enfant

## **The intervention of therapeutic clowns in intensive care: A practice of artistic resilience at the heart of the technique**

### **Abstract**

An emerging practice in different organizations around the world for more than twenty years, clowning practice in hospitals has increased the scientific literature in increasing numbers (Mortamet *et al.*, 2015). Support by therapeutic clowns is now part of a holistic approach to pediatric hospital care. The peculiarities of clowning interventions are approached using a participatory practice, which allows the patient to participate in new modalities of relationships and as a practice of culture of resilience, thus transforming the praxis of institutions themselves. We present the contributions specifically in intensive care, a hospital service that is highly technical and generates significant levels of stress for patients, their relatives and staff.

**Keywords:** Resilience, intensive care, therapeutic clowns, psychology, child

## 1. Introduction

Le contexte médical contemporain met de plus en plus l'accent sur une conception thérapeutique plaçant le patient au cœur du système de soins. La vision écosystémique met en avant l'importance d'inclure le patient dans le contexte de sa vie, de prendre en compte ses valeurs, ses croyances, ses besoins, son entourage et sa culture. Ainsi, au croisement de ces paradigmes,



l'orientation vers une approche co-participative où le patient est considéré comme un partenaire (« patient-partenaire ») est préconisée par plusieurs établissements de soins ou lieux de formation des médecins (Institute of Medicine Committee on Quality of Health Care, 2001). Dans ce contexte, l'accompagnement par les clowns thérapeutiques s'inscrit naturellement dans une approche globale du soin en milieu hospitalier pédiatrique (Ford, Courtney-Pratt, Tesch et Johnson, 2014 ; Vagnoli, Caprilli et Messeri, 2010).

Le Rire Médecin (France)

## 2. Professionnalisation progressive de la pratique de clown d'hôpital

La naissance des clowns thérapeutiques remonte à 1986, simultanément dans deux pays. Aux États-Unis, lorsque M. Christensen commence – avec un modèle en duo – à travailler comme clown à New York en créant le *Big Apple Circus Clown Care Unit* et au Canada (en Ontario) lorsque K. Ridd apporte son clown dans les établissements de soins dans lesquels elle travaillait comme *child life specialist*. Caroline Simonds, collaboratrice de Christensen, a fondé à Paris le Rire Médecin, il y a 26 ans (voir dans le Tableau 1 les principaux organismes existants). Au Canada, l'organisme Dr Clown est né il y a 15 ans et travaille autant en maisons de soins palliatifs qu'en centre de réadaptation ou en hôpital pédiatrique.

Les clowns thérapeutiques sont des artistes professionnels qui travaillent de deux à trois jours par semaine, dans des établissements de soins. Ceci implique des liens étroits avec le personnel de soins (que ce soit avec la personne de liaison – personne spécifique chargée des références auprès des artistes – ou les membres de l'équipe), ainsi qu'avec les patients et leurs proches.

**Tableau 1. Organismes de clowns thérapeutiques**

Nom de l'organisme	Pays	Durée d'existence	Lien Internet
Rire Médecin	France	26 ans	<a href="http://www.lerimedecin.org">http://www.lerimedecin.org</a>
Doutors de alegria	Brésil	26 ans	<a href="https://www.doutoresdaalegria.org.br/">https://www.doutoresdaalegria.org.br/</a>
Clowns à l'hôpital	Belgique	22 ans	<a href="http://clowns-hopital.be">http://clowns-hopital.be</a>
Clown Care	États-Unis	20 ans	<a href="https://childrensnational.org/choose-childrens/deciding-on-care/support-for-families/clown-care">https://childrensnational.org/choose-childrens/deciding-on-care/support-for-families/clown-care</a>
Payasos de hospital	Espagne	20 ans	<a href="http://www.payasospital.org/">http://www.payasospital.org/</a>
Dream Doctors	Israël	16 ans	<a href="http://www.dreamdoctors.org.il/en/">http://www.dreamdoctors.org.il/en/</a>
Fondation Jovia (Dr Clown)	Québec (Canada)	15 ans	<a href="http://jovia.ca">http://jovia.ca</a>

En 2011, la reconnaissance du métier d'artiste clown d'hôpital par l'Office français des professions amène une crédibilité encore plus importante. Le rire médecin (France) – qui professe que « s'amuser à l'hôpital, c'est drôlement important ! » – crée à cet égard une formation de 700 h requise pour pouvoir travailler comme clown en milieu hospitalier. La majorité des organismes existant à travers le monde accorde également une importance majeure à la formation des artistes employés.



Crédits Photos Paul Bourgeault 2007

Fondation Jovia, Québec

Garde-fou contre la peur que le clown crée chaos et désordre, les connaissances des clowns doivent ainsi porter autant sur la connaissance et le respect du contexte de l'établissement, des mesures d'hygiène et des protocoles médicaux spécifiques (isolement, etc.) que sur celle des spécificités des patients rencontrés. Par exemple en soins intensifs, il sera très important de connaître les réactions des patients hospitalisés, leur degré de fatigue, les risques de surstimulation, etc., afin de s'adapter au mieux aux différents aspects du travail des équipes soignantes.

Une partie importante de la formation concerne les caractéristiques du jeu clownesque en milieu de soins. Citons le fait d'être en mesure d'adapter les improvisations au chevet du patient, de prendre en compte son éventuel degré d'instabilité, d'utiliser l'environnement et les accessoires médicaux en les détournant de leur fonction (par exemple, en soufflant dans un gant stérile pour en faire un drôle de ballon) ou encore d'approcher la chambre du patient comme une

scène de jeu tout en pouvant investir également l'arrivée dans les couloirs, dans la salle d'attente ou à l'entrée des soins intensifs. Ces espaces intermédiaires entre le stress de l'unité et le monde normal permettent des interactions avec les soignants et les proches et construisent progressivement une dynamique de jeu. Ils constituent aussi des seuils, reliant l'existence en dehors du service à celle au dedans, que les clowns vont habiter pour rappeler des détails sécurisants du quotidien et permettre une circulation de vie (Vinit, 2017).

L'accordage du duo de clowns est aussi un élément à découvrir lors de la formation. Le fait de travailler à deux permet de libérer l'enfant de la pression à participer (le clown peut, par exemple, se moquer de son compère), varie les degrés d'implication avec les deux clowns tout en augmentant les possibilités artistiques. De plus, le travail en duo permet un soutien réciproque entre les clowns, soutien à la fois psychologique et artistique.

### **3. Apport des clowns à l'hôpital pédiatrique**

L'admission à l'hôpital constitue un moment difficile et très stressant à la fois pour l'enfant et pour ses parents. Le vécu d'impuissance face à la douleur ressentie par l'enfant, les examens inquiétants, l'attente d'un diagnostic et l'incertitude du pronostic et de la durée de l'hospitalisation augmentent les préoccupations parentales (Jourdan-Ionescu & Simonds, sous presse ; Meert, Schim & Briller, 2011; Meert, Clark & Eggly, 2013). Ceci n'est pas sans incidence sur les soignants eux-mêmes, qui doivent s'accorder à l'enfant dans les soins à réaliser, tout en gérant le stress et l'anxiété des parents.

Alors que Michael Christensen se devait d'affirmer que « les clowns n'ont rien à faire dans les hôpitaux? Les enfants non plus! », l'approche d'accompagnement clownesque est aujourd'hui reconnue comme faisant partie intégrante des projets de soins. De plus en plus d'établissements travaillent avec des clowns d'hôpitaux dans un rapport complémentaire entre professionnels de la santé et artistes. Soulignons la convergence entre la philosophie d'intervention des clowns d'hôpitaux et les modèles de santé intégrative (Devictor, 2015 ; Mansson, Elfving, Petersson, Wahl & Tunell, 2013 ; Tener, Lev-Wiesel, Franco & Ofir, 2010).

Le travail du clown peut s'avérer un soutien aux procédures de soin, notamment par sa capacité à créer une distraction participative. Celle-ci permet de réduire l'anxiété dans les situations de stress, de limiter les effets négatifs de l'hospitalisation et des procédures médicales en favorisant le jeu et l'imaginaire dans le milieu de soins (Jourdan-Ionescu & Simonds, sous presse). La régularité de la visite des clowns apporte réassurance, complicité et confiance et entraîne des bénéfices au plan médical à court terme. À long terme, la représentation de l'hôpital s'en trouve modifiée et la narrativité autour de l'expérience de l'hospitalisation améliorée. Une culture de la résilience est ainsi créée, culture basée sur le positif, sur l'espoir, sur l'optimisme, sur la conviction que des solutions peuvent être trouvées et mises en pratique pour affronter les adversités en lien avec la maladie.

La présence de clowns constitue un soutien complémentaire au travail des soignants (Koller & Gryski, 2008 ; Vinit, 2015). Ce soutien favorise la communication entre l'enfant, ses parents et les membres de l'équipe de soins. Les clowns introduisent le facteur de plaisir dans les unités et sont très importants pour faciliter les procédures de soins. Vinit (2007) rapporte qu'en plus de la distraction pour les enfants, les soignants affirment que le personnel est de meilleure humeur et plus détendu en présence des clowns. Blain, Kingsnorth, Stephens et McKeever (2012) soulignent que les clowns permettent aussi de remettre la relation au cœur du travail du personnel soignant.



Crédits Photos Paul Bourgeault

Le nombre croissant de publications sur le travail des clowns thérapeutiques est en lien avec l'expansion de la recherche scientifique sur ce thème. Des études, principalement qualitatives, se réalisent au Canada, en France, en Israël, en Italie et au Portugal. Un réseau de recherche international sur les clowns d'hôpitaux a été mis sur pied (H-CRIN+ : <http://hcrinplus.org/>) et les deux premières conférences internationales sur le clown en milieu pédiatrique ont eu lieu en 2014 et 2016.

#### 4. Clowner dans un service de soins intensifs

Malgré cette reconnaissance de la place du clown en hôpital pédiatrique, certains préjugés peuvent subsister quant à l'opportunité de leur présence dans un service de soins intensifs. Celle-ci peut même paraître inappropriée voire contre-productive en raison de la sévérité et de l'instabilité de la condition médicale des patients. Dans ce contexte très spécifique, il s'agit en effet de prendre en compte, d'une part, le risque accru d'infections nosocomiales et le système immunitaire déficient des enfants et, d'autre part, un environnement technique ultraspécialisé. Par exemple, le patient peut être sous monitoring, sous assistance respiratoire ou cardiaque, en dialyse. Il faut aussi envisager la possibilité d'une détérioration rapide de l'état du patient et la nécessité d'une intervention urgente du personnel. Enfin, dans le contexte des soins intensifs, les patients rencontrés sont plus fatigués, souvent sous l'effet de sédatifs, voire même inconscients, ce qui limite grandement l'entrée en relation avec les clowns. L'appareillage technique restreint l'espace de jeu autour du patient tout en demandant de la part des clowns de respecter la proximité des soignants qui ont besoin de rester concentrés et vigilants.

Au-delà des peurs spontanées qui surgissent quand on mentionne le travail clownesque en soins intensifs, certains artistes clowns travaillent dans des services de soins intensifs depuis plus de dix ans. Il s'agit en effet d'une pratique courante au Québec, au Brésil et en Israël, bien qu'il y ait à notre connaissance, très peu d'écrits sur les caractéristiques et défis de l'exercice des clowns en soins intensifs, la plupart des études publiées ayant été réalisées en pédiatrie ou en oncologie.

## 5. Étude pilote en soins intensifs

Mortamet, Simonds, Hattab, Delpy, Hubert et Dupic ont réalisé en 2013 une étude descriptive, prospective et multicentrique dans les unités de soins intensifs en France (étude publiée en 2015). Les chercheurs ont envoyé par courrier électronique un questionnaire de 24 questions à tous les responsables d'unités de réanimation pédiatrique de France recensés grâce à l'annuaire du Groupe francophone de réanimation et d'urgences pédiatriques (n=32). Les résultats obtenus dans les 26 unités ayant répondu (81 %) montrent que l'intervention des clowns est très commune puisque 50 % des unités rapportaient collaborer avec les clowns et, pour la très grande majorité (92,3 %), avec satisfaction.

Seules deux situations médicales ont pu être identifiées comme des contre-indications à clowner en soins intensifs – l'hypertension pulmonaire instable et l'hypertension intracrânienne sévère – en raison du risque d'aggravation des pathologies par l'agitation et la stimulation. Évidemment, les situations critiques et un risque de mort imminent constituent également des limites à l'intervention des clowns.

À part ces situations, les enfants – mêmes groggys – sont capables de communiquer et conservent le désir de jouer et de rire, surtout dans un environnement aussi stressant que les soins intensifs. Le jeu peut être considéré comme un espace sécuritaire permettant la réinvention de soi, la créativité et l'ouverture. L'observation clinique montre que les enfants trouvent souvent une occasion d'expérimenter une forme d'empowerment face aux situations anxiogènes. La présence de clowns dans les services de soins intensifs est également une occasion de réduire la

douleur, le stress et les impacts de l'hospitalisation. La distraction par le jeu peut offrir une alternative à la sédation médicamenteuse pour réduire l'anxiété liée à l'hospitalisation ou à l'absence des parents (Weinert & Calvin, 2007). Elle exerce également une fonction de soutien vis-à-vis des procédures et examens médicaux que les soignants ont à réaliser. La présence des clowns constitue à la fois une activité que l'enfant peut regarder mais à laquelle il peut aussi participer, même faiblement selon ses possibilités motrices et cognitives. Dans le cadre des soins intensifs, la régularité des visites peut apporter une réassurance à l'enfant au sein d'un univers inconnu tout en étant synonyme de complicité et de confiance envers les clowns. Ceci peut amener des bénéfices médicaux à court terme, favorisant une diminution de l'anxiété et une plus grande normalisation de l'expérience d'hospitalisation.



Le Rire Médecin (Organisme de France, Photo faite dans un établissement brésilien Lors d'un voyage

Pour les parents, l'admission de leur enfant aux soins intensifs constitue un événement particulièrement stressant, d'autant plus que souvent le pronostic est incertain et parfois léthal.

Face à la durée de l'hospitalisation, les parents sont confrontés à un stress durable (environnement traumatisant avec la perte des rituels et des repères habituels, l'impuissance, la distance en raison des machines autour de l'enfant, etc.), ainsi qu'à une fatigue émotionnelle intense, surtout lorsque l'hospitalisation se prolonge. Certains parents doivent également gérer la question de la distance, des trajets à faire et de l'arrimage avec leur vie quotidienne, en raison de la situation géographique des établissements de soins. Des difficultés financières viennent parfois alourdir la situation et amplifier le stress déjà présent. Face à tout ce qu'ils vivent, les parents se révèlent réceptifs au soutien moral apporté par les clowns qui apparaissent comme une occasion de pause et de retour aux préoccupations de la vie quotidienne, au-delà de l'hospitalisation. La présence clownesque contribue dans les témoignages recueillis à diminuer leur anxiété en leur permettant de partager un moment de complicité avec leur enfant. Ceci est vrai quel que soit le degré de maladie de l'enfant (Mortamet, Roumeliotis, Vinit *et al.*, 2017). Par exemple, dans les cas des enfants inconscients, la visite des clowns représente un potentiel de guérison (« il a droit à une visite des clowns »). La présence légère, normalisante et rassurante des clowns dans l'univers très technique des unités de soins intensifs semble traduire le fait que la guérison dépend aussi du lien humain et de la qualité de l'environnement.

## 6. Pour les soignants

Les conditions de travail pour les professionnels des unités de soins intensifs sont difficiles : accompagnement quotidien de la douleur, longues heures de travail, situations de stress élevé et enjeux de vie et de mort fréquents. Les soignants peuvent risquer de se sur-attacher à des enfants, de vivre du stress chronique et de l'épuisement professionnel.

La venue des clowns constitue pour eux un soutien fort apprécié. Par le plaisir qui entre sur l'unité, ce soutien peut devenir important pour les procédures médicales notamment en facilitant la communication avec l'enfant, les parents et entre les membres de l'équipe de soins.



Crédit Photos, Rémi Coignard Friedman, Ste Justine, 2011.

## 7. Clown : facteur de résilience en unité de soins intensifs

En raison de son impact sur les enfants, leurs parents, ainsi que les soignants qui les accompagnent, le clown constitue un facteur de résilience dans le contexte technique des soins intensifs. En effet, il permet l'établissement d'une relation significative durant l'hospitalisation, offrant une pause de légèreté et de rires durant la journée. Cette pause favorise une création de liens entre plusieurs acteurs impliqués dans la guérison : autant le patient lui-même, que ceux qui l'entourent. La visite clownesque peut apparaître comme un rituel d'interactions différentes et apaisantes, provoquant un soulagement significatif. L'espace de créativité qui rentre dans la chambre favorise la résilience chez le petit patient. Le jeu permet de prendre une distance face à l'échec et à l'erreur qui sont ainsi normalisés à travers la figure du clown. L'enfant autant que sa famille est susceptible de prendre appui sur ces moments d'entre deux, dans lesquels un peu de joie, de plaisir et d'empowerment peuvent être vécus. Lorsque la vulnérabilité et la douleur l'emportent, le clown, à travers sa capacité d'accueil de toute la palette des émotions, peut également être le dépositaire de la colère, de l'impuissance ou du désespoir et les exprimer et symboliser par différents médiums artistiques.

## 8. Conclusion

Dans un contexte écosystémique marqué par la primauté des appareils et des procédures médicales, la venue des clowns constitue pour l'enfant, pour ses parents et pour le personnel de l'unité de soins intensifs un facteur de résilience. L'art clownesque a pour spécificité l'art de la relation. Dans un contexte exigeant, les clowns formés à un art multidisciplinaire font participer l'enfant et ses proches par l'imaginaire (les limites n'existent plus), le jeu et la musique quelles que soient les limitations physiques et psychologiques de l'enfant. L'adaptation du personnage clownesque au monde hospitalier est porteuse d'une inspiration positive pour le patient vulnérable. Le lien créé, sa complicité et sa régularité, apparaissent alors comme des tuteurs de résilience favorisant le rétablissement de l'enfant. Une culture de résilience s'établit dans le monde hospitalier, s'appuyant sur cette intervention.



Crédit photos, Paul Bourgeault 2007

Rappelons pour finir, combien la formation des artistes est essentielle pour travailler en soins intensifs, autant que leur maturité et leur expérience personnelle. Ils sont confrontés eux-aussi à la souffrance et à la mort, et comme leur travail a pour objectif de soulager un quotidien lourd, ils repartent souvent avec le trop-plein d'angoisse. En plus du travail en dyade, ils ont donc besoin d'un soutien psychosocial afin d'éviter l'épuisement et de pouvoir continuer d'intervenir malgré la confrontation fréquente à des deuils.

## Références

- Blain, S., Kingsnorth, S., Stephens, L., & McKeever, P. (2012). Determining the effects of therapeutic clowning on nurses in a children's rehabilitation hospital. *Arts & Health: An International Journal for Research, Policy and Practice*, 4(1), 26-38.
- Ford, K., Courtney-Pratt, H., Tesch, L., & Johnson, C. (2014). More than just clowns – Clown doctor rounds and their impact for children, families and staff. *Journal of Child Health Care*, 18(3), 286-296.
- Institute of Medicine Committee on Quality of Health Care (2001). *Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the 21st Century*. Washington, D.C. : National Academies Press (US).
- Jourdan-Ionescu, C., & Simonds, C. (sous presse). *Que sait-on des clowns travaillant dans les hôpitaux?*
- Koller, D., & Gryski, C. (2008). The life threatened child and the life-enhancing clown: Towards a model of therapeutic clowning. *Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine*, 5(1), 17-25.
- Mansson, M.E., Elfving, R.N., Petersson, C., Wahl, J., & Tunell, S. (2013). Use of clowns to aid recovery in hospitalised children. *Nursing Children and Young People*, 25(10), 26-30.
- Meert, K.L., Clark, J., & Eggly, S. (2013). Family-centered care in the pediatric intensive care unit. *Pediatric Clinics of North America*, 60(3), 761-772.
- Meert, K.L., Schim, S.M., & Briller, S.H. (2011). Parental bereavement needs in the pediatric intensive care unit: Review of available measures. *Journal of Palliative Medicine*, 14(8), 951-964.
- Mortamet, G., Simonds, C., Hattab, A., Delpy, S., Hubert, P., & Dupic, L. (2015). Les clowns en réanimation pédiatrique: état des lieux en France. *Archives de Pédiatrie*, 22(7), 718-723.
- Mortamet G., Roumeliotis N., Vinit F., et al. (2017). Is there a role for clowns in paediatric intensive care units? *Archive of Disease in Childhood*, 102(7), 672-675.
- Tener, D., Lev-Wiesel, R., Franco, N.L., & Ofir, S. (2010). Laughing through this pain: Medical clowning during examination of sexually abused children: an innovative approach. *Journal of Child Sexual Abuse*, 19(2), 128-140.
- Vagnoli, L., Caprilli, S., & Messeri, A. (2010). Parental presence, clowns or sedative premedication to treat preoperative anxiety in children: what could be the most promising option? *Paediatric Anaesthesia*, 20(10), 937-43.

- Vinit, F. (2007). L'apport du clown thérapeutique en milieu pédiatrique : bilan d'un programme montréalais. *Perspective Infirmière*, 4, 30-33.
- Vinit, F., & Mortamet, G., (2017). Danser sur la corde, entre le rire et l'inéluctable. Réflexions sur la fonction du personnage clownesque en soins palliatifs. *Revue Frontière, Numéro "L'humour et la mort"*, sous la direction de P. Bergeron et D.Laflamme, sous presse.
- Vinit, F. (2015). Comprendre le travail des clowns en hôpital de réadaptation. *Revue Ergo*, 5, 38-42. Repéré à <http://www.erg-go.ca/juin2015.html>
- Weinert, C.R., & Calvin, A.D. (2007). Epidemiology of sedation and sedation adequacy for mechanically ventilated patients in a medical and surgical intensive care unit. *Critical Care Medicine*, 35(2), 393-401.

## Résilience individuelle et organisationnelle pour « soigner la distance »

**Myriam Asri**

*Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, Canada*

*Tél. : +1 (819) 376-5011, poste 3464*

[Myriam.asri@uqtr.ca](mailto:Myriam.asri@uqtr.ca)

**France Cloutier**

*Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, Canada*

*Tél. : +1 (819) 376-5011, poste 3477*

[France.cloutier@uqtr.ca](mailto:France.cloutier@uqtr.ca)

### Résumé

Les acteurs en soutien à domicile de Lanaudière (Québec, Canada) sont formés à une culture de prestation de soins pour « soigner la distance ». La concordance et le synchronisme entre les besoins des aidés et de leur famille de même que les soins offerts par les acteurs du réseau de santé sont visés par les liens de proximité (LP). Choisir de cultiver les LP, c'est choisir d'investir dans la résilience individuelle et organisationnelle. Un projet de recherche vise à valider un instrument de mesure du concept des LP et des facteurs de protection de résilience auprès des acteurs.

**Mots-clés :** Lien de proximité, facteurs de protection, résilience, instrument de mesure

## Individual and organizational resilience to “heal the distance”

### Abstract

Home support workers in Lanaudière (Quebec, Canada) are trained in a care-giving culture to "heal the distance". The concordance and synchronism between the needs of the caregivers and their families as well as the care offered by the actors of the health network are targeted by proximity links (PL). Choosing to cultivate PLs means choosing to invest in individual and organizational resilience. A research project aims to validate a tool for measuring the concept of LPs and resilience protection factors with actors.

**Keywords:** Proximity, protective factors, resilience, measurement scale

## 1. Contexte théorique

Lorsqu'un proche s'implique dans le processus de soins, un impact significatif peut être constaté chez le bénéficiaire (Paquet, 2008). Cette notion de proximité, lorsque transférée chez les acteurs en soutien à domicile, implique l'action « de se faire proche ». La notion de proximité prend son origine dans la rencontre de deux besoins : 1) celui des aidés, lesquels sont irrités et fatigués (voire épuisés) de la rotation et de la distance des acteurs en soutien à domicile qui font intrusion dans leur demeure ; et 2) celui des acteurs en soutien à domicile désirant augmenter la qualité du soin et personnaliser le soin. « Les acteurs en soutien à domicile sont des témoins engagés auprès des personnes. Ils partagent l'inquiétude, la douleur, la souffrance et la maladie des gens qu'ils côtoient au quotidien » (Paquet, 2008, p. 65). Se faire proche de la personne aidée, particulièrement celle qui est fragilisée dans sa condition de santé, permet de mieux connaître la personne dans sa globalité, en faisant référence à son histoire de vie, et permet aussi de mieux anticiper, prévenir et dépister toute situation problématique. En plus, se faire proche de la personne aidée permet de mieux l'accompagner dans sa trajectoire de soins. Le lien de proximité (LP) permet un synchronisme significatif entre les besoins de l'aidé et les services de soutien à domicile qui lui sont offerts. Cette focalisation de l'intervention sur le milieu de vie amène une reconfiguration de la relation professionnelle, dès lors marquée par une plus grande proximité (Breveglieri, 2005 ; Gagnon & Saillant, 2000). « L'intervention à domicile s'inscrit toujours dans une réalité familiale et culturelle particulière. Pour cette raison, il ne peut être comme un "site" de soins » (MSSS, 2003, p. 3). Dans les conditions précaires de santé des aidés et de leur famille, le soignant des réseaux communautaire et public se transforme en un « proche ». Il représente fréquemment la seule « visite » que l'aidé reçoit, d'où l'importance du LP.

Il y a présence de LP lorsque les acteurs en soutien à domicile offrent un service et entrent en relation directe avec les acteurs familiaux. Les groupes d'acteurs se définissent comme suit : 1) la personne aidée ; 2) les acteurs familiaux ; 3) les acteurs en soins à domicile ; et 4) les acteurs gestionnaires. La résilience individuelle réfère à la personne aidée et aux acteurs familiaux (1 et 2) et la résilience organisationnelle, quant à elle, réfère aux acteurs en soins à domicile et aux acteurs gestionnaires (3 et 4).

Les LP se définissent à travers des façons de faire (savoir-faire) et des attitudes (savoir-être) comportant les sous-dimensions suivantes : 1) le climat (climat mutuel de respect et de confiance) ; 2) la communication (partage, écoute et confidences) ; et 3) la présence à l'autre (souci de l'autre) et permettent de « soigner la distance ». Choisir de cultiver les LP, c'est choisir d'investir dans la résilience individuelle et organisationnelle. La résilience réfère à un processus dynamique qui englobe l'adaptation positive dans un contexte d'adversité significative (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). La recherche sur la résilience identifie les facteurs de protection permettant à l'individu et à l'organisation de s'adapter positivement (Luthar, Sawyer, & Brown, 2006). Nous considérons que les LP représentent l'un de ces facteurs de protection. Tel que mentionné par Luthar, Sawyer et Brown (2006), un facteur de protection est un élément qui

modifie positivement l'effet du risque, qui a clairement une connotation positive et qui est aidant ou bénéfique.

### **1.1 Recension d'outils de mesure**

Aucun outil n'a été trouvé pour mesurer le concept de proximité dans son intégralité. Toutefois, certains outils découlant de la recension des écrits peuvent être partiellement utilisés afin de construire l'outil de mesure des impacts des LP dans le cadre de cette recherche. Ces outils sont les suivants : 1) *Community Service Attitudes Scale* (Shiarella, McCarthy, & Tucker, 1999); 2) *Caring Factor Survey et Caring Factor Survey - Care Provider Version* (Di Napoli, Nelson, Turkel, & Watson, 2010); 3) Échelle de Goldberg – 28 items (GHQ-28) traduite en français par Patiente, Challita, Mesbah et Guelfi (1992); et 4) *Resilience Scale for Adults* (RSA) (Friborg, Hjemdal, Rosenvinge, & Martinussen, 2003). Des composantes de ces instruments de mesure sont utilisées pour mesurer les sous-dimensions du concept des LP et les facteurs de protection de la résilience.

## **2. Méthodologie**

Une recherche-action permet de mesurer les impacts de cette approche des LP et de les modéliser. Le projet se fait en trois étapes, lesquelles sont : 1) l'élaboration de l'instrument permettant de quantifier et de qualifier les impacts des LP à partir de la recension des écrits ; 2) la présentation de l'outil à différents groupes « terrain » pour valider la mesure du concept et des sous-dimensions ; et 3) la validation de l'instrument. Les étapes de l'élaboration de l'instrument sont les suivantes : 1) la construction du questionnaire à l'aide des outils sélectionnés dans la recension des écrits élaborée à l'automne 2015, soit plus précisément : 1.1 la hiérarchisation du concept des LP et de ses dimensions qui ont émergé de l'étude exploratoire (Guillemette *et al.*, 2014), en l'occurrence le facteur de protection incluant le climat, la communication et la présence à l'autre; 1.2 la sélection des éléments existants traduisant le concept de LP; et 1.3 l'élaboration d'échelles, à partir de celles sélectionnées. Pour la validation de la mesure, les étapes sont les suivantes : 2) la bonification et la révision du questionnaire à l'aide de quatre focus groups sélectionnés comme étant représentatifs des différents partenaires « terrain » des LP ; 3) la révision du questionnaire post-rétroaction du focus group. En ce qui a trait à la validation, cette étape englobe : 4) la validation par un comité d'experts et finalement ; 5) la validation à partir des données empiriques incluant les étapes suivantes : 5.1 le rassemblement des échelles pour un total de trois échelles (acteurs familiaux, acteurs en soutien à domicile, acteurs-gestionnaires) dans l'instrument de mesure; 5.2 l'application des étapes 3 et 5 du protocole de Vallerand (1989) ; 5.3 la réalisation d'une analyse factorielle exploratoire [AFE], d'une analyse factorielle confirmatoire [AFC] et d'une analyse de consistance interne [ACI] de l'instrument de mesure, tel que suggéré par Vallerand (1989) et Durand (2013). Les résultats des analyses permettront de confirmer la validité de contenu et de construit (Bouletreau Chouanière, Wild, & Fontana, 1999).

### **2.1 Utilisation de l'outil pour une étude plus large**

L'équipe de recherche désire utiliser le questionnaire pour réaliser une étude dont l'échantillon permettra de réaliser des analyses factorielles. Pour ce faire, un nombre d'au moins cinq répondants par item doit être atteint, avec un minimum de 100 participants (Hatcher, 1994). Toutefois, selon plusieurs auteurs, il est préférable d'avoir un échantillon plus large lorsqu'une corrélation entre les échelles est attendue (Garson, 2008). L'équipe de recherche visera plutôt un échantillon de 150 participants (Hutcheson & Sofroniou, 1999). L'échantillon à l'étude sera composé des acteurs qui participent aux LP, tel que défini précédemment. La collaboration du comité régional de promotion des LP de Lanaudière facilitera le recrutement de l'échantillon nécessaire pour assurer le processus de recherche, d'où l'importance de mobiliser ce partenaire « terrain » dans l'élaboration de l'outil de mesure.

### **3. Résultats attendus**

Le comité régional de promotion des LP de Lanaudière est le partenaire « terrain » de l'équipe de recherche. Une philosophie de recherche-action s'est implantée dès le début entre les membres du « terrain » et l'équipe de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). La participation des deux parties a permis de réaliser un projet de recherche exploratoire portant sur la description du phénomène des LP (Guillemette *et al.*, 2014). Les impacts attendus des LP se décrivent comme suit : 1) contribuer à augmenter la qualité des soins et des services et la satisfaction des acteurs ; 2) faciliter la création d'un réseau pour les acteurs familiaux et dépister les problèmes sociaux et de santé ; 3) favoriser l'efficacité des interventions en soins à domicile ; et finalement, 4) améliorer la collaboration interdisciplinaire entre les acteurs (Forest, 2010). Au-delà de la caractérisation du LP, les acteurs du milieu soulèvent toute l'importance de développer une mesure du LP.

La mesure du LP permettra de faire le lien avec le comité régional et de continuer l'implication dans la formation des acteurs en soutien à domicile de la région de Lanaudière, mais également l'implication dans les cours de formation aux interventions de première ligne en sciences infirmières auprès des étudiants au premier cycle de l'UQTR.

### **4. Discussion**

De façon générale, l'approche du LP pour le soignant amène une réflexion sur l'aspect relationnel en soins dans la formation actuelle. Selon le cursus de formation traditionnel, le soignant professionnel se doit de respecter une distance professionnelle dans la relation soignant/soigné. Il est vrai que les étudiants, lors de leur formation actuelle, sont sensibilisés au fait de démontrer une ouverture à l'autre lorsqu'ils prodiguent des soins, de prendre en compte l'histoire de vie du soigné et d'établir un lien de confiance. Il s'avère toutefois pertinent de les conscientiser davantage à l'importance et à l'impact des LP dans leur relation professionnelle.

Sur le plan clinique, les retombées s'énoncent comme suit : 1) inclure, dans la formation des étudiants, une ouverture à un changement de paradigme dans la relation avec le soigné et avec les acteurs en soutien à domicile, la notion de proximité venant ainsi modifier le paradigme du soin ; et 2) sensibiliser à l'autonomisation (*empowerment*) du soin professionnel. Lorsque le soin a du sens pour les acteurs, le processus d'empowerment est senti par le professionnel et contribue à créer un facteur de protection chez la clientèle. Par le biais de la mesure visée par le projet de recherche, il deviendra possible de démontrer les impacts des LP et de justifier leur enseignement aux étudiants.

La construction de l'instrument de mesure des LP permettra de quantifier et de qualifier la nature relationnelle du travail des acteurs en soutien à domicile. Également, la mesure situera les limites de l'approche, dont la distinction entre proximité, intimité et surinvestissement. L'outil vise à être utilisé dans un projet de recherche où l'évaluation des impacts sur l'acteur (satisfaction au travail, diminution de l'absentéisme, rétention du personnel) de même que sur le soigné (niveau de satisfaction, augmentation du bien-être et de la qualité de vie) permettra de décrire un phénomène complexe. De plus, l'outil permettra de corroborer l'hypothèse voulant que les LP représentent un facteur de protection pour la résilience individuelle et organisationnelle des acteurs en soins à domicile. Les données permettront une meilleure compréhension des LP en association avec la résilience, phénomène vécu par les acteurs en soutien à domicile pour « soigner la distance ».

## Références

- Bouletreau, A., Chouanière, D., Wild, P., & Fontana, J.-M. (1999). *Concevoir, traduire et valider un questionnaire*. Paris, France: Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.
- Breviglieri, M. (2005). Bienfaits et méfaits de la proximité dans le travail social. Dans J. Ion (Éd), *Le travail social en débats* (pp. 219-234). Paris, France: Éditions La Découverte.
- DiNapoli, P. P., Nelson, J., Turkel, M., & Watson, J. (2010). Measuring the caritas processes : caring factor survey international. *Journal of Human Caring, 19*(3), 15-20.
- Forest, D. (2010, Juin). *Les liens de proximité en soutien à domicile dans Lanaudière. Ça nous concerne comme bénévoles ou intervenants en soutien à domicile!* Lanaudière, Canada: Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H., & Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research, 12*(2), 65-76.
- Gagnon, É., & Saillant, F. (2000). *De la dépendance et de l'accompagnement : Soins à domicile et liens sociaux*. Québec, Canada: Presses de l'Université Laval.
- Garson, D. G. (2008). *Factor analysis: Statnotes*. North Carolina State University, NC: Public Administration Program. Repéré à <http://tx.liberal.ntu.edu.tw/~PurpleWoo/Literature/!DataAnalysis/Factor%20Analysis-types.htm>
- Guillemette, F., Cloutier, F., Campagna, L., Asri, M., Houle, D., Plouffe, M.-J., ... Hamelin, É. (2014). *Étude sur le vécu des liens de proximité dans la relation acteur en soutien à domicile/soigné et sur le rayonnement d'une culture de liens de proximité en soutien à domicile*. Protocole de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, QC.
- Hatcher, L. (1994). *A step-by-step approach to using the SAS® system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: SAS Institute.
- Hutcheson, G., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist : Introductory statistics using generalized linear models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience : A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development, 71*(3), 543-562.
- Luthar, S. S., Sawyer, J. A., & Brown, P. J. (2006). Conceptual issues in studies of resilience : Past, present, and future research. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1094*, 105-115.

- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). (2003). *Chez soi le premier choix : la politique de soutien à domicile*. Québec, Canada : Direction des communications du MSSS.
- Paquet, M. (2008). *Entretien avec une aidante « surnaturelle ». Autonome S'démène pour prendre soin d'un proche à domicile*. Québec, Canada : Les Presses de l'Université Laval.
- Patiente, P. D., Challita, H., Mesbah, M. & Guelfi, J.D. (1992). The GHQ-28 Questionnaire in French: A validation survey in a panel of 158 general psychiatric patients. *European Psychiatry*, 7(1), 15-20.
- Shiarella, A. H., McCarthy, A. M., & Tucker, M. L. (1999). *Refinement of a community service attitude scale*. Communication présentée à l'Annual Meeting of the Southwest, San Antonio.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française. *Psychologie Canadienne*, 30(4), 662-689.

## Pour une saine résilience en culture de performance, de faire à être

**Corinne Zacharyas**

Psychologue

344, av. Berwick, Mont-Royal, Qc, H3R 1Z6

Tél. : 514-963-2346

[Corinne.zacharyas@umontreal.ca](mailto:Corinne.zacharyas@umontreal.ca)

### Résumé

La culture de performance, génératrice de stress, sollicite les ressources de résilience de l'individu. Cependant, trop souvent n'est considéré que le volet comportemental objectif au détriment du vécu résilient subjectif. Les caractéristiques résilientes peinent à prédire une résilience source de santé psychologique. En situation de détresse, être entendu et compris est essentiel, s'ajoute indépendamment et soutient le processus de résilience de manière plus saine. Pour cela, la personne doit pouvoir prendre sa place intérieure afin de pouvoir se faire entendre. Ce chapitre fera les liens entre les deux volets externe et interne de la résilience pour un renforcement du phénomène.

**Mots clés :** affiliation, santé psychologique, milieu de travail, satisfaction des besoins, culture de performance

## For a healthy resilience in performance culture, make it happen

### Abstract

The performance culture, generating stress, solicits resilience resources of the individual. However, too often only the objective behavioral aspect is considered to the detriment of the subjective resilient experience. Resilient characteristics struggle to predict resilience as a source of psychological health. In distress, being heard and understood is essential, adds independently and supports the resilience process in a healthier way. For this, the person must be able to take his inner place in order to be heard. This chapter will make the links between the two external and internal components of resilience for a reinforcement of the phenomenon.

**Keywords:** affiliation, psychological health, workplace, needs satisfaction, performance culture

## 1. Introduction

Cultiver la performance est assez normal en milieu organisationnel. Cependant, les exigences peuvent avoir pour corollaires une pression et des attentes difficiles à contrôler, à tout le moins, temporairement. De la personne excellente, il faut également que la tâche soit excellente (Aubert & De Gaulejac, 2007), ce qui ne laisse aucune marge d'erreur. Ce sont des causes potentielles de stress importantes, éventuellement annonciatrices d'épuisement. La résilience au travail est alors un atout. Par contre s'accomplir et s'accommoder (Pourtois, Humbeeck, & Desmet, 2012) au travail est insuffisant. Y être en bonne santé psychologique compte tout autant (Ungar, 2010).

## 2. Problématique

Se développer dans un contexte souvent très exigeant demande une capacité à faire face au stress qu'il génère et à s'y développer malgré tout, donc avoir une bonne capacité de résilience. Il est également important au travail d'être en bonne santé, celle-ci tient compte de la capacité pour l'individu d'utiliser ses habiletés pour atteindre performance, satisfaction et bien-être. La résilience devient un moyen plutôt qu'une fin en soi. Sur ce plan, les ressources sociales et personnelles ont autant d'importance que les capacités physiques.

Les recherches sur la résilience ont beaucoup évalué les aspects comportementaux au détriment du volet plus interne du vécu de la personne, négligeant de fait la santé psychologique (Masten & O'Dougherty Wright, 2010; Pourtois et al., 2012). Malheureusement, une résilience basée uniquement sur la capacité à répondre aux exigences comportementales attendues revient à une adaptation sociale de surface. Les individus performant adéquatement, mais au prix de difficultés émotionnelles et relationnelles, voire de dépression (Deb & Arora, 2011; Pourtois et al., 2012; Schoon, 2006). La résilience doit être envisagée un peu différemment, car une santé psychologique fragile dans le domaine de l'organisation n'est bénéfique pour personne.

### 2.1 Le chaînon manquant de la résilience

#### 2.1.1 Les limites des caractéristiques résilientes

Grâce aux différentes vagues de recherches sur le phénomène de la résilience, de nombreuses caractéristiques ont été décelées et catégorisées comme facteurs de protection ou de risque. Mais ces caractéristiques ne sont pas présentes chez tout le monde en tout temps, en toutes circonstances. Dans le phénomène de résilience doivent être considérés l'environnement, le stade de développement de la personne, sa culture, les ressources personnelles et environnementales à sa disposition. Chaque personne a donc une résilience unique où l'interaction avec ce qui l'entoure sera primordiale et doit être prise en compte dans les recherches (Lipsitt & Demick, 2012; Schoon, 2006; Ungar, 2010). De fait, la résilience va fluctuer avec plus ou moins de succès. Selon le degré d'intégration de la résilience, elle portera différentes dénominations telles *désilience*, *désistance*, *résistance* (Pourtois et al., 2012).

Certaines personnes manquent de capacités résilientes et d'un seul coup, sans trop qu'on sache pourquoi, développent des atouts. L'inverse est également vrai avec des personnes qui ont une belle résilience et qui s'effondrent par la suite (Pourtois et al., 2012). Les recherches se sont concentrées sur le volet externe, comportemental, de la résilience (Masten & O'Dougherty Wright, 2010; Pourtois et al., 2012; Ungar, 2010) ce qui d'ailleurs fournit de l'information

précieuse quant aux nombreux facteurs de protection et de risque permettant de qualifier le résultat résilient ou non. Cependant, la recherche peine encore à comprendre le processus même de résilience (*resiliency*) plutôt que le résultat résilient (*resilience*), en n'étant pas en mesure de déterminer quel facteur précisément fera la différence chez telle personne, tellement le phénomène est unique à chacun (Lipsitt & Demick, 2012; Ungar, 2010).

## **2.2 La satisfaction des besoins en résilience**

Il reste que lorsque les personnes sont qualifiées de résilientes, elles se sentent autonomes, compétentes et efficaces (Pourtois et al., 2012). Elles sont aussi capables d'établir des liens sociaux (Masten & O'Dougherty Wright, 2010 ; Pourtois et al., 2012). Ces caractéristiques dénotent une bonne capacité à satisfaire les trois besoins psychologiques fondamentaux – l'autonomie, la compétence et l'affiliation – des besoins innés que tous et chacun tendent à satisfaire selon la théorie de l'autodétermination (Ryan & Deci, 2000). Cette motivation améliore significativement la relation entre résilience et santé psychologique (Zacharyas & Brunet, 2014; Zacharyas, Brunet, Savoie, & Boudrias, 2013). Le besoin d'autonomie réfère à la capacité d'organiser soi-même ses activités et comportements, faire ses propres choix. Le besoin de compétence fait référence au sentiment d'efficacité dans les interactions de l'individu avec son environnement et s'exprime par la tendance à rechercher des défis à la hauteur de ses capacités. Quant au besoin d'affiliation, il réfère au fait de se sentir proche des autres, se sentir entendu et compris (Brunet, Savoie, & Boudrias, 2009).

Si les trois besoins fondamentaux sont bien corrélés avec la santé psychologique (Stamate, Brunet, & Savoie, 2015) et sont assez bien satisfaits chez les personnes résilientes d'ordre général, des nuances importantes transparaissent lorsqu'on tient compte des volets bien-être et détresse (Zacharyas & Brunet, 2014). Le besoin d'affiliation est celui qui a le plus d'impact dans la relation avec la santé psychologique, notamment au niveau de la détresse. Ce besoin en particulier, va ajouter à la prédiction de détresse, en plus de la résilience, et ce de manière indépendante, ce qui n'est pas le cas des deux autres (Zacharyas, Théorêt, Brunet, Savoie, & Boudrias, 2014; Zacharyas, Brunet, Savoie, & Boudrias, 2016). Et c'est à ce niveau que se joue la résilience. Il faut bien vivre quelque chose d'ingérable, temporairement, mais pas trop longtemps, pour que la capacité même de résilience ait du sens, autrement il s'agirait bien plus de récupération (Bonanno, 2004).

Si compétence et autonomie se traduisent dans les résultats observables bénéfiques au travail, l'affiliation tient plus des capacités intra et interpersonnelles de l'individu et donne davantage d'indications quant au vécu intérieur de la personne engagée dans une relation avec une ou plusieurs autres personnes. Les personnes qui traversent le mieux les écueils de la vie mentionnent s'être senties écoutées et comprises (Schoon, 2006). C'est aussi au niveau relationnel que les personnes résilientes démontrent des niveaux de santé psychologique questionnables (Deb & Arora, 2011; Pourtois et al., 2012; Schoon, 2006), en ayant notamment renoncé à une partie d'elles-mêmes (Pourtois et al., 2012).

Le besoin d'affiliation ne doit pas se résumer à la sociabilité, pour éviter l'isolement par exemple (Lavigne, 2011; Pourtois et al., 2012). Ce besoin tient aussi compte de la reconnaissance de soi, de la capacité d'être entendu et compris à travers la relation à l'autre. Les conséquences seront bien différentes. La socialisation à des fins d'éviter l'isolement est plutôt source d'anxiété sociale et de solitude tandis que l'affiliation en lien avec l'accroissement personnel, c'est-à-dire le fait de socialiser pour le plaisir d'échanger et d'évoluer ensemble permet le bien-être

eudémonique (Lavigne, 2011). C'est à ce niveau que la satisfaction du besoin d'affiliation vient compléter l'effet de la résilience sur la détresse (Zacharyas et al., 2016), dans le vécu intérieur du fait de se sentir entendu, compris et suffisamment en confiance avec autrui.

De fait, en combinant la capacité de résilience à celle de bien satisfaire son besoin d'affiliation, la motivation devient plus intrinsèque (Ryan & Deci, 2000) dans la mesure où la personne résiliente est déjà en mesure de satisfaire les besoins de compétence et d'autonomie. Les conséquences sont non seulement une meilleure santé psychologique, mais également une performance accrue (Gagné & Deci, 2005). Il est donc crucial de tenir compte des trois besoins et plus spécifiquement de celui d'affiliation qui fait la différence lorsqu'on s'intéresse spécifiquement à la résilience.

### **2.3 La part de soi dans la relation à l'autre**

Pour satisfaire son besoin d'affiliation, il faut se sentir entendu et compris. Il n'est pas ici question de se faire comprendre dans le verbatim des événements extérieurs qui agressent. Se sentir compris ici veut plutôt dire être entendu comme souffrant par rapport à l'évènement. D'ailleurs certaines recherches considérant le bien-être dans la résilience tiennent compte de la manière de se percevoir, de la conscience de soi, de la vision de soi par rapport au monde (Fava & Tomba, 2009; Pourtois et al., 2012; Zautra, Stuart Hall, & Murray, 2010). Or, les personnes résilientes et souffrantes ont souvent une estime d'elles-mêmes bien fragile (Pourtois et al., 2012; Reivich & Shatté, 2003; Skodol, 2010). Dans cette perspective, il faut donc exister pleinement comme personne pour pouvoir se positionner et être entendue afin de pouvoir être comprise.

L'évènement bouleverse par son non-sens, fige la personne, la rend satellite d'elle-même et y prend toute la place. La vision de soi doit pouvoir intégrer cet évènement à l'intérieur, dans la réalité personnelle et subjective, faire passer du non-sens objectif à un sens subjectif (Crombez, 2006) (pp. 87-99). Certains cliniciens l'entendent d'ailleurs de cette manière : « une reconstruction du temps personnel » où la personne peut rendre les actes traumatiques à l'état de souvenir. Elle se reconstruit « en mieux » qu'avant le traumatisme qui est intégré à l'existence (Pourtois, Humbeek, & Desmet, 2012). Un processus de mentalisation, c'est-à-dire une intégration de l'évènement en soi, un genre de digestion de l'évènement, renforce et permet la résilience à plus long terme (De Tychev & Lighezzolo-Alnot, 2012).

Intégrer l'évènement en soi c'est très bien. Ce qui est plus important encore serait de se voir soi par rapport à l'évènement, en tant que personne atteinte par l'évènement. Il s'agit alors de s'occuper de soi et non plus du problème souvent interchangeable. Plutôt que de se représenter l'évènement, la personne se représente elle-même avec l'évènement. Ce dernier n'est plus un étranger, mais un élément parmi plusieurs autres (Crombez, 2006), et éventuellement un souvenir. C'est ce que plusieurs personnes ne parviennent pas à faire, et à défaut d'y parvenir, sont motivées à s'accomplir en perdant une bonne partie d'elles-mêmes (Pourtois et al., 2012).

### **2.4 Une mesure empirique globale tout à fait possible**

Il est tout à fait possible à l'heure actuelle de mesurer empiriquement les deux volets externe et interne de la résilience tenant compte de la force comportementale et de la capacité à satisfaire son besoin d'être entendu. Jusqu'à présent, le volet interne de la résilience est couvert essentiellement de manière qualitative. Bien que cette méthode soit plus complète que l'analyse quantitative, elle est aussi plus fastidieuse et souvent limitée à quelques participants. Les analyses

paramétriques quantitatives nécessitant des cohortes conséquentes sont souvent peu abordables dans des recherches à visée plus clinique. Les évaluations quantitatives de la résilience peuvent très bien couvrir toute la notion comportementale et peuvent facilement être adaptées selon le contexte et la culture d'une personne (Lipsitt & Demick, 2012; Ungar, 2010). Il s'agit d'y ajouter l'évaluation quantitative de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux pour compléter un portrait beaucoup plus fiable d'une résilience forte. Les résultats, on le souhaite, montreront assurément plus de stabilité du phénomène dans le temps, car dans la mesure où la personne atteinte au cours des événements sait retrouver sa position identitaire après l'impact, elle saura se sentir entendue et comprise.

### 3. Conclusion

Il est alors possible d'envisager des profils sur la base de la résilience et de la capacité à satisfaire son besoin d'affiliation. La personne qui est peu résiliente et ne parvient pas à satisfaire son besoin d'affiliation n'aurait pas beaucoup de plaisir au travail, ses besoins ne seraient pas satisfaits, ce qui la placerait en position de motivation plus contrôlée qu'intrinsèque. Elle serait plus dépendante de son milieu, travaillant selon les exigences imposées, mais n'intégrant pas en elle l'importance de ses actes autrement que par peur de représailles ou le besoin de récompenses. Ses ressources personnelles étant limitées, elle risquerait d'avoir une santé psychologique très fragile. Cette personne pourrait avoir bien du mal à se sentir comprise et vivre beaucoup de solitude.

La personne qui est peu résiliente, mais capable de satisfaire son besoin d'affiliation pourrait se sentir plus écoutée et entendue, et serait probablement plus en mesure d'aller chercher du soutien si nécessaire, ce qui la mettrait moins à risque de souffrir du stress généré par les exigences au travail même si ses ressources personnelles pour parvenir à rejoindre les exigences organisationnelles sont limitées.

La personne qui est très résiliente, mais a bien de la difficulté à satisfaire son besoin d'affiliation devrait mettre beaucoup d'énergie à rejoindre les standards, à s'accomplir tout en se sentant bien seule. Elle risque de performer tout en s'épuisant. À long terme l'accumulation des exigences au travail risquerait de générer tellement de pression qu'elle pourrait vivre des brisures de résilience dans la mesure où elle s'efforcerait d'être compétente et autonome sans pouvoir se nourrir de la reconnaissance issue du fait d'être entendue et reconnue.

Enfin la personne très résiliente et sachant satisfaire son besoin d'affiliation comblerait ses trois besoins et se retrouverait à rejoindre les standards organisationnels tout en étant en mesure de trouver du plaisir au travail via sa motivation plus intrinsèque. Sa perception d'elle-même serait assez bonne pour aller chercher plus facilement l'écoute nécessaire lors de situations plus difficiles.

Il convient donc de tenir compte de cette nécessité d'être entendue comme personne. Il ne s'agit pas pour les gestionnaires de mettre en place des moments de festivité où les rencontres sociales sont possibles. Il s'agit de tenir compte du besoin de la personne d'être reconnue à travers les événements difficiles qu'elle perçoit. Il suffit parfois de peu, un moment bref, mais un moment plein où la personne sent que ce qu'elle vit, ce qu'elle est à ce moment-là est important pour l'autre. C'est la moindre des choses qu'en organisation on prenne le temps de considérer ses ressources humaines comme des personnes avant d'être des employés rentables.

La culture de performance ne devrait jamais éclipser la reconnaissance, car elle est un chaînon essentiel à la réussite et la résilience de tous.

## Références

- Aubert, N., & De Gaulejac, V. (2007). *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience : Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events ? *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
- Brunet, L., Savoie, A., & Boudrias, J.-S. (2009). La santé psychologique des enseignants au travail au-delà de la notion du stress. *InDirect*, 16, 65-75.
- Crombez, J.-C. (2006). *La personne en ECHO, cheminer dans la guérison*. Montréal: Les éditions de l'homme.
- De Tychev, C., & Lighezzolo-Alnot, J. (2012). Résilience psychologique. Dans B. Cyrulnik, & G. Jorland, *Résilience : connaissances de base* (pp. 85-96). Paris: Odile Jacob.
- Deb, A., & Arora, M. (2011). Resilience and mental health : A study on adolescents in Varanasi. *Indian Journal of Health psychology*, 5(2), 69-79.
- Fava, G. A., & Tomba, E. (2009). Increasing psychological well-being and resilience by psychotherapeutic methods. *Journal of Personality*, 77(6), 1903-1934.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Lavigne, G. (2011). L'influence des orientations du besoin d'affiliation sur l'adaptation intrapersonnelle et interpersonnelle. Thèse non publiée. Université du Québec à Montréal.
- Lipsitt, L. P., & Demick, J. (2012). Theory and measurement of resilience : Views from development. Dans M. Ungar, *The social ecology of resilience, a handbook of theory and practice*. Halifax: Springer Science. DOI : 10.1007/978-1-4614-0586-3\_4)
- Masten, A. S., & O'Dougherty Wright, M. (2010). Resilience over the lifespan : Developmental perspectives on resistance, recovery and transformation. Dans J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. Stuart Hall, *Handbook of adult resilience* (pp. 213-237). New York: Guilford.
- Pourtois, J.-P., Humbeeck, B., & Desmet, H. (2012). *Les ressources de la résilience*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2003). *The resilience factor*. New York: Broadway Books.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations : Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Schoon, I. (2006). *Risk and resilience. Adaptations in changing times*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Skodol, A. E. (2010). The resilient personality. Dans J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. Stuart Hall, *Handbook of adult resilience* (pp. 112-125). New York: Guilford Press.
- Stamate, A. N., Brunet, L., & Savoie, A. (2015). La compétence en emploi peut-elle prédire la santé psychologique des enseignants ? *Le travail humain*, 79(4), 355-378.
- Ungar, M. (2010). Cultural dimensions of resilience among adults. Dans J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. Stuart Hall (Eds), *Handbook of adult resilience* (pp. 404-423). New York: The Guilford Press.
- Zacharyas, C., & Brunet, L. (2014). En pratique tous les résilients ne sont pas égaux : analyse de profil. Dans M. Anaut, & B. Cyrulnik (Eds), *Résilience, de la recherche à la pratique* (pp. 151-173). Paris: Odile Jacob.
- Zacharyas, C., Brunet, L., Savoie, A., & Boudrias, J.-S. (2013). Résilience et bien-être : de l'évidence à la médiation. Dans D. R. Kouabenan, M. Dubois, M.-É. Bobillier Chaumon, P. Sarnin, & J. Vacherand-Revel (Eds), *Conditions de travail, évaluation des risques et management de la sécurité* (pp. 133-145). Paris: L'Harmattan.
- Zacharyas, C., Brunet, L., Savoie, A., & Boudrias, J.-S. (2016). L'insatisfaction des besoins psychologiques fondamentaux : un risque à la santé psychologique des résilients. Dans V. Majer, P. Salengros, A. Di Fabio, & C. Lemoine (Eds), *Facteurs de la santé au travail; du mal-être au bien-être*. Paris: L'Harmattan.
- Zacharyas, C., Théorêt, M., Brunet, L., Savoie, A., & Boudrias, J.-S. (2014). For a more rooted resilience, a broader view of self. Dans S. Ionescu, M. Tomita, & S. Cace (Eds), *The second world congress on resilience: from person to society* (pp. 369-374). Pianoro, Italy: Medimond.
- Zautra, A. J., Stuart Hall, J., & Murray, K. E. (2010). Resilience : A new definition of health for people and communities. Dans J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. Stuart Hall (Eds), *Handbook of adult resilience* (pp. 3-29). New York: Gilford.

## Culture numérique favorisant la communication entre les acteurs de l'éducation

**Thérèse Laferrière**

Université Laval, Canada

[Therese.Laferriere@fse.ulaval.ca](mailto:Therese.Laferriere@fse.ulaval.ca)

**Stéphane Allaire**

Université du Québec à Chicoutimi, Canada

[Stephane.Allaire@uqac.ca](mailto:Stephane.Allaire@uqac.ca)

### Résumé

La toile de résilience école-famille-communauté fait l'objet de ce texte qui s'intéresse plus particulièrement au lien entre culture numérique et communication entre les acteurs de l'éducation. D'abord, certains termes sont clarifiés. Ensuite, différents enjeux et défis des usages des technologies et des ressources numériques par ces mêmes acteurs, y compris les jeunes, sont repérés en regard des cinq composantes suivantes de la notion d'équité numérique: l'accès à l'équipement et à Internet; l'accès à du contenu; l'accès à des voies de création, de partage et d'échange de contenus numériques; l'accès à des intervenants qui savent comment utiliser les ressources et les outils numériques; l'accès à de la recherche de grande qualité sur les usages des technologies numériques au service de la résilience.

**Mots-clés :** Numérique, usages, équité numérique, enjeux et défis, toile de résilience, scolarité

## Digital culture promoting communication between education partners

### Abstract

The school-family-community resilience web is addressed as we examine the link between digital culture and communication between education stakeholders. First, some terms are clarified. Then, issues and challenges related to the use of technologies and digital resources by these actors, including young people, are identified. To this end, the following five types of access that define digital equity are referred to: Access to hardware, software and connectivity to the Internet; access to content; access to creating, sharing, and exchanging digital content; access to educators who know how to use digital tools and resources; and access to high-quality research on the use of digital technologies to serve resilience.

**Keywords:** Digital, Uses, Digital Equity, Issues and Challenges, Resilience, Schooling

## 1. Introduction

Aujourd'hui, la très grande majorité des acteurs de l'éducation évoluent dans des contextes où le numérique est présent. Des travaux de recherche mettent en valeur les possibilités des technologies et des ressources numériques, d'autres en montrent les limites. Toutefois, les résultats obtenus constituent une cible mouvante puisque, tout comme les enjeux et les défis reliés à leurs usages, ces limites évoluent. Ce texte aborde la culture du numérique, entendue ici à la fois comme enrichissement personnel et façon d'agir des collectifs auxquels ces mêmes personnes appartiennent. Les acteurs de l'éducation qui connaissent des technologies et des ressources numériques voient leurs communications simplifiées, de par la rapidité d'accès que le numérique procure, et aussi complexifiées de par la quantité de ce qui est produit sous support numérique. Après avoir présenté quelques clarifications terminologiques, nous portons notre attention aux usages des technologies et des ressources numériques en matière de communication entre les acteurs à l'œuvre dans le champ de la résilience, y compris les jeunes eux-mêmes. Tout en évoquant les possibilités que déploie la culture numérique, nous demeurons critiques quant à leur actualisation, leur pérennité et leur mise à l'échelle du fait que nous nous penchons plus spécifiquement sur les enjeux et les défis relatifs à leurs usages.

## 2. Clarification des termes

Par toile de résilience, nous entendons les collaborations école-famille-communauté qui visent à favoriser la résilience de jeunes dont le parcours scolaire est parsemé d'obstacles, mais qui persévèrent afin d'obtenir le diplôme convoité. Les usages du numérique tiennent, entre autres, à la fluidité de communication entre les partenaires du triptyque école-famille-communauté. Il est bien connu que de saines communications sont à la base d'une collaboration fructueuse. Les technologies numériques, si commodes peuvent-elles être, n'accomplissent rien de plus que ce dont les personnes sont capables en communication quand il s'agit d'exprimer leurs idées, de se comprendre mutuellement ou de prendre des décisions.

Les technologies numériques auxquelles nous nous référons ici sont les écrans de différentes tailles (cellulaire, tablette, ordinateur, téléviseur, projecteur électronique ou tableau numérique interactif), les logiciels de courriel, de traitement de texte, les forums de discussion, les documents Google, les applications présentes sur les cellulaires ou les tablettes ainsi que les logiciels de visioconférence (Skype, AdobeConnect, Face Time). Quant aux ressources numériques, on fait référence ici à des pages ou des sites web, des vidéos, des documents PDF ou autres formats de fichiers échangés par Internet et qui contiennent de l'information utile pour les acteurs, incluant les jeunes eux-mêmes. La notion d'affordance, souvent utilisée par les férus du numérique pour signifier l'action qu'une technologie, ou plutôt l'un de ses éléments, suggère à l'utilisateur, est ici qualifiée de socio-numérique afin d'insister sur la dimension sociale comme sur la dimension technologique de l'activité humaine où le numérique est présent. En d'autres mots, l'usage du numérique n'existe pas en lui-même, il est incarné par des individus.

La culture numérique qui nous intéresse ici n'est pas celle réservée à quelques-uns, mais celle où l'équité d'accès au numérique est présente et se répand. Avoir accès à Internet, à des technologies et à des ressources numériques est la première composante de la notion d'équité numérique (Resta & Laferrière, 2008). Les autres composantes sont les suivantes : l'accès à du contenu significatif, de grande qualité, culturellement pertinent et offert en langue maternelle; l'accès à des voies de création, de partage et d'échange de contenus numériques, l'accès à des éducateurs qui savent comment utiliser les ressources et les outils numériques; l'accès à de la recherche de grande qualité sur les usages des technologies numériques. Ces différentes formes d'accès nous servent ci-dessous de cadre d'analyse pour repérer les enjeux et les défis des usages des technologies et des ressources numériques à des fins de communication entre les acteurs de l'éducation particulièrement à l'œuvre sur la toile de résilience école-famille-communauté.

### 3. Enjeux et défis

Ce qui est numérique peut être partagé sans coût additionnel. Encore faut-il toutefois avoir accès à Internet, savoir se servir des logiciels de base et valoriser les échanges d'information ou d'idées. En outre, Gaver (1991), dont les travaux ont été repris en français par Allaire (2006), distingue les quatre situations suivantes en ce qui concerne la relation qui s'établit entre, d'une part, les intentions des concepteurs d'une technologie ou d'une ressource numérique et, d'autre part, les perceptions des utilisateurs: 1) l'affordance n'a pas été pensée pour l'utilisateur et n'est donc pas présente; 2) l'affordance est présente, mais non perçue par l'utilisateur; 3) l'affordance a été pensée et sa présence est émergente pour l'utilisateur; l'affordance est perceptible par l'utilisateur.

Les usages du numérique par les acteurs du champ de la résilience sont peu documentés<sup>1</sup>. Nous comprenons qu'il s'agit d'un objet d'études périphérique pour la communauté des chercheurs qui s'intéressent à la résilience. Nous comprenons aussi que pour plusieurs acteurs, les communications effectuées au moyen des technologies numériques sont devenues la nouvelle norme. Toutefois, nous suggérons que la culture du numérique favorisant les communications entre les acteurs puisse se développer et, à cette fin, nous consacrons la suite de ce texte aux enjeux et défis liés aux usages des technologies et ressources numériques à des fins d'information, de communication et de collaboration entre l'école, la famille et la communauté.

---

<sup>1</sup> Dans un ouvrage paru suite au colloque sur la résilience qui fut tenu en 2013 (Julien-Gauthier et Jourdan-Ionescu, 2015), une référence est faite au numérique, soit à Bouchard (2007) et à son article intitulé « Partenariat familles-professionnels : à l'épreuve des savoirs tirés des forums Internet ». Le chapitre de Levert et Lefebvre (2015) fait allusion au numérique alors que les deux chercheuses discutent de l'accompagnement-citoyen pour soutenir la résilience des personnes ayant subi un traumatisme craniocérébral. Nous avons aussi repéré le texte de Boudreault et Kalubi (2006) qui fait mention de l'usage du numérique ainsi que celui de Jourdan-Ionescu et collaborateurs (accepté) qui examine l'impact des écrans sur les jeunes et leurs familles. En outre, le Réseau d'information pour la réussite éducative (RIRE, [www.rire.ctreg.qc.ca](http://www.rire.ctreg.qc.ca)) publie de courts articles qui concernent les croyances et pratiques des acteurs de la résilience en lien avec le numérique.

### **3.1 L'accès à l'équipement et à Internet**

Pour les intervenants professionnels du système scolaire ou d'organismes communautaires québécois, l'accès à Internet est un enjeu quasi dépassé et les usages de technologies et de ressources numériques (courriel, texto, sites web, visioconférence, médias sociaux) se diversifient et se répandent afin d'informer, de partager ou de coordonner des activités. Le défi est celui d'aligner les intentions poursuivies aux technologies ou ressources à utiliser.

Plus de 80 % des jeunes ont accès à Internet via leur cellulaire, une tablette ou un ordinateur. S'il en est de même pour les jeunes en situation de résilience, c'est dire qu'ils peuvent rapidement joindre un intervenant ou qu'un intervenant peut les joindre plus facilement pour effectuer un suivi par exemple. Pour l'intervenant, le défi devient celui d'insérer de telles pratiques dans sa routine de travail.

En ce qui concerne la communication par courriel avec les parents des élèves, un plan B s'impose pour ceux qui n'ont pas accès à Internet ou, encore, s'ils ont accès, qui ne font pas usage du courriel ou qui ne lisent pas des pages web à visée informative. L'enjeu de l'universalité du mode de communication demeurant, le défi continue d'être celui de trouver le temps requis pour rejoindre les parents au moyen de différents moyens de communication (courriel, texto, téléphone, visite) afin de les informer ou procéder à une intervention particulière.

### **3.2 L'accès à du contenu**

La publication de contenus est maintenant aussi un enjeu grandement diminué grâce aux blogues, médias sociaux (Facebook, Twitter, etc.), portails ou sites web des associations professionnelles, des communautés de pratique ou des centres de recherche. De plus, le nombre des revues professionnelles et scientifiques en format numérique a explosé. Dans le champ de la résilience, nous avons repéré le blogue de Jackie Gerstein<sup>2</sup> et le site web du Partnership for Resilience<sup>3</sup>. L'« affordance » publiée en français est plus présente que jamais et il est souhaitable que la résilience ait une présence numérique francophone vu son importance dans le paysage éducatif. Il va sans dire que le temps fera son œuvre et que des ressources numériques francophones sur la résilience, notamment les ressources libres de droit, vont être de plus en plus nombreuses et accessibles. Le défi, dans ce champ spécifique comme dans d'autres, est de connaître où se loge le contenu crédible.

### **3.3 L'accès à des voies de création, de partage et d'échange de contenus numériques**

Le Web 2.0 est caractérisé par la démocratisation de la création de contenus. Bien des usagers peuvent maintenant produire du contenu (texte, image, son ou vidéo), voire co-élaborer des connaissances comme dans le cas des élèves des classes des écoles éloignées en réseau<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Voir au lien <https://usergeneratededucation.wordpress.com/2013/06/30/resilience-the-other-21st-century-skills/>

<sup>3</sup> Voir au lien <http://partnership4resilience.org/resources/childhood-trauma-and-resilience/>

<sup>4</sup> Voir au lien [www.eer.qc.ca](http://www.eer.qc.ca) et notamment l'onglet <https://eer.qc.ca/publications>

Les personnes qui vivent des situations où leur résilience est mise à l'épreuve peuvent raconter, de leur propre initiative ou parce qu'ils y sont encouragés, leur expérience dans des forums de discussion sur le Web<sup>5</sup>. Des intervenants peuvent faire de même, voire produire des ressources. Dans le champ spécifique de la résilience comme dans d'autres champs, créer et maintenir un site Web devient onéreux en temps. Une équipe dont les membres se répartissent les tâches et qui se renouvelle est la façon de procéder. L'enjeu de la propriété intellectuelle devient quasi incontournable.

Le Commonwealth of Learning et l'UNESCO ont identifié quatre défis qu'ont à relever les politiques concernant les ressources éducationnelles libres de droit créées par des intervenants rattachés à des établissements ou organismes. Ce sont les suivants :

1. Inclusion d'une *disposition sur la clarté en matière de propriété intellectuelle et de droit d'auteur dans la politique* [de l'établissement ou de l'organisme] sur ce qui est publié en cours d'emploi (ou d'études), sur la façon de partager ces ressources avec d'autres et sur la façon dont d'autres peuvent les utiliser.
2. Inclusion de *directives dans la politique de gestion des ressources humaines* [de l'établissement ou de l'organisme] concernant l'inclusion ou non de travaux de création (par exemple, des ressources d'apprentissage) dans la description des tâches du personnel et leurs implications pour le développement, la gestion de la performance, la rémunération et la promotion.
3. Inclusion de *lignes directrices concernant l'accès et l'utilisation appropriés* de logiciels, d'Internet et du soutien technique, ainsi qu'à propos du contrôle des versions et la sauvegarde de tout système de stockage des ressources pédagogiques d'un établissement.
4. Inclusion de *lignes directrices sur le développement de matériel et politique d'assurance de la qualité* pour assurer la sélection, le développement, l'assurance de la qualité et l'autorisation des droits d'auteur concernant les travaux susceptibles d'être partagés (p. 16-17).

### **3.4 L'accès à des intervenants qui savent comment utiliser les ressources et les outils numériques**

Les acteurs de la toile de résilience école-famille-communauté renforcent leurs communications lorsqu'ils font usage de technologies et de ressources numériques : par exemple, l'échange de courriels, de textos et de messages dans un forum laissent, contrairement au téléphone, une trace numérique de leur contenu; un texte peut être élaboré ou révisé par plusieurs si un traitement de texte ou un Document Google est utilisé; un formulaire requérant d'être rempli ou signé peut l'être plus rapidement s'il est numérique; la visioconférence permet de se rencontrer en face à face sans avoir à se déplacer. L'enjeu en est un d'enrichissement plutôt que d'appauvrissement des échanges, de l'environnement social accessible aux jeunes et aux adultes, incluant à leurs intervenants.

Les technologies et les ressources numériques modifient l'environnement dans lequel

---

<sup>5</sup> Voir au lien <http://www.uqac.ca/lepassage>

évoluent tout particulièrement les jeunes. Les intervenants, soient-ils du milieu scolaire, familial ou autre, ont à les aider à demeurer attentifs et centrés sur la tâche. Des indicateurs du niveau de concentration font leur apparition grâce aux traces numériques (nombre de clics et pages web accédées) et d'autres se développent, par exemple, à propos du mouvement oculaire. Vu l'omniprésence du numérique, plutôt que d'interdire, ne s'agit-il pas de les encourager à : 1) être responsables, à gagner du contrôle sur les « tentations » qui se présentent au bout de leurs doigts quand ils ont accès à Internet? 2) faire de l'activité physique plutôt que demeurer rivés à un écran non mobile? 3) voire à comprendre qu'un ordinateur est utile au moins tout autant pour le travail, sinon plus que pour le jeu? L'étude de Jourdan-Ionescu et collaborateurs (accepté) formule dix conseils utiles aux adultes pour favoriser la résilience des jeunes face aux écrans.

Les jeunes et les adultes qui ont à faire preuve de résilience ont intérêt, comme tout autre jeune ou adulte, à interagir avec des intervenants capables de communiquer avec eux et entre eux en recourant au courriel, au texto, Skype, Face Time, Google Hangout ou autres. Ainsi, un intervenant rattaché à un établissement scolaire, à un organisme communautaire ou à une entreprise peut : 1) animer un groupe de soutien dont les rencontres se produiront via le Web ou en mode mixte (rencontres physiques et rencontres virtuelles) ou 2) participer à la planification d'une activité ou d'un projet avec d'autres intervenants. Ce sont des affordances encore récentes, mais qu'un nombre grandissant d'utilisateurs perçoivent du fait même du développement de leur compétence d'usage des technologies de l'information et de la communication ainsi que de la culture numérique dans laquelle ils baignent.

### **3.5 L'accès à de la recherche de grande qualité sur les usages des technologies numériques**

Les technologies et les ressources numériques présentent des affordances susceptibles de permettre de bonifier les pratiques qui consistent à encourager et à outiller les élèves, les étudiants, à persévérer lorsqu'ils font face à des situations difficiles. Les enjeux et les défis à relever, mentionnés ci-dessus, pour favoriser les communications entre les acteurs de l'éducation, y compris les jeunes, sont des pistes à investiguer davantage selon les acteurs et dans des contextes précis. Par exemple, la documentation de cas exemplaires de collaboration école-famille, école-communauté, famille-communauté et école-famille-communauté au cours desquels des technologies et des ressources numériques furent utilisées serait précieuse à l'émergence d'autres cas de cet ordre. Le cas particulier de collaborations qui s'avèrent elles-mêmes résilientes serait éclairant. De même, des études de cas relatant comment des intervenants de la toile de résilience école-famille-communauté ont interagi, avec des technologies et des ressources numériques en appui, avec des jeunes qui faisaient face à des difficultés seraient utiles. Les traces numériques des communications peuvent permettre des analyses de contenu pointues en matière d'intervention.

Pour le moment, c'est l'ouvrage collectif issu du congrès de 2016 publié sur le site web des Livres en ligne (LEL) du Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES), qui fournira de nouveaux éclairages, voire susciteront de nouvelles collaborations.

## **4. Conclusion**

Ce qui précède illustre que les usages du numérique sont une cible mouvante, que la communication asynchrone devient incontournable, sauf peut-être pour les jeunes qui lui préfèrent la communication synchrone (texte, image, vidéo, jeu interactif). Le potentiel des communautés en réseau, à des fins de soutien et d'entraide, est encore nettement inexploré en milieu francophone dans le champ de la résilience. Lorsqu'elles existeront, les artéfacts présents sur leur site Web (activités, histoires, photos, échanges, décisions, etc.) seront des traces qui les distingueront, voire qui en montreront la pérennité. Ainsi, avec le temps, la culture du numérique devrait renforcer la toile de résilience école-famille-communauté avec et autour de jeunes et au bénéfice de leur réussite scolaire et éducative.

## Références

- Allaire, S. (2006). *Les affordances socio-numériques d'un environnement d'apprentissage hybride en soutien à des stagiaires en enseignement secondaire. De l'analyse réflexive à la coélaboration de connaissances* (Thèse de doctorat). Université Laval.
- Bouchard, J.M. (2007). Partenariat familles-professionnels : à l'épreuve des savoirs tirés des forums Internet. Recherche interdisciplinaire en réadaptation et défis technologiques. Nouvelles perspectives théoriques et réflexions cliniques. *Les publications du CRIR*, 3, 68-78.
- Boudreault, P., & Kalubi, J.-C. (2006). Expérimentation d'une démarche favorisant le partage des savoirs entre les parents et les intervenants. Dans H. Gascon, D. Boisvert, M.-C. Haelewyck, J.-R. Poulin et J.-J. Detraux (Eds.), *Déficiences intellectuelles : savoirs et perspectives d'action. Tome 1 : Représentation, diversité, partenariat et qualité* (pp. 295-304). Québec, Canada: Presses Inter Universitaires.
- Commonwealth of Learning & UNESCO (2015). *A basic guide to open educational resources (OER)*. Paris, France: Commonwealth of Learning and UNESCO. Accessible au lien suivant: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002158/215804e.pdf>
- Gaver, W. (1991). *Technology affordances. Proceedings of CHI'91* (pp. 79–84). New York, NY: ACM. New Orleans, Louisiana, April 28 - May 2.
- Jourdan-Ionescu, C., Lapointe-Gagnon, M., Litalien Pettigrew, M.-G., Cagnet, G., Voyazopoulos, R., Vannetzel, L., Pelletier, C., & Drecq, P. (accepté). *Impact des écrans sur les jeunes et leurs familles*.
- Julien-Gauthier, F., & Jourdan-Ionescu, C. (coordonné par) (2014). *Résilience assistée, résilience éducative et réadaptation*. Québec, Canada: LEL du CRIRES. Accessible au lien suivant : <https://lel.crires.ulaval.ca/sites/lel/files/resilience.pdf>
- Levert, M. J., & Lefebvre, H. (2015). L'accompagnement-citoyen peut-il soutenir la résilience des personnes ayant subi un traumatisme craniocérébral ? In F. Julien-Gauthier et C. Jourdan-Ionescu, C. (dir.). (2015). *Résilience assistée, réussite éducative et réadaptation*. Québec, Canada: Livres en ligne du CRIRES. Accessible au lien suivant : <https://lel.crires.ulaval.ca/public/resilience.pdf>
- Resta, P., & Laferrière, T. (2008). Issues and challenges related to digital equity. Dans J. Voogt & G. Knezek (Eds.), *International handbook of information technology in primary and secondary education* (pp. 765–778). New York, NY: Springer.

## La collaboration interorganisationnelle entre les secteurs communautaire et privé en vue de la résilience communautaire

**Myriam Beaudry**

*École de psychologie, Unité de recherche GAP-Santé*

*Université d'Ottawa, Canada*

*Tél. : +1 (613) 850-3749*

[myriam.beaudry@uottawa.ca](mailto:myriam.beaudry@uottawa.ca)

**Myriam Gagnon**

*École de psychologie, Unité de recherche GAP-Santé*

*Université d'Ottawa, Canada*

**Alexandra Guay-Charrette**

*École d'études politiques*

*Université d'Ottawa, Canada*

**Celine Pinsent**

*Unité de recherche GAP-Santé*

*Université d'Ottawa, Canada*

**Louise Lemyre**

*École de psychologie, Unité de recherche GAP-Santé*

*Chaire de recherche McLaughlin sur les aspects psychosociaux du risque et de la santé*

*Université d'Ottawa, Canada*

### Résumé

La collaboration interorganisationnelle et intersectorielle joue un rôle important pour la résilience des communautés exposées à des défis structurels, qu'ils soient démographiques, économiques ou psychosociaux. Elle favorise la mise en place de solutions locales adaptées aux paramètres spécifiques à chaque communauté. Abordant cette question sous l'angle du capital social, cette étude s'est intéressée aux facilitateurs et aux obstacles de la collaboration interorganisationnelle entre le milieu communautaire et le milieu de la petite et moyenne entreprise dans le contexte de l'engagement communautaire des entreprises. Elle souligne l'importance d'une culture partenariale et des relations interpersonnelles pour la collaboration entre petites organisations.

**Mots-clés :** Capital social, collaboration interorganisationnelle, développement communautaire, engagement communautaire des entreprises, résilience communautaire.

## **Interorganizational collaboration between community and private sectors with regard to community resilience**

### **Abstract**

Interorganizational and intersectoral collaboration plays an important role in the resilience of communities facing structural challenges, be they demographic, economic or psychosocial. It promotes the implementation of local solutions adapted to the parameters specific to each community. Addressing this issue from a social capital perspective, this study explored the facilitators and barriers to inter-organizational collaboration between the community and small and medium enterprises in the context of community engagement. It emphasized the importance of a partnership culture and interpersonal relationships for collaboration between small organizations.

**Keywords:** Social capital, interorganizational collaboration, community development, corporate community engagement, community resilience.

## 1. Contexte théorique

Quand une communauté fait face à des défis structurels, la collaboration entre les acteurs locaux joue un rôle essentiel pour la mise en place de stratégies de développement et de résilience adaptées aux spécificités locales. La présente étude s'est donc intéressée aux facilitateurs et obstacles des partenariats entre le milieu communautaire et la petite et moyenne entreprise comme forme de collaboration interorganisationnelle et intersectorielle.

La résilience communautaire se définit comme la capacité d'une communauté à répondre et à apprendre dans l'adversité. Lors d'une crise aiguë ou d'une catastrophe, elle est une capacité à retrouver l'état fonctionnel d'avant la catastrophe (Wilson, 2012). Cependant, lorsqu'il est question de défis structurels et de longue durée, la résilience se comprend comme une capacité à survivre ou même à progresser en dépit d'un climat difficile (Packham, 2013).

Plusieurs défis de résilience auxquels font face les communautés contemporaines sont de nature structurelle et chronique. Ceci est particulièrement vrai des communautés rurales nord-américaines, dont la réalité économique s'est complexifiée et diversifiée dans les dernières décennies. La tertiarisation de l'économie et la mondialisation ont transformé leur contexte économique (Reimer, 2005). Plusieurs communautés voient leur population décliner alors que d'autres à proximité fonctionnelle des villes connaissent une croissance rapide (Gagnon *et al.*, 2006; Jean, 2004). Les obstacles et opportunités propres à chaque communauté, et donc les stratégies d'adaptation disponibles, dépendent de spécificités locales (Jean, 2004). Ainsi, ces stratégies doivent être basées sur les réalités propres aux communautés par une approche de collaboration intersectorielle impliquant les acteurs locaux concernés (OCDE, 2006). Les liens entre les organisations de différents secteurs d'activité (public, privé ou communautaire) permettent de mettre à profit la diversité des ressources et des compétences d'une communauté, favorisant l'innovation et la résilience.

Ces réseaux de collaboration interorganisationnels constituent aussi une forme de capital social collectif, c'est-à-dire une ressource prenant la forme de réseaux sociaux intégrant confiance et normes de réciprocité et facilitant l'action collective (Putnam, 2000). Le capital social a un rôle bien documenté pour le développement communautaire (Mattessich, 2015) et il est également essentiel pour la résilience communautaire, vu l'importance de la qualité des réseaux sociaux et de la confiance entre acteurs pour celle-ci (Madsen & Chesham, 2015). Dans une approche de résilience centrée sur la prévention et la préparation (Lemyre & O'Sullivan, 2013) ou pour l'adaptation à des défis structurels, développement et résilience communautaires sont en fait deux faces d'une même approche visant le bien-être d'une communauté, dans laquelle les réseaux de collaboration jouent un rôle central pour l'augmentation des capacités locales. Par exemple, quand les entreprises et les organismes communautaires se rapprochent et collaborent, ils sont plus à même de se comprendre et d'arriver à des solutions durables et novatrices pour renforcer leur communauté, ainsi que de réagir conjointement et efficacement en cas de désastre ou de crise.

Si l'on examine plus précisément les liens entre secteurs privé et communautaire, il apparaît qu'un contexte propice au développement du capital social interorganisationnel est celui de l'engagement communautaire des entreprises. Ceci est particulièrement vrai des petites et moyennes entreprises (PME; Russo & Perrini, 2010), dont l'engagement communautaire est souvent plus informel et axé sur les relations interpersonnelles que chez les grandes entreprises (Spence, 1999). Comme les PME représentent non moins de 99,8 % des entreprises avec employé(e)s au Canada (Industrie Canada, 2013), elles forment la majeure partie des partenaires privés potentiels du communautaire. Il est donc important que la recherche sur la collaboration intersectorielle entre entreprises et organismes communautaires en vue de la résilience porte une attention particulière à la façon dont les PME s'engagent et collaborent dans leur communauté. C'est pourquoi cette étude s'est intéressée aux facilitateurs et aux obstacles de la collaboration entre PME et organismes communautaires.

## 2. Méthodologie

Nous présentons ici une partie des résultats d'une étude de cas sur l'engagement communautaire des entreprises et le bénévolat appuyé par l'employeur, une forme d'engagement par laquelle les entreprises encouragent ou soutiennent l'engagement bénévole de leurs employé(e)s (Allen, 2013). Utilisant une approche de recherche partenariale dans le cadre d'un projet interdisciplinaire sur les pratiques d'engagement et de don au Canada (projet E=MC2 : Engagement = Mobilisation Communautaire et Collaboration), elle a examiné les collaborations développées dans une municipalité régionale de comté (MRC) au Québec, Canada.

Quatorze entrevues semi-dirigées d'une durée de 30 min à 2 heures ont été réalisées au cours de l'hiver 2015 auprès de 15 participant(e)s (huit femmes/sept hommes) : trois employeur(e)s, deux employé(e)s actuel(le)s de ces entreprises, une employée retraitée, trois représentant(e)s du secteur associatif et six bénévoles de la communauté. Ces entrevues permettent d'identifier certains facilitateurs et obstacles de la collaboration entre le secteur communautaire et les PME.

## 3. Résultats

### ***3.1 Une approche partenariale : Des partenaires égaux face à un problème commun***

Deux facteurs de succès centraux pour la collaboration qui ressortent des entrevues sont un positionnement de l'organisme communautaire comme partenaire à part entière du développement et une reconnaissance de l'importance du rôle que joue chacun des deux secteurs (privé et associatif) pour le développement local (voir Tableau 1). Ces attitudes permettent, en principe, des rapports égalitaires entre les organisations. D'un côté, le communautaire se pose en partenaire et non en « bénéficiaire » unilatéral dans sa relation avec les PME. C'est une relation mutuelle où il fait valoir les compétences et les ressources qu'il apporte aux autres partenaires du développement, en s'impliquant notamment dans des services locaux offerts aux gens d'affaires. De l'autre, les entrepreneur(e)s sont mobilisé(e)s par l'idée de contribuer positivement

à leur milieu. La reconnaissance réciproque concerne aussi l'expertise et les forces de chacun, comme l'attitude proactive des petits entrepreneurs ou l'expertise en gouvernance démocratique et en techniques d'écoute active des organismes communautaires.

**Tableau 1. Approche partenariale**

Thèmes identifiés	Exemples de citations
<p>Facilitateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement comme acteur du développement local</li> <li>• Reconnaissance réciproque; rapports égaux</li> <li>• Constat d'interdépendance</li> </ul>	<p>« [ce directeur] se positionne très bien par rapport aux gens d'affaires puis il positionne vraiment son organisme comme un joueur, une partie intégrante du développement de la communauté. » – Employeur<sup>6</sup></p> <p>« [quelqu'un m'a dit] "tu fais tout un travail de sensibilisation auprès des gens d'affaires [...] les gens n'avaient pas l'impression tant que ça que c'était des gens du milieu qui les faisaient vivre". » – Représentant de la communauté</p>
<p>Obstacles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posture de bénéficiaire du communautaire</li> <li>• Perception d'indépendance des gens d'affaires par rapport à la communauté</li> </ul>	<p>« les gens se rendent compte rapidement qu'on est des gens proactifs [...] les gens vont être surpris de ça puis ils vont revenir chercher l'appui, oui l'appui financier, mais vraiment pour ce qu'on est capable d'apporter. » – Employeur</p>

Ces attitudes sont favorisées par un constat d'interdépendance entre les organisations de la communauté. Cependant, lorsque les acteurs ne perçoivent pas cette interdépendance ou les organismes communautaires se perçoivent ou sont considérés comme des bénéficiaires, le rapport égalitaire entre les partenaires est compromis et un travail de sensibilisation peut être nécessaire.

Ainsi, la collaboration et la formation du capital social interorganisationnel sont favorisées par une approche que l'on peut qualifier de partenariale (Bourque, 2008) au sens où elles reposent sur une reconnaissance réciproque et égalitaire fondée sur un constat d'interdépendance.

<sup>6</sup> Le masculin est utilisé pour mieux protéger l'anonymat des répondant(e)s.

### **3.2 Attitudes et valeurs liées à la collaboration**

Cette approche partenariale est sous-tendue par la présence d'attitudes qui se rapportent aux dimensions de réciprocité et de confiance du capital social (voir Tableau 2), telles que l'importance du respect, la sensibilité à la réalité de chacun et une approche de bénéfices réciproques (« donnant-donnant »). On cite comme exemples la recherche de synergies rendant la collaboration fructueuse pour chacun, le fait d'assurer une présence à des événements-clés pour les autres organisations, l'adoption d'une politique d'achat local (organismes) et l'engagement communautaire local (entreprises). Le fait pour un organisme d'être ouvert et transparent aide aussi à tisser des liens de confiance et permet aux entrepreneurs de comprendre leur travail. Cependant, prendre le partenaire pour acquis est un obstacle à la collaboration.

**Tableau 2. Attitudes et valeurs liées à la collaboration**

Thèmes identifiés	Exemples de citations
Facilitateurs	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect</li> <li>• Approche donnant-donnant</li> <li>• Compréhension de la réalité de l'organisation partenaire</li> <li>• Transparence et ouverture</li> </ul>	<p>« <i>c'est de répondre présent aussi quand l'appel vient de l'autre côté [...] ils s'attendent que les entreprises s'impliquent, mais de s'impliquer, aussi, dans la vie de ces entreprises-là [...] ça crée vraiment une collaboration.</i> » – Employeur</p> <p>« <i>[le directeur a ouvert] les portes, pis transparence, pis "voici ce qui se passe chez nous" [...] Ah, là ça a viré de bord. Les gens [ont dit] "Regarde on a un endroit de recours où on peut aller chercher de l'information.</i> » – Représentant de la communauté</p>
Obstacles	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre l'organisation partenaire pour acquise</li> <li>• Différences entre cultures organisationnelles</li> <li>• Méfiance entre les organisations</li> </ul>	<p>« <i>il faut être clair avec eux autres sur ce qu'on leur demande et non pas se présenter comme des victimes. Puis si on n'a pas [ce qu'on veut] que ça devient des persécuteurs.</i> » – Représentant de la communauté</p>

L'attention à la réalité des autres organisations permet aussi de mieux comprendre leurs normes de fonctionnement et d'établir une culture de travail commune. Représentants d'organismes et entrepreneur(e)s soulignent qu'il est plus facile de recruter les gens d'affaires – qui, par leur métier, peuvent être très sensibles à l'efficacité des procédures et à leurs résultats – en leur présentant des objectifs clairs et des demandes précises.

À l'inverse, on rapporte que des décalages dans la façon de fonctionner des entreprises et des organismes peuvent freiner la collaboration et la confiance entre les organisations. De plus, réciprocité et confiance peuvent être minées quand la méfiance règne entre les secteurs. Les organismes communautaires qui souhaitent collaborer avec les entrepreneur(e)s de leur milieu ne sont pas toujours bien perçus dans leur propre secteur et parfois condamnés moralement. Le secteur communautaire québécois, étant donné son héritage des mouvements sociaux (Hamel & Jouve, 2006) et les valeurs qu'il en a conservées, est cité comme pouvant être méfiant du milieu des affaires.

La confiance et la réciprocité permettent de résumer un ensemble de valeurs et d'attitudes formant la base d'une culture de collaboration et favorisant le capital social interorganisationnel.

### 3.3 Densification des liens et rapports interpersonnels

Les répondant(e)s mentionnent l'importance de la densification des liens personnels entre les représentant(e)s d'entreprises et d'organismes communautaires pour faciliter la collaboration interorganisationnelle (voir Tableau 3). La collaboration interorganisationnelle rassemble des organisations, mais se réalise au moyen de liens concrets entre individus, comme il a été plusieurs fois souligné au cours des entrevues.

**Tableau 3. Densification des liens et rapports interpersonnels**

Thèmes identifiés	Exemples de citations
Facilitateurs	<i>« Je pense que c'est des liens entre les personnes. [...] Il faut pas associer une organisation à une personne. » – Représentant de la communauté</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Densification des liens</li> <li>• Tirer parti des affinités interpersonnelles</li> </ul>	<i>« avec [cet organisme], c'est vraiment concret. Employé A est venu ici, Employée B, Employé C. Je sais, je mets des visages sur des noms. Je sais ce qu'ils font dans l'organisation. » – Employeur</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employé(e)s comme intermédiaires entre organisations</li> <li>• Attention aux personnes au sein des organisations, particulièrement l'employeur(e)-propriétaire</li> </ul>	<i>« Il y en a un qui dit... c'est un propriétaire d'une petite épicerie, "C'est rare que je me fais dire que je suis important dans mon milieu." Mais ils ont aussi besoin de ça. » – Représentant de la communauté</i>

D'une part, la densification des liens tire parti des affinités interpersonnelles naturelles entre les gens, et les points de contact multiples, qui mettent en valeur l'énergie et le dévouement des gens du communautaire, ont un effet mobilisateur pour les entrepreneurs. Les employé(e)s de PME peuvent aussi stimuler la collaboration en sensibilisant leur employeur(e) à une cause ou en faisant le pont entre ce dernier et les organismes communautaires où ils font du bénévolat. Enfin, dans le contexte des PME, souvent gérées par un(e) entrepreneur(e)-propriétaire, une attention à la dimension personnelle des relations est un outil important de mobilisation. La densification des liens interpersonnels et l'attention à nourrir l'aspect humain des relations interorganisationnelles facilitent ainsi la collaboration entre PME et organismes communautaires.

### 3.4 Contexte local et rural

Enfin, certains facilitateurs nommés par les répondant(e)s traitent spécifiquement du contexte local (voir Tableau 4). Les dynamiques du milieu des affaires local influencent ses relations avec les organismes communautaires – le milieu des affaires de la MRC étudiée étant cité comme particulièrement ouvert. Ensuite, dans le contexte d’une petite ville en milieu rural, le constat de l’interdépendance des organisations se fait plus facilement et la visibilité des activités est aussi plus grande, ce qui peut inciter les employeur(e)s à s’impliquer. Ouverture, inclusion et perception d’interdépendance face aux défis locaux de résilience sont des facilitateurs du développement des partenariats intersectoriels.

**Tableau 4. Contexte local et rural**

Thèmes identifiés	Exemples de citations
Facilitateurs	<i>« ici [...] le milieu des affaires est ouvert. C’est pas un milieu fermé. » – Représentant de la communauté</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture du milieu des affaires</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdépendance dans un petit milieu</li> </ul>	<i>« Au niveau de la clientèle en affaires [...] c’est pas comme une grande ville. [...] tout le monde a besoin de travailler ensemble pour réussir à garder [la ville] en vie. » – Représentant de la communauté</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilité de l’implication</li> </ul>	

## 4. Discussion

La présente étude illustre certains facteurs de succès et obstacles de la collaboration interorganisationnelle entre PME et organismes communautaires. Elle souligne que la collaboration intersectorielle est facilitée d’abord par une approche partenariale fondée sur des rapports égaux, la reconnaissance du rôle de chaque secteur, et un constat d’interdépendance face aux défis de la résilience. Dans les rapports interorganisationnels entre petites organisations (PME et organismes communautaires), la collaboration se construit à l’image du capital social interindividuel, sur des bases comme les normes de réciprocité, le respect, la confiance et les relations interpersonnelles. Chose importante, les réseaux interorganisationnels semblent ici calqués de près sur les réseaux de relations interpersonnelles. Ces résultats reflètent ce qui est aussi observé dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises, où l’on voit que les bases des comportements de responsabilité sociale des PME et du capital social se recoupent largement (Aragón, Narvaiza, & Altuna, 2015).

Pour les acteurs des communautés ainsi que les chercheur(e)s intéressé(e)s à la collaboration entre PME et communautaire et au développement du capital social

interorganisationnel en vue de la résilience, cette étude met en lumière quelques leviers potentiels d'action. L'attention et la sensibilisation aux interdépendances entre secteurs privé et communautaire ainsi qu'aux expertises, contraintes et modes de fonctionnement qui leur sont propres semblent faciliter l'ouverture à la collaboration intersectorielle et son bon fonctionnement. De plus, les initiatives favorisant l'établissement de relations interpersonnelles entre entrepreneurs et membres d'organismes locaux pourrait permettre de stimuler la collaboration intersectorielle.

Des limites doivent toutefois être soulignées, telles que la taille restreinte de notre échantillon et le fait que les entrevues se soient concentrées sur des collaborations ayant connu du succès. Des études comparatives sur des expériences fructueuses et infructueuses pourraient approfondir notre compréhension de la collaboration interorganisationnelle en vue de la résilience communautaire.

## **5. Remerciements**

Cette recherche partenariale a été réalisée en collaboration avec la Fédération des centres d'action bénévole du Québec et le Centre d'action bénévole D'Autray, et a été rendue possible grâce au financement du projet E=MC2 (Engagement = Mobilisation Communautaire et Collaboration) par Emploi et développement social Canada. Elle a également été soutenue par le financement d'une Bourse d'études supérieures de l'Ontario et d'une Bourse d'études supérieures du Canada Vanier-CRSH octroyées à Myriam Beaudry.

## Références

- Allen, K. (2013). *The Big Tent: Corporate Volunteering in the Global Age*. Madrid, Espagne: Fundación Telefónica.
- Aragón, C., Narvaiza, L., & Altuna, M. (2015). Why and How Does Social Responsibility Differ Among SMEs? A Social Capital Systemic Approach. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 365-384.
- Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat: Entre levier et piège du développement des communautés*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Gagnon, C., Gagnon, S., Tellier, L.-N., D'Almeida, K., & Fortin, M.-J. (2006). Territoires et communautés rurales : une complémentarité de méthodes pour l'étude du développement territorial viable de MRC québécoises. *Recherches sociographiques*, 47, 597-612.
- Hamel, P., & Jouve, B. (2006). *Un modèle québécois? Gouvernance et participation dans la gestion publique*. Montréal, Canada : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Industrie Canada, I. C. (2013). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises - Août 2013 - Combien y a-t-il d'entreprises au Canada?*  
Repéré à <https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02804.html>
- Jean, B. (2004). La question rurale. La place de la ruralité dans la modernité avancée et la recomposition des systèmes ruraux au Québec. *Les Carnets de l'Observatoire rural/urbain*, 2, 5-31.
- Lemyre, L. & O'Sullivan, T.L. (2013). Enhancing community resilience: A matter of multi-level framework, mixed methods, and multi-sectoral tools. Dans N. Kapucu, C.V. Hawkins, & F.I. Rivera (Éds), *Disaster Resiliency: Interdisciplinary Perspectives* (pp. 271-290). New York, NY: Routledge.
- Madsen, W., & Chesham, M. (2015). Weaving Together the Strands of Engaged Research and Community Resilience. Dans W. Madsen, L. Costigan, & S. McNicol (éd.), *Community Resilience, Universities and Engaged Research for Today's World* (pp. 5-19). Londres, Royaume-Uni: Palgrave Macmillan.
- Mattessich, P.W. (2015). Social capital and community building. Dans R. Phillips & R.H. Pittman (Éds), *An introduction to community development* (pp. 49-57). New York, NY: Routledge.  
Repéré à <https://khairulhikamarudin.files.wordpress.com/2013/04/an-introduction-to-community-development.pdf>
- OCDE - Organisation pour la coopération économique et le développement (2006). *The new rural paradigm: policies and governance*. Paris, France: OCDE.

- Packham, C. (2013). "Resilience" and Small Voluntary and Community Sector Groups. Dans M. Mayo, Z. Mendiweso-Bendek, & C. Packham (Éds), *Community research for community development* (pp. 219-234). Basingstoke, Royaume-Uni: Palgrave Macmillan.
- Putnam, Robert D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Reimer, B. (2005). Rural and Urban: Differences and Common Ground. Dans H.H. Hiller (Éd.), *Urban Canada: Sociological Perspectives* (pp. 71-94). Don Mills, Canada: Oxford University Press.
- Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8, 163–174.
- Wilson, G. (2012). *Community resilience and environmental transition*. Londres, Royaume-Uni: Routledge.

## État des lieux de la recherche sur la résilience au Québec (2000-2015)

**Colette Jourdan-Ionescu**

Département de psychologie

Membre du Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire

Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Tél. : +1 (819) 376-5011, poste 3550

[Colette.jourdan@uqtr.ca](mailto:Colette.jourdan@uqtr.ca)

**Étienne Kimessoukié-Omolomo**

École des Sciences de la Santé

Université Catholique d'Afrique Centrale, Cameroun

Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Tél. : +1 (819) 376-5011

[Etienne.Kimessoukie.Omolomo@uqtr.ca](mailto:Etienne.Kimessoukie.Omolomo@uqtr.ca)

**Lyson Marcoux**

Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Tél. : +1 (819) 376-5011, poste 3542

[lyson.marcoux@uqtr.ca](mailto:lyson.marcoux@uqtr.ca)

**Hubert Gascon**

Université du Québec à Rimouski Campus de Lévis, Canada

Tél. : +1 (418) 833-8800, poste 3286

[Hubert\\_Gascon@uqar.ca](mailto:Hubert_Gascon@uqar.ca)

**Bernard Michallet**

Département d'orthophonie de l'UQTR

Centre de recherche interdisciplinaire en réadaptation du Montréal métropolitain (CRIR)

Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Tél. : +1 (819) 376-5011, poste 3250

[bernard.michallet@uqtr.ca](mailto:bernard.michallet@uqtr.ca)

**Michel Tousignant**

CRISE

Université du Québec à Montréal, Canada

Tél. : +1 (514) 272-9674

[tousignant.michel@uqam.ca](mailto:tousignant.michel@uqam.ca)

**Anouchka Hamelin**

Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Tél. : +1 (819) 376-5011

[anouchka.hamelin@uqtr.ca](mailto:anouchka.hamelin@uqtr.ca)

**Monique Séguin**

Département de psychoéducation et de psychologie

Université du Québec en Outaouais, Canada

Tél. : +1 (891) 595-3900

[monique.seguin@uqo.ca](mailto:monique.seguin@uqo.ca)

**Francine Julien-Gauthier**

Département des fondement et pratiques en éducation

Université Laval, Canada

Tél. : +1 (418) 656-2131, poste 6007

[Francine.Julien-Gauthier@fse.ulaval.ca](mailto:Francine.Julien-Gauthier@fse.ulaval.ca)

**Réal Labelle**

Université du Québec à Montréal, Canada

[labelle.real@uqam.ca](mailto:labelle.real@uqam.ca)

**Noémie Carbonneau**

Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Tél. : +1 (819) 376-5011

[noemie.carbonneau@uqtr.ca](mailto:noemie.carbonneau@uqtr.ca)

## Résumé

Pour dresser un bilan de la recherche effectuée sur la résilience au Québec, une recension des publications est réalisée (banques de données bibliographiques et sites Internet d'universités québécoises : descripteurs *résilien* ou *resilien\**). Sont identifiées 666 publications (principalement en sciences humaines et sociales - 56 % – et en sciences naturelles et génie - 29 %). La majorité des publications sont des articles (58 %), des mémoires, thèses et essais (26 %) et des chapitres de livres (12 %). Ces publications québécoises, principalement francophones, sont examinées. Malgré certaines limites, cette recherche contribue à mieux saisir la richesse des productions québécoises dans le domaine de la résilience.

**Mots-clés :** Bibliométrie, Recherche, Bilan, Résilience, Québec

## **State of resilience research in Quebec (2000-2015)**

### **Abstract**

In order to draw up an assessment of the state of research done in Quebec on resilience, a review of the publication was undertaken (bibliographic database and website : descriptor resilient or resilient\*). 666 publications were identified (mainly in human and social sciences – 56% – and in natural sciences and engineering – 29 %). Most of the publications were articles (58%), master's theses, doctoral theses or dissertations (26%) and book chapters (12%). These Quebec publications, mainly in French, were examined. Despite some limits, this research contributes to better identifying the wealth of Quebec's contribution in the field of resilience.

**Keywords:** Bibliometrics, research, results, resilience, Quebec

## 1. Introduction

Après la France (Paris, 2012) et la Roumanie (Timisoara, 2014), c'est à Trois-Rivières – pour la première fois en Amérique du Nord – que se tient le 3<sup>ème</sup> Congrès mondial sur la résilience. Plusieurs autres rencontres scientifiques se tiennent cette année en lien avec la résilience démontrant le dynamisme en relation avec ce thème. Une recherche dans le moteur Google réalisée le 31 mars 2016 – avec les descripteurs *resilience*, *resilience*, *conférence*, *congrès*, *congrès*, *colloque* – permet de repérer au moins une dizaine de rencontres scientifiques à caractère international : Malaisie (1<sup>er</sup> mars 2016, *Construire la résilience locale à travers les villes vivables*); États-Unis (Ohio, 21-22 avril 2016, *Villes résilientes en eau*); Japon (11-14 mai 2016, *Résilience et développement durable*); France (Marseille, 19-21 mai 2016, *La résilience dans le monde du vivant*); France (Lille, 1-3 juin 2016, *Catastrophes, vulnérabilités et résilience dans les pays en développement*); Allemagne (Bonn, 6-8 juillet 2016, *Résilience et adaptation urbaine*); Italie (Sicile, 6-12 juillet 2016, *Des risques à la résilience, du passé au présent, perspectives critiques et approches comparatives*); Nouvelle-Zélande (7-9 septembre 2016, *Construction de la résilience*); Canada (Trois-Rivières, 22-24 août 2016, *Résilience et culture - Culture de la résilience*); Canada (Calgary, 18-22 septembre 2016, *Combattre la stigmatisation, promouvoir la résilience et la santé mentale positive*). Le nombre et les thèmes de ces congrès témoignent de la diversité des champs disciplinaires et la multiplicité des travaux de recherche en lien avec la résilience.

À l'occasion de l'organisation du 3<sup>ème</sup> Congrès mondial sur la résilience, une équipe de professeurs chercheurs de différentes universités québécoises s'est réunie avec deux objectifs<sup>7</sup> : superviser l'organisation du congrès et faire un bilan des travaux de recherche effectués sur la résilience au Québec.

Cette présentation a donc pour objectif général de dresser un état des lieux de la recherche sur la résilience au Québec. Après la méthode, les principaux résultats seront présentés en commençant par la mise en contexte face à la situation mondiale et canadienne de la recherche sur la résilience, puis en explorant les résultats obtenus au Québec.

## 2. Méthode

Cette section présente la démarche suivie pour recueillir et codifier les productions dans le domaine de la résilience et comprend les sources de recueil des données, ainsi que la stratégie d'entrée de données.

Les données recensées concernent les articles dans les revues, les livres, les chapitres de livre, les mémoires, les essais, les thèses et les rapports de recherche. Elles proviennent des :

---

<sup>7</sup> Nous remercions le Fonds de développement académique du réseau (volet de la Communauté scientifique réseau du FODAR) pour la subvention octroyée à cet effet.

- bases de données bibliographiques : *Érudit*, *PsycInfo*, *Web of Science (all data base)*, *Scopus*;
- bases de données et site web des différentes universités comme *l'Outil découverte* de l'UQTR, *Papyrus* de l'Université de Montréal (UdeM) et *Ariane* de l'Ulaval;
- listes des productions scientifiques reçues des chercheurs ou tirées de leurs sites/pages web personnels.

Les milieux couverts par le recueil des données sont : l'École polytechnique de Montréal, l'École de technologie supérieure, l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), l'Université Concordia, l'UdeM, l'Université du Québec (Abitibi-Témiscamingue, à Chicoutimi, à Montréal, Outaouais, à Rimouski, à Trois-Rivières), l'ULaval, l'Université McGill, l'Université de Sherbrooke (USherbrooke).

Plusieurs stratégies de recueil de données ont été utilisées :

- une recherche dans les différentes bases de références bibliographiques et les sites Internet des Universités<sup>8</sup> avec les descripteurs « resilien\* » ou « résilien\* » dans le titre des productions utilisés dans les bases a été réalisée;
- une correspondance a été adressée aux chercheurs des différents milieux;
- une stratégie « de fil en aiguille » a été menée (en cherchant plus d'informations sur un auteur cité dans un texte, sur un site web, etc.).

Les informations entrées dans la base de données étaient : l'université ou l'institution, le département et le secteur disciplinaire (regroupés par la suite en fonction des disciplines du CV commun canadien), le nom et l'adresse du chercheur, ainsi que ses intérêts de recherche, le type de productions (livre, article, etc.) et la référence complète au format APA. Chaque production a été codifiée avec un identifiant unique. Lorsqu'une production était faite par différents auteurs, elle était enregistrée sur une ligne distincte pour chacun d'eux, tout en conservant le même identifiant. Cette procédure a permis d'éliminer les doublons pour certaines analyses.

---

<sup>8</sup> Par exemple, dans *l'Outil web* de l'Université de Montréal, « résilience » a été entré dans la zone de recherche le 21/11/2015. Les 10 premières pages ont été explorées à la recherche des productions faites sur la résilience. Lorsque le nom d'un enseignant apparaissait, sa page web était consultée et ses publications portant le descripteur résilience dans le titre étaient relevées pour la période 2000 à 2015. Une recherche a également été faite dans *l'outil Papyrus*. Un filtre permettant d'identifier les mémoires, essais et thèses enregistrées dans cette base entre 2000 et 2015 a été appliqué. Ce filtre a permis d'identifier 21 documents.

### 3. Résultats

#### 3.1 Mise en contexte face à la situation mondiale

Sur le total de 17 693 publications recensées dans la banque *Scopus* (le 21/3/2016), les États-Unis devançant très largement (37,4 %) les dix pays ayant publié le plus dans le domaine de la résilience (Tableau 1). Le Canada arrive en cinquième position avec 5,7 % des productions (N = 1 009).

**Tableau 1. Fréquence des publications mondiales, des années 2000 à 2015, avec dans le titre le descripteur « resilient\* » (*Scopus*, 21/03/2016)**

Numéro	Pays	<i>Scopus</i> (21/03/2016)	
		Nombre de publications	Pourcentage sur 17 693
1	États-Unis	6618	37,40%
2	Angleterre	1732	9,79%
3	Australie	1207	6,82%
4	Chine	1118	6,32%
<b>5</b>	<b>Canada</b>	<b>1009</b>	<b>5,70%</b>
6	Allemagne	746	4,22%
7	France	609	3,44%
8	Italie	585	3,31%
9	Japon	493	2,79%
10	Espagne	396	2,24%

#### 3.2 Mise en contexte face à la situation canadienne

Entre 2000 et 2015, le nombre des publications québécoises recensées ayant « resilient\* » dans le titre est de 666 (articles, livres et chapitres de livres). Le nombre de publications apparaît très élevé par rapport à ce qui est répertorié pour la même période pour le Canada dans *Scopus*.

À ce nombre s'ajoutent les mémoires (75), essais (9), thèses (89) et rapports de recherche (15) que nous avons répertoriés à l'aide des stratégies de recueils de données décrites ci-haut.

Les publications ne sont en anglais que pour les universités anglophones (Concordia, McGill) ou pour les écoles ou instituts spécialisés (HEC, INRS). Pour les autres universités, la majorité des publications est en français et certaines en anglais (p, ex., à l'UdeM – 53,57 % en français – et à l'UQO, une majorité encore plus forte en français – 81,25 %).

Le fait que le nombre de publications relevées soit très élevé (854) par rapport au nombre cité d'après *Scopus* pour le Canada (1009) tend à confirmer que les publications en français ne sont pas bien répertoriées dans les banques de données.

### 3.3 Bilan des productions québécoises

Il est intéressant de constater que toutes les universités ou institutions québécoises ont des productions sur la résilience. L'Université de Montréal est l'université qui a eu le plus grand nombre de publications portant sur la résilience, suivie de l'Université Laval, l'Université McGill, l'UQTR, l'UQAM, l'USherbrooke, l'UQAC, l'UQO et l'Université Concordia. Les autres universités ou institutions ont moins de dix publications au cours des quinze dernières années.

Lorsque l'on regarde l'évolution du nombre de publications par année au Québec depuis 2000, on constate que le nombre de publications augmente progressivement (6 en 2000 et 159 en 2014), reflétant ainsi l'augmentation de l'intérêt pour la résilience.

La Figure 1 illustre les domaines dans lesquels sont réalisées les publications au Québec. On constate que ce sont principalement les Sciences sociales et humaines (51,99 %) qui publient prioritairement sur le thème de la résilience, devant les Sciences naturelles et génie (33,26 %), les Sciences de la santé (13,11 %) et enfin les Arts et lettres<sup>9</sup> (1,64 %).

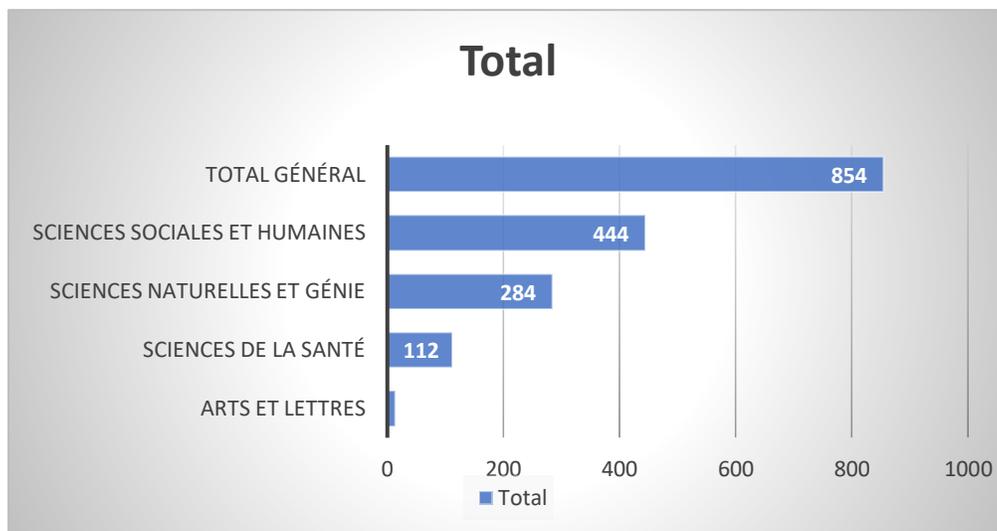


Figure 1. Fréquence des publications par secteur disciplinaire des années 2000 à 2015

Si l'on regarde maintenant les publications par secteur disciplinaire selon les universités, on constate que les domaines prioritaires diffèrent. On relève que le plus grand nombre de publications est en Sciences sociales et humaines pour toutes les universités exception faite de l'Université Concordia et de l'UQAR. Pour ces deux universités, le plus grand nombre de productions est en Sciences naturelles et génie, par contre pour la plupart des autres institutions ce domaine arrive en second. Les Sciences de la santé se positionnent en troisième pour toutes

<sup>9</sup> Ces données ne proviennent que de cinq universités (ULaval, UQAM, UdeM, UQAT et USherbrooke).

les universités sauf pour l'UdeM (en deuxième position). Enfin le domaine des Arts et lettres arrive en quatrième position (UdeM, USherbrooke), excepté pour l'ULaval et pour l'UQAM (troisième position) et pour l'Université Concordia (une publication tout comme en Sciences de la santé). Il faut noter que le secteur des Arts et lettres est toutefois absent de plusieurs universités (ETS, HEC, INRS, McGill, Polytechnique, UQAC, IQAR, UQAT, UQO et UQTR).

Lorsqu'on analyse les publications en Sciences sociales et humaines, on ne peut que constater la richesse et la variété des thèmes et clientèles à l'étude. Par exemple :

- adolescence, adaptation et gestion du stress;
- agressions sexuelles;
- décrochage scolaire;
- déficience intellectuelle et trouble du spectre de l'autisme incluant intervention auprès des familles;
- deuil par suicide;
- enfants avec troubles du comportement;
- évaluation de la résilience;
- familles immigrantes et réfugiées;
- grossesse à l'adolescence et maternité en situation de vulnérabilité;
- humour;
- intervention personnalisée d'intégration communautaire;
- protection de la jeunesse;
- réadaptation physique, incluant traumatismes craniocérébraux et résilience familiale;
- résilience des enseignants, résilience éducationnelle.

Il ressort également des thèmes connexes visant, entre autres, l'identification ou le développement de facteurs de protection favorisant l'adaptation et la résilience (p. ex., participation sociale, deuil) et la mise en place d'interventions novatrices (p. ex., interventions auprès d'adolescents suicidaires, interventions sociales en cas de catastrophes, *Le fil d'Ariane* : pour favoriser la résilience en réadaptation, la réalisation de projets personnels pour favoriser l'adaptation en période de transition).

L'ensemble des publications touchant des thèmes de Sciences sociales et humaines captent l'intérêt de chercheurs de plusieurs disciplines dont l'adaptation scolaire, l'ergothérapie, la psychologie et la neuropsychologie, les sciences de l'éducation, les sciences infirmières, la sexologie, le travail social et l'orthophonie. Ces chercheurs collaborent souvent entre eux dans le cadre d'une recherche ou d'une publication.

Plusieurs travaux proviennent de membres du GIRR-CRIR (Groupe Interdisciplinaire de recherche sur la résilience et la réadaptation communautaire du Centre interdisciplinaire de réadaptation du Montréal métropolitain).

Parmi les livres, signalons le collectif *Résilience assistée, résilience éducative et réadaptation* (Julien-Gauthier & Jourdan-Ionescu, 2015), accessible en ligne sur le site du Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES); *Comment améliorer le bien-être et la santé des enseignants? Des ressources pour la résilience éducationnelle* (Théorêt & Leroux, 2014); *La résilience de familles dont un adolescent est atteint d'un traumatisme craniocérébral* (Gauvin-Lepage, Lefebvre, & Malo, 2015); *Maternité précoce, violence et résilience* (Lévesque, 2015); *Mobilités, réseaux et résilience : le cas des familles immigrantes et réfugiées au Québec* (Vatz-Laaroussi, 2009) et le *Traité de résilience assistée* (Ionescu, Éd., 2011) dont plusieurs chapitres impliquent des auteurs québécois.

Des livres sur la résilience ont également été publiés dans d'autres domaines, dont *L'action communautaire : quelle influence sur les niveaux de risques urbains, de résilience et de durabilité?* (Mertenat, & Thomas-Maret, 2012) et *La gestion des risques majeurs : La résilience organisationnelle - Apprendre à être surpris* (De Serres, 2013).

Ce travail qui visait à dresser un état des lieux de la recherche sur la résilience au Québec présente, évidemment, des limites. En effet, pour que notre recherche soit réalisable dans les différentes banques de données ciblées, les critères de recherche ont été restreints à un mot-clé et au titre seulement. On aurait pu ajouter des équivalents de mots-clés, comme par exemple *post-traumatic growth*. Les résultats auraient alors été plus fournis et représentatifs du domaine, mais la recherche aurait été beaucoup plus difficile à réaliser.

#### **4. Conclusion**

Suite au travail réalisé, nous pouvons confirmer que la résilience se révèle un secteur de recherche riche et mouvant au Québec. Il apparaît qu'il rejoint des chercheurs de plusieurs domaines et s'étend à travers toutes les universités favorisant de riches collaborations.

Le portrait général établi de la recherche sur la résilience au Québec est sans doute non exhaustif malgré les efforts réalisés. Toutefois, il met déjà en avant le dynamisme de la recherche au Québec, dynamisme qui sera sans doute renforcé par l'augmentation du nombre de productions écrites découlant de la publication des actes des communications du 3<sup>ème</sup> Congrès mondial sur la résilience.

## Références

- De Serres, A. (2013). *La gestion des risques majeurs. La résilience organisationnelle - Apprendre à être surpris*. Cowansville, Canada: Éditions Yvon Blais.
- Gauvin-Lepage, J., Lefebvre, H., & Malo, D. (2015). *La résilience de familles dont un adolescent est atteint d'un TCC*. Sarrebruck, Allemagne: Éditions Universitaires Européennes.
- Ionescu, Ş. (2011). *Traité de résilience assistée*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Jourdan-Ionescu, C., & Julien-Gauthier, F. (2011). Clés de résilience en déficience intellectuelle. Dans S. Ionescu (Éd.), *Traité de résilience assistée* (pp. 283-325). Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Julien-Gauthier, F. (2015). Accroître la résilience des éducatrices en services de garde qui accueillent un enfant ayant un retard global de développement. Dans F. Julien-Gauthier et C. Jourdan-Ionescu (dir.), *Résilience assistée, réussite éducative et réadaptation* (pp. 34-48). Québec : Livres en ligne du CRIRES. Repéré à <https://lel.crires.ulaval.ca/public/resilience.pdf>.
- Lévesque, S. (2015). *Maternité précoce, violence et résilience, Des jeunes mères témoignent*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Mertenat, C. C., Thomas-Maret I. (2012). *L'action communautaire : quelle influence sur les niveaux de risques urbains, de résilience et de durabilité?* Dans L. N. Tellier, & C. Vainer (Eds.), *Métropole des Amériques en mutation* (pp. 189-206). Montréal, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Théorêt, M. & Leroux, M. (2014). *Comment améliorer le bien-être et la santé des enseignants? Des ressources pour la résilience éducationnelle*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck.
- Vatz-Laaroussi, M. (2009). *Mobilités, réseaux et résilience : le cas des familles immigrantes et réfugiées au Québec*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.

## **Le droit, un outil de la résilience en période de crise. Une analyse à l'aune de la théorie de l'autopoïèse**

**Audrey Gratadour**

Université de Lille Nord de France, France

Tél. : 0689314885

[audreygratadour@gmail.com](mailto:audreygratadour@gmail.com)

### **Résumé**

Les attentats terroristes de novembre 2015 ont conduit les Français à s'interroger sur la capacité de leurs institutions à anticiper, répondre à la menace terroriste et assurer la pérennité de la société. La volonté présidentielle de réformer la Constitution a permis d'engager un débat sur le rôle du droit dans la crise et de s'interroger sur sa contribution à la résilience de la société. En abordant le droit comme un système autopoïétique, il est possible d'enrichir ce débat et de préciser les raisons pour lesquelles un droit réflexif apparaît favorable à la résilience de la société.

**Mots-clés** : Droit, société, crise, autopoïèse, résilience

## **Law, a tool of resilience in times of crisis. An analysis of the theory of autopoiesis**

### **Abstract**

The terrorist attacks of November 2015 led the French to question the ability of their institutions to anticipate, respond to terrorist threats and ensure the sustainability of society. The presidential desire to reform the Constitution has allowed for a debate on the role of law in times of crisis and to question its contribution to the society's resilience. By approaching the law as an autopoietic system, it is possible to enrich this debate and to clarify the reasons why a reflexive right appears favorable to the society's resilience.

**Keywords**: Law, society, crisis, autopoiesis, resilience

## 1. Introduction

Une des premières réponses du gouvernement français aux attentats terroristes de novembre 2015 fut une déclaration du Président de la République, laquelle invitait le législateur français à débattre d'une évolution de la Constitution. Cette évolution semblait nécessaire : elle devait contribuer à l'adaptation du droit aux nouvelles menaces, de sorte que la société française puisse désormais lutter efficacement contre le terrorisme et se relever des attaques subies. Le Président voyait dans la réforme constitutionnelle une vertu curative pour la société.

Cette volonté présidentielle révèle les liens profonds entre le droit et la société, mais également entre le droit et la crise. Lorsque le Président français en appelle au droit pour établir un nouveau cadre pour lutter contre le terrorisme et reconsolider le lien social, il confirme le rapport de dépendance et d'interaction entre le droit, la société et la crise. Il rappelle que le droit existe en relation avec son environnement.

### 1.1 *Éléments de la problématique*

Si le droit se présente généralement aux gouvernants comme un outil commode et légitime pour gérer une crise, on peut se poser la question de sa capacité réelle à résoudre la crise et recréer le lien social affecté par les perturbations. Dans cet article, nous souhaitons nous interroger : dans quelle mesure la règle de droit est-elle favorable à la résilience? Nous souhaitons également poser une question incidente : existe-t-il une typologie de droit favorable à la résilience de la société?

Répondre à cette question suppose de privilégier une analyse de la dynamique du droit dans son interaction avec la société et la crise, laquelle souligne l'objectif du droit : la résilience de la société. Cette mise en lumière est possible en abordant le sujet à l'aune de la théorie de l'autopoïèse. Lors de nos recherches doctorales, nous avons déjà insisté sur l'intérêt de cette théorie pour aborder le rôle du droit dans les crises internationales (Gratadour, 2015). En effet, la théorie de l'autopoïèse empruntée au monde de la biologie et que l'on retrouve dans l'analyse juridique de Luhmann (1989) et Teubner (1987), aborde la relation du système droit, sous-système du système société, dans sa relation avec ce système, mais également avec les autres systèmes (systèmes politiques, systèmes économiques) et son environnement (la crise par exemple). Elle permet de décrire la dynamique par laquelle le droit parvient à émerger, puis réguler les relations de la société et s'avère ainsi utile pour mener notre réflexion.

## 2. Analyse réflexive

### 2.1 Le système droit : un système autopoïétique

Une société résiliente se remarque par ses capacités d'adaptation : elle parvient à dépasser les situations de crise, les situations de vulnérabilité. Parce que le droit se caractérise par sa qualité d'organisation d'une société, la logique voudrait que le droit puisse être l'acteur de la résilience d'une société, en ce qu'il organise son adaptation à la crise que la société rencontre. Pour réussir l'organisation de la société, le droit la modélise en précisant ce qui est légal et illégal à un moment donné, afin de guider l'action de celle-ci. Le droit facilite ainsi les échanges entre les citoyens et leurs institutions et concourt à la stabilisation de la société, sans qu'il soit nécessaire de dépenser une énergie importante ou de transformer en profondeur la société pour absorber les chocs. Ainsi, lorsqu'un individu commet un meurtre, le juge constate l'illégalité de la situation à l'issue du jugement, punit le responsable et crée un état propice au rétablissement du lien social.

La théorie autopoïétique permet de mettre en lumière ces qualités du droit et la relation particulière qu'entretient le droit avec la société et son environnement. Le système juridique est un système autonome, qui se nourrit de l'information émise par d'autres systèmes à travers un code propre binaire (légal/illégal) (Luhmann, 1989). Il procède ainsi à un « couplage structurel ». Il pratique une « clôture opérationnelle » lorsqu'il interprète les événements, les faits, ce qui lui permet d'opérer un tri et de ne se préoccuper que de l'information essentielle pour l'organisation de la société. Il se caractérise donc par son habileté à prendre de la distance avec les systèmes qu'il côtoie et son environnement direct. Lorsqu'il communique avec la société et les autres systèmes, le droit crée ainsi sa propre représentation de la réalité. Au moyen du code binaire, le droit réduit la complexité d'une situation et peut ainsi proposer des solutions aux conflits existants.

Dans une situation de crise, il s'agit d'un atout. Alors que la crise est généralement marquée par l'exacerbation des émotions et la perte des repères, le droit propose un regard rationnel, une réponse construite en dehors de toute émotion. A priori, le droit ne laisse aucune place à l'affect. Le Code pénal dans son article 421-1 sur le terrorisme illustre cette prise de distance du droit : « Constituent des actes de terrorisme, lorsqu'elles sont intentionnellement en relation avec une entreprise individuelle ou collective ayant pour but de troubler gravement l'ordre public par l'intimidation ou la terreur, les infractions suivantes : les atteintes volontaires à la vie, les atteintes volontaires à l'intégrité de la personne, l'enlèvement et la séquestration ainsi que le détournement d'aéronef, de navire ou de tout autre moyen de transport [...] ».

Dans cet article du Code pénal sont définis les actes constitutifs d'un acte de terrorisme. Ceux-ci ne sont ni mauvais, ni bons, mais simplement légaux ou illégaux. Les règles et les décisions juridiques ne sont pas emprunts de morale, ni de jugement subjectif. Puisque le droit opère une clôture, il peut distinguer l'information essentielle à la décision. Cette objectivité et cette neutralité du droit le rendent particulièrement apte à intervenir dans la crise et proposer une

solution. En évoluant comme système autonome, le droit construit sa légitimité d'action dans la crise et ce d'autant plus que la règle de droit est en principe adoptée bien avant le déroulement de la crise. Aujourd'hui, le juge appréhende les actes de terrorisme en fonction de l'arsenal législatif existant. Si la loi peut évoluer, elle est adoptée pour durer.

Le juge peut ainsi prendre une distance conséquente avec les événements qu'il doit juger. Lors du procès de Salah Abdeslam, les juges se concentreront sur le caractère légal ou illégal de ses actes et appliqueront les textes du Code pénal réprimant les actes de terrorisme. Après un débat contradictoire, les juges détermineront la réalité juridique de la situation, sans se laisser influencer par les différentes positions politiques à l'égard de ce jugement. Pour ces raisons, Luhmann (1989) qualifie le système juridique de système immunitaire de la société.

Si le système juridique est autonome, son autonomie n'est pas totale puisqu'elle s'accompagne d'une interaction avec d'autres systèmes et l'environnement, en fonction du code binaire légal/illégal. La stabilité d'une société est conditionnée par l'équilibre qui se créera entre clôture opérationnelle et ouverture. Le droit participera efficacement à la résilience de la société s'il réussit son couplage structurel avec la société et la crise. En effet, lorsque l'ouverture sur son environnement est inexistante, les capacités d'adaptation du droit sont nulles, puisque le droit émerge en réponse aux problèmes posés par la société. Si le droit suit sa propre finalité (hiérarchie juridique), il ne peut réaliser l'objectif pour lequel il a été créé : celui de l'organisation des rapports sociaux. Il existe trois cas, d'après Teubner (1987), dans lesquels le droit ne réussit pas ce couplage : ce sont les trilemmes réglementaires, c'est-à-dire l'indifférence mutuelle, la désintégration de la société par le droit et la désintégration du droit par la société.

S'il existe une indifférence mutuelle entre les systèmes (droit, et société, droit et économie...), aucune information ne diffuse dans les systèmes, et la capacité d'action du droit est négligeable. Il y a désintégration de la société par le droit, lorsque le droit se concentre sur sa propre logique et refuse de communiquer avec les autres systèmes. Ce refus met en péril la société. L'exemple le plus marquant reste celui de la dérive du système juridique adoptée par les nazis. Le système juridique avait opéré une clôture opérationnelle totale : le droit ne communiquait plus avec son environnement ni la société. En absence de communication avec la société, le droit s'enferme dans ses illusions et dans sa réalité et néglige les évolutions de la société.

L'abus de communication semble tout aussi dangereux pour le droit et la société que son absence. L'inflation législative révèle que le droit opère une trop grande ouverture sur la société et n'effectue plus les contrôles nécessaires, lorsqu'ils appréhendent les faits. Le droit s'insère dans tous les champs de la société, même ceux réservés autrefois à la vie privée. La Loi interdisant la dissimulation du visage dans l'espace public de 2005 ne révèle-t-elle pas cette réalité, lorsqu'elle punit d'une amende le port du niqab et de la burqa? Le droit n'opère plus les contrôles suffisants sur la société et participe à la dérive de la société : il y a désintégration du droit par la société.

Pour s'adapter, un système autopoïétique doit communiquer avec son environnement.

C'est en analysant l'information qui émane de son environnement qu'il se perfectionne et est en mesure de répondre aux nouvelles perturbations. Le système juridique, s'il veut participer à la résilience de la société, doit réussir son couplage avec les systèmes et l'environnement avec lequel il communique.

## **2.2 Un droit réflexif favorable à la résilience de la société**

Le système juridique est donc à l'équilibre lorsqu'il parvient à la fois à prendre de la distance avec son environnement, tout en réussissant à entretenir une communication avec ce dit environnement. Si le système réussit à la fois sa clôture opérationnelle et son couplage structurel, il est à l'équilibre. Le droit favorise alors la cohésion de la société et lui permet de se développer.

L'analyse que fait Teubner (1987) du droit nous aide à comprendre comment trouver l'équilibre. Teubner (1987) reprend la distinction proposée par Max Weber à propos de la nature du droit et explique comment chaque nature des rationalités juridiques envisagées par Teubner (1987) ne permet pas au système juridique de se maintenir à l'équilibre. Ni la rationalité formelle du droit ni la rationalité matérielle du droit ne contribuent à la réalisation d'un couplage réussi. Nous pouvons rappeler ce que sont les rationalités formelles et matérielles afin de comprendre les raisons pour lesquelles elles n'apparaissent pas efficaces pour opérer un couplage satisfaisant. La définition de Michel Lallement (2013) est assez claire : « La rationalité *formelle* permet d'élaborer une théorie juridique faite de normes obéissant exclusivement à la cohérence de l'ordre juridique abstrait et se déduisant les unes des autres. Le droit formel est un ensemble dont la logique échappe à toute considération extérieure au droit lui-même. À l'inverse, une loi est considérée comme matérielle si elle se conforme à des valeurs et à des intérêts extrajuridiques ». La « rationalité formelle » du droit est donc un processus de rationalisation obéissant à une logique autonome tandis que la « rationalité matérielle » du droit implique une influence du monde extérieur sur le droit.

Une rationalité formelle du système juridique semble être un atout lorsqu'il s'agit de mener une réflexion sur le droit. Il est plus évident de comprendre la logique juridique utilisée pour créer les règles : le système est cohérent. Le droit ne possède aucune lacune notamment parce qu'il a un caractère déductif et met à l'écart les considérations idéologiques et les jugements de valeur. La pyramide de Kelsen souligne la clarté de cette rationalité formelle. La légitimité de la règle se fonde alors sur le principe de légalité et la régularité procédurale. Cependant, cette rationalité formelle conduit à une fermeture importante du système juridique (Coron, 2010). Elle tend à créer un système juridique entièrement autonome. Teubner (1987) nous explique que ce formalisme est problématique puisqu'il opère « une interruption de la référence à l'environnement social », en isolant le droit et entraîne un conflit entre la logique du droit et celle des autres systèmes ».

Quant au droit rationnel, il est constitué de notions vagues et de constructions jurisprudentielles soumises à des impératifs externes. On pourrait penser qu'il s'agit là d'un atout pour un couplage réussi. Teubner (1987) démontre que cette ouverture aux impératifs externes n'est pas optimale. Au contraire, elle crée des conflits entre les différents modèles de réalités

externes développés par les sous-systèmes et les opérations menées par les sous-systèmes. En abordant les impératifs externes, sans chercher à construire une vision partagée avec les autres systèmes, le droit crée des blocages, qu'il ne peut surmonter. Dans la crise, la représentation que le droit fait de la crise se fait à travers le code binaire et sur une conception linéaire de la causalité. Chaque solution juridique vise généralement à recréer les conditions de l'équilibre ancien, alors que la résolution de la crise passe par le développement d'un nouvel équilibre, et ce par le biais de la représentation binaire. En abordant la crise dans une logique binaire, le droit ne peut répondre aux attentes de la société. Au contraire, il risque d'entraver sa recherche d'un nouvel équilibre.

Teubner estime que les systèmes juridiques occidentaux pratiquent un excès de formalisation du droit. La clôture qu'ils créent aboutit à une matérialisation du droit. Après s'être trop refermé sur lui-même, le système doit s'adapter et il le fait en se soumettant aux pressions de l'environnement sans exercer de contrôle. Le système ne peut participer de manière optimale à la résilience de la société. Teubner (1996) préconise alors le développement d'une rationalité réflexive du droit, c'est-à-dire une rationalité qui offre à la fois une autonomie au système juridique, tout en établissant des limites nécessaires à la cohésion de la société. Cet équilibre serait la clef de l'ajustement. Teubner (1996) voit dans le contrat, une solution : il serait le maillon idéal pour créer un lien entre les différents systèmes autonomes et leur environnement, puisqu'il favorise l'échange d'information entre ces systèmes et entre les systèmes et leur environnement. Lorsque l'objectif est l'évolution du droit pour appréhender une crise, la méthode contractuelle n'apparaît pas directement applicable puisqu'il s'agit d'établir des règles pour toute la société. Pourtant, cette réflexion de Teubner (1996) est utile pour décrire la nature d'un droit favorable à la résilience d'une société. Lorsque Teubner (1996) précise que le contrat est une solution pour créer un maillon entre les systèmes, il insiste sur la capacité de toute nouvelle règle à favoriser la communication entre systèmes, c'est-à-dire de laisser une place considérable au dialogue. Pour que cette communication soit optimale, Teubner (1996) nous invite à « structurer les échanges entre systèmes ». Le droit devrait se concentrer sur l'aspect institutionnel, en matière de gestion de crise, afin que la société puisse devant toute nouvelle crise envisager de nouvelles pistes pour s'adapter (Coutu, 1998). Il faut laisser la société « négocier à l'ombre de la loi ».

### **3. Conclusion**

Parce que chaque crise est nouvelle, elle demande des réponses nouvelles et suppose donc que la société soit capable de réaliser un couplage structurel avec la crise. Si le droit veut participer efficacement à la gestion de la crise et assister la société dans son processus de résilience, il doit donc favoriser les échanges entre systèmes et doit lui-même réussir à communiquer avec ces systèmes : établir un droit réflexif semble pouvoir favoriser ces communications.

## Références

- Coron, G. (2010). Les juristes ont-ils des idées? Réflexions autour du droit communautaire. *Savoir/Agir*, 14, 103-109.
- Coutu, M. (1998). Contrat et autoréférence en droit suivant Gunther Teubner : une « méprise constructive ». *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 40, 1-46.
- Gratadour, A. (2015). *L'apport de la théorie des systèmes dynamiques complexes à l'ontologie du droit international dans la crise : Analyse de l'action normative du Conseil de sécurité*. (Thèse de doctorat). Université de Lille 2 et Université Laval.
- Lallement, M. (2013). *Tensions majeures. Max Weber, l'économie, l'érotisme*. Paris, France: Gallimard.
- Luhmann, N. (1989). Le droit comme système social. *Droit et Société*, 11-12, 53-67.
- Luhmann, N. (2011). *Systèmes sociaux : Esquisse d'une théorie générale*. Québec, Canada: Presses de l'Université Laval.
- Maturana, H. Varela, F. (1980). *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Dordrecht, Pays-Bas: Reidel Publishing Company.
- Rabault, H. (2009). La théorie de Niklas Luhmann, le droit comme sémantique. *Droit et société*, 72, 457-495.
- Teubner, G. (1987). *Autopoietic law : A new approach to law and society*. Berlin, Allemagne : De Gruyter.
- Teubner, G. (1996). *Droit et réflexivité : l'auto-référence en droit et dans l'organisation*. Paris-Bruxelles, France-Belgique : L.G.D.J.-Bruylant.

## Resilience and prison subculture

**Mihaela Alida Tomita**

West University of Timisoara, Romania

Tél. : 0040 730643865

[mihaela.tomita@e-uvt.ro](mailto:mihaela.tomita@e-uvt.ro)

### Abstract

This presentation highlights the specificities of the prison subculture and the way in which resilience as a process is considered an asset for the recuperative treatment of offenders. The current international context creates a dynamic of the criminal phenomenon which requires new approaches and forms of assessment and intervention specific to this environment. Thus, we will show that the analysis of the influence exerted by the prison environment together with the observation of inmates' cultural codes can generate a set of specific risk and protective factors. In this subculture, we will talk about different cultural groups, with emphasis on specificity of offenders of Roma origin. The role of resilience in treating offenders as a recuperative process is analyzed in terms of these specific factors of prison subculture and the intervention centered on them, in our view, develop a specialized form for assisted resilience.

**Keywords:** Prison subculture, risk and protective factors, assisted resilience, recuperative treatment

## Résilience et sous culture carcérale

### Résumé

Cette présentation souligne les spécificités de la sous-culture carcérale et la manière dont la résilience en tant que processus est considérée comme un atout pour le traitement des délinquants. Le contexte international actuel crée une dynamique du phénomène criminel qui nécessite de nouvelles approches et formes d'évaluation et d'intervention spécifiques à cet environnement. Ainsi, nous montrerons que l'analyse de l'influence exercée par l'environnement carcéral ainsi que l'observation des codes culturels des détenus peuvent générer un ensemble de facteurs de risque et de protection spécifiques. Dans cette sous-culture, nous parlerons de différents groupes culturels, en mettant l'accent sur la spécificité des délinquants d'origine rom. Le rôle de la résilience dans le traitement des délinquants en tant que processus de récupération est analysé en fonction de ces facteurs spécifiques de la sous-culture carcérale et l'intervention qui est centrée sur ceux-ci, à notre avis, développe une forme spécialisée de résilience assistée.

**Mots-clés :** Sous-culture carcérale, facteurs de risque et de protection, résilience assistée, traitement de récupération

## **1. Prison subculture**

Over the last decade research on which approaches work and which do not work for different categories of offenders has become available. The issues of cultural differences, management and communications specificity in the custodial context require a specific quality of interactions and mutual understanding through mindful strategies.

The custodial universe brings within itself many experiences and beliefs of all those involved. Compared to the complexity of the "free" culture - the prison universe has a unique specificity, not only through the stress exerted on staff and inmates. One of the most important aspects of prison rituals is to familiarize new members with the values and traditions that constitute the prison culture. Studying this culture targets not just environmental dimensions, but is focused on personality traits of prisoners, assumed roles, psycho-affective vulnerabilities, types of crime, social and family context, behavior management etc. The norms, values, beliefs and rituals specific to the prison environment create a unique subculture, in part imported by prisoners from outside prison walls, developed inside, and then exported by them in society. Wright showed that the prison subculture is reflective of the offender subculture on the streets. Thus, behaviors respected in prison are similar to behaviors respected among the criminal population outside of prison.

The traumas of detainees include loss of freedom, of autonomy, the damage brought to their relationships with loved ones, shortages of goods and services existing in society and not least, their personal safety. Thus, in prison, they develop new value systems and distinct behaviors to cope with this loss and suffering.

Logan (1992) identified eight dimensions of prison regime quality: security, safety, order, care, activity, justice, conditions and management. Each of these items contained numerous sub-criteria. Drawing on information such as formal management protocols, staff perceptions and prisoner perceptions as ascertained by surveys, and rigorous statistical methods, Logan was able to construct not only a composite confinement quality index but also discrete indices of management, staff and prisoner evaluations.

Prison subculture is largely the product of socialization that occurs inside the prison. Gresham Sykes (1958) introduced this notion and his theory has been referred to as either the deprivation theory of prisonization or the indigenous model of prison culture. Sykes referred to the pains of imprisonment as the rationale for why and how prison culture develops in the manner that it does. Prisonization is the process of being socialized into the prison culture. This process occurs over time as the inmate or the correctional officer adapts to the informal rules of prison life. Unlike many other authors emphasized that correctional officers also experience a form of prisonization that impacts their worldview and the manner in which they operate within the prison institution. He underlined that the prison is a context that exerts its influence upon the social relations of those who enter its domain. Cultural differences make risk and protective factors take on forms specific to the cultural profile of the detainees. Thus, we cannot refer to

prison subculture without underlining the importance of one of the symbolic means of communication, namely the ritual. Rituals help to form a reality that would no longer make sense without them. The ritual is an obvious component of prison life. Both authorities and inmates use rituals to promote their policies or interests inside prisons. Through this, they easily identify with a certain vision of the world and of punishment, which can be perceived through symbolic representations. Rituals do not reflect all aspects of an institution, only those that characterize all its members. Being a simplification and stereotyping of symbols, the ritual does not reflect reality, but deforms and recreates it.

Power relations are shrouded in a mystifying symbolic cloak imposed by the existence of hierarchy. A series of rituals can be identified in the prison environment, the most common being: the rite of initiation / recruitment (baptism), adaptive rites, officials' visits rituals, obedience rituals, rites of rebellion etc.

## **2. Risk and protective factors specific to the prison environment**

Once inside the carceral area, detainees must undertake a common identity, an individual social identity and a specific personal identity. These three identities rests on the integration of specific moral values.

In view of assigning a common identity needed to live together and in front of those who have rejected them, prisoners must share (or at least appear to do so) specific moral values. As outcasts, they exhibit moral values apparently opposite to those intended for ordinary citizens, which would allow them to regain an honorable identity – " we are simply different from you "- they say (Le Caisne, 2000).

In prison, because they have transgressed common morality shared by free citizens, convicts assign these identities using their judgments on the moral values that others allegedly possess. Identities are not just categories; they are characteristics, values forged by judgments, as shown by Dubar (1998). Prison life involves a great instability of the social identity of detainees. The level of assurance of a person's identity depends on a stable environment, able to procure landmarks that will allow the anticipation of reality and the possibility to act accordingly (Pollak, 1990). Goffman (1990) described perfectly the decay, mortification, profanation, mutilation suffered by the personality of the ones incarcerated in such an institution. These effects lead to the individual's depersonalization, which is the fruit of "custodial sentences". Goffman also mentions repersonalization acquired due to the privilege system, secondary expectations and "complicity in seclusion".

All aspects presented, relating both to the carceral environment and to its effects on the lives of offenders, lead to the existence of a specific set of risk and protective factors, intertwined in a dynamic. Without proposing to analyze them in this paper, we show an interesting perspective for risk and protective factors offered recently by Polaschek (2015). Dynamic risk factors and dynamic protective factors arise from the failure to distinguish between causal factors

in the onset of an offending career, and the key factors that maintain current propensity to offend. Confusion in current definitions of dynamic risk factors encompasses whether they are in the person or the environment. Broadly speaking, the criminological theory tends to locate them more often in the environment, while psychology most often applied to criminal behavior, places more emphasis on within-person variables. Therefore, a preference for criminal peers would be a person variable, and an environment riddled with such peers is the environmental equivalent. Polaschek considers protective factors that can be understood as inverse risk factors interchangeably with the corresponding dynamic risk factors. Ward and Beech (2015) conceptualized the dynamic risk factors as attributes of exemplars (i.e., symptoms, psychological problems) that have unique temporal trajectories and explored the utilization of risks in the formulation of explanatory models of sexual offending. In recent years, researchers have supplemented risk assessment measures with what have been called protective factors (Thornton, 2013).

Understanding these factors is the cornerstone for recuperative interventions carried out in the prison environment.

### **3. The Roma population in Romanian penitentiaries**

The analysis and research of the Roma situation in Romania has prompted great interest in the past years. It is for this reason that the array of research, studies, international and national reports on the Roma population in Romania, but also the variety of research methodologies used, create difficulties in justly assessing the situation of this ethnic group. Public manifestation of discrimination has been frowned upon in many parts of the world and in many societies, legally penalized. Nonetheless, the Roma are one of the most discriminated against groups, note scholars and human rights organizations. Representations of Roma are sites of multiple strands of stereotyping and contradiction, in nearly all nations where they reside, as well as within political and economic discourses and in popular culture artifacts. 'Negative' images of 'Gypsy' criminals and nomads coexist with 'positive' representations of bohemian Gypsies, bound by mystical traditions (Schneeweis, 2011).

The Revolution of 1989 was an extremely important moment for the entire Romanian society. The Roma communities' transition from a dictatorial system based on a centralized economy to a democratic system based on a market economy was probably more difficult than for the rest of the population. From the economic, social and educational point of view, most Roma communities clearly declined. On the other hand, the transition to democracy meant the official recognition of the Roma ethnic minority with various advantages arising from this new status. During the communist regime, Roma were assimilated to *invisible* groups, such as those with no income or with disabilities, and religious, ethnic, or sexual minorities. The Revolution of 1989 removed the veil of anonymity and placed Roma communities directly under new political bodies and non-governmental organizations, which began to refer to the Roma population via negative phrases such as *the Roma issue* or *the Roma problem* (Liégeois, 2008). The importance

of these hetero-identity attributions is reflected in the structural effects of Roma attributes that alter the political discourse. *The Roma issue* refers, to what both today and twenty years ago was regarded as marginalization, deviance, and living at a subsistence level. This issue found its way in proactive political discourse and even more so in mass media and collective mentality, as in the essentialist discourses, which only display a list of ethnic attributes attempting to explain the government's failure to integrate the Roma communities.

Even within the prison subculture, there are different cultural groups, with a short presentation of the specificity of Roma offenders. Romanian studies show that over 60% of Roma in Romanian prisons are at least at their second incarceration. This speaks about the absence of strengths and the support needed during the stage of sentence enforcement, and about the fragility of social reintegration institutions.

Beyond state institutions or non-governmental aid agencies, the family is one of the most important factors in preventing recidivism. Roma families are traditionally "sandwich" type families, in which household's house numbers of people almost double compared to those of Romanians, including the number of children. Broadly, the typology of the Romanian prison system is among that of the countries that were under the influence of the former Soviet space, whether we refer to the actual architecture, or euphemistically to the institutional one.

The culture of the Romanian penitentiary institution is defined by the concept of bureaucracy and can be represented graphically by a temple. The "columns" of the temple are differentiated and include flexible columns, such as departments dealing with the reeducation of inmates or staff training, and very imposing and rigid columns, represented by departments such as the one in charge of guarding prisoners.

The generalized cultural climate in which discrimination against Roma people arises is evident. Typically, representatives of the political spectrum point out that Roma are very often in conflict with the law. Very little is revealed about the huge economic or social problems, about social disadvantage, about cultural differences, in other words, a true "labeling factory ". The particularities of this ethnic group are not comparable with the case law, which addresses other ethnic minorities in Romania.

#### **4. Assisted resilience and the recuperation of persons in penitentiaries**

The quality of life in prison depends largely on the activities offered to prisoners and the general state of relations between them and the staff. The promotion of constructive and positive relations has the effect of lowering tension inherent in any prison environment, enhancing control and security, reducing penalties and creating a climate conducive to the quality of psychosocial rehabilitation of prisoners.

A balanced activity program, composed of work, education and exercise is important for the physical, mental and psychological wellbeing of inmates. Additionally, interventions carried out by specialist staff in prisons also have an overwhelming role. Contrary to traditional approaches oriented towards problems and malfunctions arising from the personality and behavior of criminals, assisted resilience practice, as described by Ionescu (2011) can find a wide scope of applicability in the prison environment. Broadening the concept of assisted resilience in the treatment of criminals is also warranted by the low efficiency of intervention programs used in prisons, with direct reflection in the degree of recidivism of offenders. This type of intervention could be centered on the development of potentialities and given its prevention-oriented character, could lead to a considerable decrease in recidivism. This should be focused not only on the individual offender, but also on his external environment (family, friends, community), with a pivotal role in the re-socialization and reintegration of offenders. Harnessing the skills and strengths of the offender in direct connection with his social network composed of family, friends, etc., we can speak about a strengthening in the protective factors needed to face adversity during detention. Labeling and stigmatization could be reduced by interventions specific to assisted resilience. Given the high percentage of Roma population in Romanian prisons and their cultural specificities, the existence of assisted resilience type intervention programs could be one of the solutions to a problem so acute and current in the prison. The traditions, customs and culture of the Roma population may be the potentialities to which we referred, and may represent an important resource for specific intervention programs. Making operational the intervention programs specific to assisted resilience entails primarily the preparation of specialists able to implement them. The specificity of the trauma the detainee must face when incarcerated, is a component that requires well-trained specialists. Beyond the human resource, a legal and institutional framework that can facilitate such programs is also required.

#### **5. Conclusions**

The general prison ethos may be antagonistic to participation in the new programs, but the prison subculture needs to produce an environment where inmates have a chance of rehabilitation. Additionally, prison personnel require specific training, communication competences, adapted to the carceral environment and to the cultural specificity of each category of inmates. The problems and issues resulting from cultural differences represent the biggest challenges that the personnel working directly with detainees must face for the social reintegration of the latter. One of our conclusions refers to the ties between prison environment and program success rates. The

question that arises concerning the prison environment is: what effects does a positive/negative environment or culture have on security, control, grievances, prisoner safety and regime equity? These aspects certainly remain essential, but it is crucial that relatively labor-intensive and expensive programs should be delivered in a context where the chances of their being successful are optimized. If it could be demonstrated that this effect would occur in a positive prison environment but would be minimized in a negative one, then there would be obvious implications for the running of the prison system. Without a doubt, the complexities of identifying and measuring a positive environment, is presumptive evidence that program outcomes are interactive with prison regime factors. The cultural specificities of inmates, connected in the penitentiary subculture, generate a highly complex problematic. The possible benefits of intervention programs specific to assisted resilience and adapted to the carceral environment are both a resource and a challenge that specialists and researchers must not lose sight of. The prison subculture is a product of both imported and indigenous factors. Given the complicated facets of human behavior and the fact that inmates tend to cycle in and out of the prison system, we are aware of the difficulty faced in a new orientation of policies in the penal field. Beyond the analysis of dimensions relating to environment, the study of phenomena specific to the penitentiary also holds approaches focused on the individual: personality traits of the inmates, assumed roles, psycho-affective vulnerabilities, criminal typologies, social-family context, behavioral management etc. An essential role must be awarded to evaluating intervention programs, as they are the ones that measure the system's efficiency.

## References

- Le Caisne, L. (2000). *Prison: une ethnologue en centrale*. Paris, France: Odile Jacob.
- Dubar, C. (1996). *Socialisation et construction identitaire*. Ivry-sur-Seine, France: Éditions Sciences humaines.
- Goffman, E. (1990). *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux*. Paris, France: Minit.
- Ionescu, Ș. (2011). *Traité de résilience assistée*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Liégeois, J.P. (2008). *Romii în Europa [Roma in Europe]*. Bucharest, Romania: Council of Europe, Information Office in Bucharest.
- Logan, C. H. (1992). Well kept: Comparing quality of confinement in private and public prisons. *Journal of Criminal Law & Criminology*, 83, 577-613. Repéré à <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6750&context=jclc>
- Polaschek, D. L. (2016). Desistance and dynamic risk factors belong together. *Psychology, Crime & Law*, 22(1-2), 171-189.
- Pollak, M. (1990). *L'expérience concentrationnaire: essai sur le maintien de l'identité sociale*. Paris, France: Métailié.
- Schneeweis, A. (2011). Constructing the Roma audience: public health communication and intervention in contemporary Romania. *Critical Public Health*, 21(3), 297-312.
- Sykes, G. (1958). *The society of captives*. Princeton, NJ: Princeton University.
- Thornton, D. (2013). Implications of our developing understanding of risk and protective factors in the treatment of adult male sexual offenders. *International journal of behavioral consultation and therapy*, 8(3-4), 62.
- Ward, T., & Beech, A. R. (2015). Dynamic risk factors: A theoretical dead-end? *Psychology, Crime & Law*, 21(2), 100-113.

## Comprendre la variabilité des ressources psychologiques d'un groupe de policiers

**Marilou Labbé-Arsenault**

Département de psychologie

Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

[marilou.labbe-arsenault@uqtr.ca](mailto:marilou.labbe-arsenault@uqtr.ca)

**Colette Jourdan-Ionescu**

Département de psychologie

Membre du Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire

Université du Québec à Trois-Rivières, Canada

Tél. : +1 (819) 376-5011, poste 3550

[Colette.jourdan@uqtr.ca](mailto:Colette.jourdan@uqtr.ca)

### Résumé

Dans le cadre de leur profession, les policiers sont amenés à vivre des situations difficiles pouvant engendrer des séquelles psychologiques, comme l'état de stress post-traumatique (ÉSPT). Toutefois, certains policiers possèderaient néanmoins une force interne (résilience) leur permettant de traverser positivement ces mêmes situations. Les écrits faisant état des ressources psychologiques comme possibles précurseurs au développement de l'ÉSPT, cette communication présentera une étude actuellement en cours ayant pour but une meilleure compréhension des ressources psychologique d'un groupe de policiers, via divers questionnaires et échelles ainsi que par l'exploration de certaines expériences personnelles et professionnelles.

**Mots-clés :** Trauma, résilience, facteurs de risque, policiers

## Understanding the variability of psychological resources of a group of police officers

### Abstract

As part of their profession, police officers are exposed to difficult situations that can lead to psychological effects, such as post-traumatic stress disorder (PTSD). However, some police officers, nevertheless, possess an internal strength (resilience) allowing them to positively deal with these same situations. Since the literature describes psychological resources as possible precursors to the development of PTSD, this paper will present a study currently under way aimed at better understanding the psychological resources of a group of police officers, through various

questionnaires and scales as well as through the exploration of some personal and professional experiences.

**Keywords:** Trauma, resilience, risk factors, police officers

## 1. Contexte théorique

Être policier signifie travailler dans un milieu à haut risque de stress et de dangers, pouvant entre autres provoquer des séquelles psychologiques temporaires ou permanentes. Conséquemment, les policiers doivent avoir des ressources psychologiques efficaces pour faire face à ces situations potentiellement traumatiques au quotidien.

Le milieu policier et les traumatismes font l'objet d'études depuis de nombreuses années, ce qui n'est point surprenant étant donné la prédisposition des policiers à développer des signes de détresse psychologique, dont des symptômes de stress post-traumatique (American Psychiatric Association, 2013 ; Violanti, Castellano, O'Rourke & Paton, 2006). Alors que l'Organisation mondiale de la santé (2013) statue que la prévalence mondiale de l'état de stress post-traumatique (ÉSPT) varierait entre 0,3 % et 6,1 %, celle chez la population policière se situerait entre 7 % et 35 % (Martin, Marchand, Boyer & Martin, 2009; Prati, & Pietrantonio, 2010). De plus, les policiers souffrant d'ÉSPT présenteraient d'autres troubles tels que l'alcoolisme (taux cinq fois plus élevé d'alcoolisme que leurs congénères sans ÉSPT), la dépression (taux dix fois élevé) et des comportements de violence conjugale (taux trois fois plus élevé), pour ne nommer que ceux-ci (Fay, Kamena, Benner & Buscho, 2006). L'ÉSPT contribuerait également à un taux de roulement élevé dans les services de police et serait classé comme le cinquième motif de consultation thérapeutique le plus fréquent des policiers (Chopko, 2007).

Heureusement, des chercheurs ont néanmoins relevé le phénomène inverse chez cette population. La croissance post-traumatique (CPT), qui se définit comme une issue positive suite à l'exposition à un événement traumatique, amènerait un changement psychologique positif chez les individus (Tedeschi & Calhoun, 2004). À cet effet, une étude de Paton (2005) rapporte qu'un groupe de premiers répondants, incluant des policiers, aurait retiré des bénéfices psychologiques importants suite à l'exposition à une ou plusieurs situations professionnelles difficiles. Ces bénéfices se traduiraient par un sentiment plus fort de compétences individuelles et professionnelles, un plus grand sens de l'importance des relations familiales et professionnelles, une augmentation de l'empathie, un renforcement des croyances religieuses, et un meilleur sentiment d'appréciation pour la vie.

Étrangement, les résultats de ces études amènent peu de chercheurs à se questionner sur les raisons expliquant le développement de l'ÉSPT ou la CPT chez la population policière. À cet effet, une explication théorique fournie par Paton (2006) suggère que le dénouement suite à un événement traumatique résulterait des ressources psychologiques des policiers, soit la balance entre leurs facteurs de risque et leurs facteurs de protection. Sachant que cette population est plus à risque d'être exposée à des événements de nature traumatique et donc plus susceptible de développer des signes de stress post-traumatique, il semble pertinent de s'intéresser davantage à ces facteurs. Cette étude vise ainsi une meilleure compréhension des différentes ressources psychologiques de la population policière (facteurs de risque, facteurs de protection et résilience) pouvant expliquer l'apparition de l'ÉSPT ou de la CPT. Ainsi, une meilleure compréhension des

ressources psychologiques présentes permettrait le développement d'interventions psychologiques plus adéquates afin de minimiser les répercussions néfastes de l'exposition à des événements professionnels difficiles et peut-être même permettre un travail thérapeutique en prévention des séquelles psychologiques.

### **1.1. Objectifs de l'étude**

Cette étude a pour objectifs (1) d'étudier la variabilité des facteurs de risque, des facteurs de protection et du niveau de résilience au sein d'un groupe de policiers, ainsi que (2) d'explorer les ressources des participants selon leur expérience (expérience professionnelle et personnelle, traumatismes vécus dans le cadre du travail, etc.).

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Participants**

Comme cette étude en est à la phase de recrutement, les caractéristiques des participants ne peuvent être présentées. Par contre, tous doivent être âgés de 18 ans et plus. Ils doivent avoir complété la formation de policier à l'École nationale de police du Québec à Nicolet ou l'équivalent. Leur expérience professionnelle en tant que policier doit également être de plus de 6 mois. Actuellement, les participants approchés sont à l'emploi de la ville de Trois-Rivières. Néanmoins, il y a également une possibilité d'inclure des policiers œuvrant au sein de la Sûreté du Québec.

### **2.2. Déroulement**

Une rencontre d'une durée d'environ une heure trente est prévue. Les participants sont rencontrés individuellement en dehors de leurs heures de travail. Tous les instruments de mesure sont administrés une seule fois pour chaque participant.

### **2.3. Instruments de mesure**

Il s'agit de 7 courts questionnaires : *Questionnaire sociodémographique*; *Grille d'évaluation du réseau de soutien social de l'adulte*; *Échelle de facteurs de risque* (Jourdan-Ionescu, Ionescu, Lauzon, Tourigny, & Ionescu-Jourdan, 2010a); *Échelle de facteurs de protection* (Jourdan-Ionescu, Ionescu, Lauzon, Tourigny, & Ionescu-Jourdan, 2010b); *Échelle de la résilience* (Ionescu, Masse, Jourdan-Ionescu, & Favro, 2009), *Échelle modifiée des symptômes du trouble de stress post-traumatique* (Stephenson, Brillon, Marchand, & Di Blasio, 1995) ainsi qu'une épreuve graphique, la *Ligne de vie*. Ensuite, une entrevue est conduite afin d'aborder les éléments amenés par les participants.

### 3. Résultats

Les résultats seront traités avec des analyses quantitatives (statistiques descriptives et moyennes) et des analyses qualitatives (études de cas multiples grâce à l'épreuve graphique).

### 4. Discussion

Les écrits scientifiques font état de plusieurs facteurs de risque pouvant conduire à la détresse psychologique chez les policiers, dont l'ESPT, tels que l'intensité des réactions émotionnelles et physiques, l'insatisfaction ou la perception de manque de soutien social, la présence de psychopathologie préexistante au trauma, l'abus de substances, etc. (Paton, 2006; Violanti *et al.*, 2006; Chopko, 2007; Martin *et al.*, 2009; Prati & Pietrantonio, 2010). Ces facteurs s'additionneraient alors aux tensions habituellement vécues dans le cadre professionnel, rendant l'ensemble des policiers plus à risque de souffrir d'ESPT. À l'inverse, les auteurs font également état de facteurs ayant la capacité de contrer le développement de l'ESPT. Certaines caractéristiques personnelles peuvent même favoriser la croissance post-traumatique. Le courage, la stabilité émotionnelle, la conscience de soi, la tolérance à l'ambiguïté et l'extraversion en sont des exemples (Burke, Shakespeare-Finch, Paton & Ryan, 2006; Paton, 2006).

Sachant cela, les résultats obtenus auprès des participants permettront de dresser un portrait des facteurs de risque et de protection présents dans cet échantillon et de valider ou non s'ils sont semblables à ceux habituellement répertoriés chez cette population. Les liens pouvant être faits entre ces facteurs et le niveau de résilience des participants seront aussi discutés. En ce sens, lorsque l'on comprend mieux l'interaction des facteurs de risque et de protection ainsi que le niveau de résilience, il est possible d'offrir un soutien psychologique adéquat et personnalisé. Ainsi, en mettant de l'avant des interventions favorisant les compétences résilientes des policiers, il serait possible de contribuer à la diminution de symptômes de l'état de stress post-traumatique et même de favoriser la croissance post-traumatique. Cette étude se démarque puisque dans les écrits scientifiques, un seul groupe de chercheurs semble s'être intéressé aux interactions entre les facteurs de risque et les facteurs de protection chez les policiers (Prati & Pietrantonio, 2010).

## Références

- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5<sup>e</sup> éd.). Washington, DC: American Psychiatric Association.
- Burke, K.J., Shakespeare-Finch, J., Paton, D. & Ryan, M. (2006). Characterizing the Resilient Officer: Individual Attributes at Point of Entry to Policing. *Traumatology*, 12(3), 178-188.
- Chopko, B. A. (2007). The relationship between mindfulness and posttraumatic growth in law enforcement officers (Thèse de doctorat). University of Akron, OH. Repéré à [https://etd.ohiolink.edu/!etd.send\\_file?accession=akron1191245686&disposition=inline](https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=akron1191245686&disposition=inline)
- Fay, J., Kamena, M.D., Benner, A. & Buscho, A. (2006). A Residential Milieu Treatment Approach for First-Responder Trauma. *Traumatology*, 12(3), 255-263.
- Ionescu, S., Masse, L., Jourdan-Ionescu, C., & Favro, P. (2009). Version française de l'Échelle de résilience de Wagnild et Young (1993). Document inédit. Paris, France: Université Paris 8.
- Jourdan-Ionescu, C., Ionescu, S., Lauzon, M.-C., Tourigny, S.-C., & Ionescu-Jourdan, J. (2010a). *Échelle de facteurs de risque*. Document inédit. Département de Psychologie. Université du Québec à Trois-Rivières. Trois-Rivières, Canada.
- Jourdan-Ionescu, C., Ionescu, S., Lauzon, M.-C., Tourigny, S.-C., & Ionescu-Jourdan, J. (2010b). *Échelle de facteurs de protection*. Document inédit. Département de Psychologie. Université du Québec à Trois-Rivières. Trois-Rivières, Canada.
- Martin, M., Marchand, A. Boyer, R., & Martin, N. (2009). Predictors of the development of posttraumatic stress disorder among police officers. *Journal of Trauma & Dissociation*, 10, 451–468.
- Organisation mondiale de la santé. (2013). *Guidelines for the management of conditions specifically related to stress*. Genève, Suisse.
- Paton, D. (2005). Posttraumatic growth in protective services professionals: Individual, cognitive and organizational influences. *Traumatology*, 11(4), 335-346.
- Paton, D. (2006). Critical incident stress risk in police officers: Managing resilience and vulnerability. *Traumatology*, 12(3), 198-206.
- Prati, G., & Pietrantonio, L. (2010). Risk and resilience factors among Italian municipal police officers exposed to critical incidents. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 25(1), 27-33.
- Stephenson, R., Brillon, P., Marchand, A. & Di Blasio, L. (1995). *Traduction du Modified PTSD Symptom Scale - Self Report*. Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada.

Tedeschi, R. G. & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidences. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1-18.

Violanti, J. M., Castellano, C., O'Rourke, J. & Paton, D. (2006). Proximity to the 9/11 Terrorist Attack and Suicide Ideation in Police Officers. *Traumatology*, 12(3). 248-254.

## Évaluer un Master pour piloter son soutien à la résilience territoriale : Le cas DEMETER

**Chantal Dupont**

*Laboratoire de soutien aux Synergies Education-Technologie*

*Université de Liège, Belgique*

*Tél. : +32 4 366 20 93*

[chantal.dupont@ulg.ac.be](mailto:chantal.dupont@ulg.ac.be)

**François Georges**

*Université de Liège, Belgique*

[fr.georges@ulg.ac.be](mailto:fr.georges@ulg.ac.be)

**Maud Jacquet**

*Université de Liège, Belgique*

[maud.jacquet@ulg.ac.be](mailto:maud.jacquet@ulg.ac.be)

**Marianne Poumay**

*Université de Liège, Belgique*

[m.poumay@ulg.ac.be](mailto:m.poumay@ulg.ac.be)

### Résumé

Le master DEMETER est né du double constat de pénurie d'emploi pour les jeunes agronomes tunisiens et du besoin de renforcer la résilience des territoires. Il forme des agents de développement dont la tâche principale est de favoriser l'émergence et l'accompagnement des projets locaux dans le cadre des dispositifs de développement territorial. L'objectif de cet article est de mettre en évidence ce qui, dans DEMETER, soutient la résilience territoriale, et ce qui devrait y être renforcé. On observera les compétences développées tout au long du cursus, ceci à travers trois éléments que sont les plans de cours, une activité d'analyse de cas et la production des travaux de fin d'études (TFE).

**Mots-clés :** Résilience territoriale, développement territorial durable, master, Tunisie, référentiel de compétences

## **Evaluating a Master to guide its support for territorial resilience: The DEMETER case**

### **Abstract**

The DEMETER master was developed from the dual findings of a lack of employment for young Tunisian agronomists and the need to strengthen territories' resilience. It trains development agents whose main task is to promote the emergence and support of local projects within the territorial development framework schemes. The purpose of this article is to highlight what, in DEMETER, supports territorial resilience and what needs to be strengthened. We will observe the skills developed throughout the course using three elements, which include lesson plans, a case analysis and the final report.

**Keywords:** Territorial resilience, sustainable territorial development, master, Tunisia, competency framework

## 1. Contexte théorique

Le projet de création du Master professionnel en développement territorial durable (DEMETER) est issu de l'étude Tempus IDESA (2007) qui a mis en évidence les grandes difficultés d'insertion professionnelle des techniciens et ingénieurs agricoles tunisiens ainsi que l'inadéquation entre les profils recherchés par les employeurs et les compétences des jeunes lauréats. Les enquêtes réalisées (450 traitées) montrent que 70 % d'entre eux étaient sans emploi stable 2 ans après la sortie de l'École.

Par ailleurs, on assiste à l'émergence de nouveaux métiers sur les territoires ruraux pour accompagner les projets de développement. La Tunisie affiche le développement local et rural comme une de ses priorités pour réduire les disparités existant dans le pays. En réponse à ces constats, une collaboration entre trois écoles d'agronomie (l'École Supérieure d'Agronomie du Kef, l'Institut Sylvo-Pastoral de Tabarka et l'École Supérieure des Ingénieurs de l'Équipement Rural de Medjez el Bab), trois partenaires européens (l'École Nationale Polytechnique de Toulouse, le Laboratoire de soutien aux Synergies Education-Technologie et l'Université d'Alicante), des professionnels et des entreprises a été mise en place pour la construction du premier Master tunisien visant le développement territorial durable.

### 1.1 Spécificités du master

Au-delà des spécificités de contenu, l'approche pédagogique se veut innovante :

- Le master est dispensé en ligne. Les professionnels souhaitant renforcer leurs compétences peuvent ainsi suivre ces enseignements tout en continuant à travailler.
- La formation est enrichie par l'hybridation des expériences des établissements académiques, des organismes professionnels et des entreprises. Les professionnels assurent environ 30 % des enseignements.
- Une place importante est réservée aux ateliers, aux analyses de cas, à un projet professionnel personnel (PPP) et aux stages (TFE) qui mettent l'étudiant en situation professionnelle authentique.
- Le master poursuit une approche basée sur le développement de compétences (Tardif, 2006). Un référentiel de compétences de l'agent de développement territorial durable (ADTD) sert de colonne vertébrale au master (Tableau 1). Il a été élaboré par les enseignants et des représentants du monde professionnel. Il se compose de six compétences représentant les actions principales menées par les ADTD.

### 1.2 Du développement territorial durable à la notion de résilience territoriale

Dans les concepts et les méthodes utilisés, il semble s'opérer un glissement entre les notions de développement territorial et de résilience territoriale. Par exemple, Greffe (2002 : 97) définit un

territoire en développement comme suit : « Plus qu'un système productif territorialisé, un territoire en développement est une stratégie collective qui anticipe les problèmes et secrète les solutions correspondantes ». Cette définition, déjà, pointe les notions d'anticipation des risques et des actions pour les pallier. L'aspect collectif y est spécifiquement énoncé.

Dans le cadre du développement territorial, les méthodes utilisées visent le plus souvent la mobilisation et la coopération entre les acteurs, l'identification des ressources du territoire, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de projets.

**Tableau 1. Référentiel de compétences du Master en développement territorial durable**

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Accompagner les bénéficiaires d'un projet de développement<ul style="list-style-type: none"><li>– en facilitant la mise en place de solutions adaptées à leur problématique</li><li>– en s'inscrivant dans une perspective de développement territorial durable</li><li>– en créant et en maintenant une relation de confiance</li><li>– en communiquant de manière appropriée</li><li>– en respectant le libre arbitre des bénéficiaires.</li></ul></li><li>2. Concevoir un projet de développement territorial durable au niveau local<ul style="list-style-type: none"><li>– en cohérence avec les politiques régionales, nationales et mondiales</li><li>– en entrant dans une logique de gouvernance locale basée sur la concertation des acteurs du terrain et des bénéficiaires</li><li>– en nouant des partenariats qui garantissent à long terme la pérennité du projet et son autonomie technique et financière.</li></ul></li><li>3. Mettre en œuvre un projet de développement territorial durable<ul style="list-style-type: none"><li>– en prenant des décisions d'ajustement selon l'évolution de la situation</li><li>– en tenant compte des aspects viabilité, vivabilité et équité pouvant influencer la mise en œuvre du projet</li><li>– en suivant correctement les conditions légales, réglementaires et déontologiques conformes au métier d'agent de développement.</li></ul></li><li>4. Evaluer la qualité d'un projet de développement territorial durable<ul style="list-style-type: none"><li>– en conciliant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs</li><li>– en analysant les retombées directes et indirectes, à court et à moyen terme</li><li>– en interrogeant les processus mis en œuvre pour atteindre ces résultats</li><li>– en s'assurant que ces retombées bénéficient à des profils variés de bénéficiaires en termes de genre, d'âge et de qualification.</li></ul></li><li>5. Concevoir et dispenser des formations à destination des bénéficiaires<ul style="list-style-type: none"><li>– en tenant compte des acquis et des besoins des bénéficiaires locaux</li><li>– en aidant les bénéficiaires à être acteurs responsables de leur formation et progressivement autonomes</li><li>– en prenant compte l'évolution des connaissances et des pratiques en matière de développement territorial durable.</li></ul></li><li>6. Développer sa professionnalité<ul style="list-style-type: none"><li>– en s'inscrivant dans une démarche de formation continue</li><li>– en contribuant scientifiquement et qualitativement à l'évolution de la pratique en matière de développement territorial durable</li><li>– en s'ouvrant aux pratiques innovantes.</li></ul></li></ol>
--

### **1.2 Du développement territorial durable à la notion de résilience territoriale**

Dans les concepts et les méthodes utilisés, il semble s'opérer un glissement entre les notions de développement territorial et de résilience territoriale. Par exemple, Greffe (2002, p. 97) définit un territoire en développement comme suit : « Plus qu'un système productif territorialisé, un territoire en développement est une stratégie collective qui anticipe les problèmes et secrète les

solutions correspondantes ». Cette définition, déjà, pointe les notions d'anticipation des risques et des actions pour les pallier. L'aspect collectif y est spécifiquement énoncé.

Dans le cadre du développement territorial, les méthodes utilisées visent le plus souvent la mobilisation et la coopération entre les acteurs, l'identification des ressources du territoire, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de projets.

On associe aujourd'hui le concept de résilience à celui du territoire pour parler de résilience territoriale. Un territoire résilient est entendu comme un territoire en mouvement capable d'anticiper des perturbations, brutales ou lentes, grâce à la veille et à la prospective, d'en minimiser les effets, de se relever et rebondir grâce à l'apprentissage, l'adaptation et l'innovation et d'évoluer vers un nouvel état en équilibre dynamique préservant ses fonctionnalités. Cet état est décidé et construit démocratiquement (Villar & David, 2014). Cette nouvelle définition met l'accent non seulement sur les aspects de vulnérabilité, mais aussi sur la capacité de développement. Ainsi, pour analyser ou planifier la résilience d'un territoire, certains auteurs (Villar & David, 2014; Vasseur, 2012) s'accordent à y associer différentes étapes centrées sur l'analyse de la vulnérabilité d'une part et de la résilience d'autre part (Figure 1).

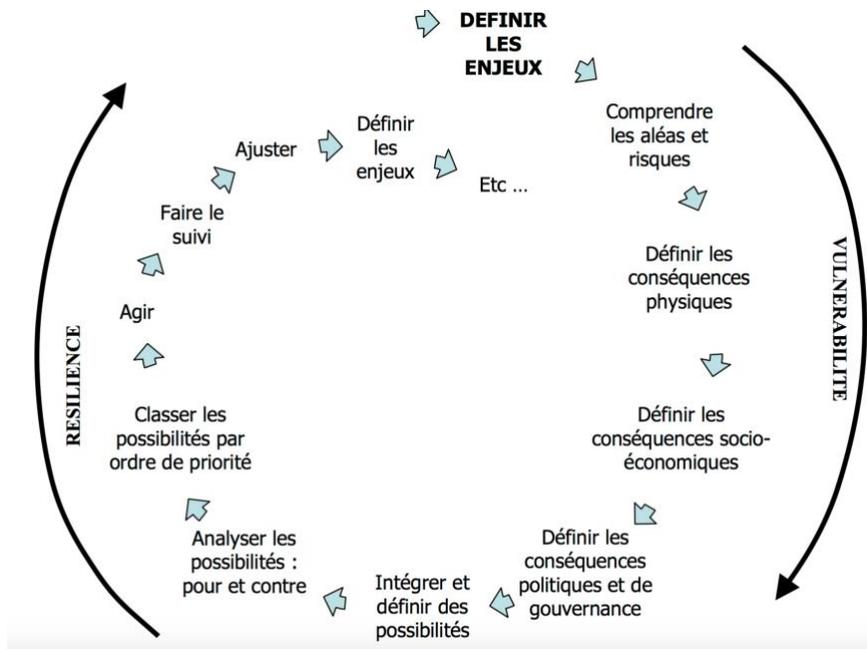


Figure 1. Étapes de planification de la résilience communautaire (Vasseur, 2012)

On peut remarquer de fortes similitudes entre les deux définitions et les méthodes utilisées. La notion de risque, la place de la collectivité et l'importance d'une analyse systémique multidimensionnelle sont des éléments centraux et convergents aux concepts.

Dans le champ plus global de la résilience, Manciaux *et al.* (2001) insistent sur la poursuite du développement de la personne résiliente. Ils définissent la résilience comme la « *capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en*

dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes sévères » (Manciaux *et al.*, 2001, p. 17).

### **1.3 De la résilience territoriale au programme DEMETER**

Le master DEMETER permet-il aux futurs ADTD de développer les compétences utiles à la résilience territoriale? En confrontant les compétences visées par DEMETER aux étapes de planification de la résilience communautaire (Vasseur, 2012, ci-dessus), il est aisé de trouver des similitudes : la conception d'un projet de développement (compétence 2) se base principalement sur l'identification des enjeux et des éléments de vulnérabilité d'un territoire; la mise en œuvre (compétence 3) et l'évaluation d'un projet de développement (compétence 4) s'assimilent aux étapes d'action, de suivi et d'ajustement; l'accompagnement (compétence 1) et la formation des bénéficiaires (compétence 5) sont indissociables des aspects de participation, de construction démocratique et d'apprentissage et se retrouvent transversalement dans toutes les étapes du modèle.

Nous l'avons mentionné plus haut, basé sur une approche programme (Prégent *et al.*, 2009), DEMETER propose des activités d'apprentissage qui supportent le développement de ces compétences par des situations authentiques. Les activités prévues dans le programme permettent-elles réellement de soutenir la résilience ? Peut-on observer, dans le dispositif et dans des productions d'étudiants, des éléments qui nous confortent en ce sens ? C'est la question que nous avons explorée dans le cadre de cet article.

## **2. Méthodologie**

L'analyse porte sur l'identification des compétences de l'ADTD dans les cours tels qu'ils ont été conçus (évaluation statique) et dans les productions des étudiants (évaluation dynamique). L'évaluation statique repose d'une part sur l'analyse des plans de cours et d'autre part sur les consignes utiles au traitement de cas. L'évaluation dynamique repose sur l'analyse des travaux de fin d'études (TFE) des étudiants. Au total, ce sont 15 plans de cours, les consignes de trois cas et 17 TFE qui ont été examinés par deux chercheurs indépendants. Ces analyses ont été ajustées suite à la confrontation de leurs observations. Plusieurs limites sont à mentionner : le travail d'identification des compétences repose sur des descriptifs (déclarations); l'analyse des TFE a été réalisée par des personnes non spécialisées dans le domaine du développement territorial; plus largement, ce travail d'identification des compétences gagnerait à être étendu à toutes activités d'apprentissage et à toutes les productions des étudiants.

### 3. Résultats

#### 3.1 Données recueillies

Les premiers cours ont été dispensés en présentiel d'octobre 2013 à juin 2014. Ils sont organisés de façon hybride depuis octobre 2014. Soixante-quatorze personnes se sont inscrites à ce Master. Vingt-quatre d'entre elles sont aujourd'hui diplômées. Parmi ces étudiants, 51 étudiants sont en formation initiale et 23 sont des professionnels déjà en fonction (Tableau 2).

**Tableau 2. Master DEMETER - Répartition du nombre d'étudiants par année**

	2012-2013			2013-2014			2014-2015			2015-2016		
	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total
<b>Inscrits en M1</b>												
En formation initiale				05	13	18	04	14	18	02	14	16
En formation continue				05	01	06	08	04	12	07	01	08
<b>Inscrits en M2</b>												
En formation initiale							05	13	18	04	13	17
En formation continue							05	01	06	05	04	09
<b>Diplômés</b>												
En formation initiale							05	13	18			
En formation continue							05	01	06			

#### 3.2 Observation cours par cours

Une analyse statique du dispositif a permis de vérifier que les cours mis en place dans le Master permettent théoriquement de travailler les compétences visées et qui, par conséquent, sont susceptibles de favoriser la résilience territoriale chez les bénéficiaires. Cette analyse, réalisée en 2015, ne porte que sur les cours du Master 1 disponibles en ligne au moment de l'analyse.

Nous reprenons ici la vue d'ensemble des compétences et le lieu où elles sont annoncées (à travers les plans de cours) être entraînées, et ce, par semestre. Dans les tableaux 3 et 4, les lignes reprennent les six compétences et les colonnes listent les cours de chaque semestre.

Tableau 3. Annonce des compétences visées dans chaque cours du S1

SEMESTRE	S1															
Cours	Approches du développement et approche système et développement durable	Stratégies et politiques publiques de développement durable	Le droit au développement humain et durable	Biodiversité et agricultures durables	Outils de planification et d'appui à la gouvernance	Outils statistiques de collecte d'information et d'analyse	Anglais appliqué	Projet Professionnel 3P	Observation et collecte d'informations	Communication	Protection de l'environnement	Ecologie	Ressources génétiques agricoles	Ressources hydrauliques	SIG	TOTAL S1
C1 : Accompagner					1		1	1			1	1				5
C2 : Concevoir	1	1			1			1			1				1	6
C3 : Mettre en œuvre		1						1			1	1			1	5
C4 : Evaluer	1	1						1			1	1				5
C5 : Former																0
C6 : Développer sa professionnalité	1				1							1			1	4

Tableau 3. Annonce des compétences visées dans chaque cours du S2T

SEMESTRE	S2														
Cours	Le concept et les acteurs du territoire et leurs stratégies	La multifonctionnalité du territoire	Le diagnostic partagé	Le projet, la caractérisation et le diagnostic d'un territoire	Les collectivités	Animation et organisation des populations	Procédures	Projet Professionnel Personnel 3P2	Technologies potentielles	Conservation des sols	Ressources hydrauliques	Ressources agricoles	Gestion durable des sols	TOTAL S2	TOTAL
C1 : Accompagner	1	1		1		1		1		1		1		7	12
C2 : Concevoir	1		1					1		1				4	10
C3 : Mettre en œuvre	1	1						1				1		4	9
C4 : Evaluer								1						1	6
C5 : Former						1			1					2	2
C6 : Développer sa professionnalité						1	1		1					3	7

Outre les six cours qui n'énoncent pas les compétences développées, nous observons que les trois premières compétences sont les plus souvent citées. La compétence « Concevoir des formations (...) » est moins bien outillée que les autres : seuls deux cours annoncent y contribuer. Il importera de veiller à l'outiller davantage.

À travers les plans de cours, on remarque que le lien entre la compétence visée, les objectifs poursuivis par le cours et les activités organisées n'est pas toujours très explicite. De plus, notons que nous ne nous situons ici qu'à un niveau déclaratif. Il conviendrait d'aller vérifier, au sein de chaque cours, les activités qui y sont effectivement organisées.

### 3.3 Observation des analyses de cas

Trois analyses de cas ont été conçues dans le cadre de DEMETER. Elles concernent trois territoires différents (Bahra, Takrouna en Tunisie et le parc naturel des vallées de Burdinale Mehaigne en Belgique), tous en situation de résilience. En état de vulnérabilité économique, démographique et/ou écologique, les communautés territoriales ont mis en place des actions pour faire face à leurs problèmes et favoriser leur développement. Les études de cas placent les étudiants dans le rôle d'un d'ADTD qui doit réaliser une mission d'analyse du territoire, de définition des enjeux et de mise en évidence des risques et proposer des pistes d'action possibles (Figure 2).

#### Votre mission

**Vous venez d'être recruté comme agent de développement territorial par la Fondation El Kef pour le Développement Régional (FEKDR) et vous travaillez sur le territoire de Takrouna.**

Votre mission est d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles de la région de Takrouna pour permettre un développement rural durable, en relation étroite avec la population locale, ses besoins et les ressources valorisables.

Ce matin, votre supérieur hiérarchique vous demande, avant de vous rendre sur le terrain, de prendre connaissance d'un ensemble d'informations et ressources (textes, vidéos, etc.) qui vous permettront de mieux connaître le territoire de Takrouna et son programme de développement intégré en cours et animé par la Fondation FEKDR.

Votre rapport, de 5 pages maximum, devra synthétiser les éléments suivants :

- La description du territoire (situation géographique, relief, climat, couverture végétale, occupation du sol, exploitations agricoles, état de dégradation du sol, habitat, axes de communication, activités sociales, etc.)
- Les ressources disponibles
- L'identification des acteurs sur ce territoire et de leurs besoins
- La démarche de développement mise en place
- Les projets et les résultats
- Vous donnerez votre point de vue sur le métier d'agent de développement que vous exercerez sur ce territoire : rôles, tâches, compétences
- Vous mettrez en évidence les enjeux, les forces et les faiblesses, les menaces et opportunités sur lesquelles vous appuierez vos actions de développement
- Vous identifierez quelques questions qui vous paraissent importantes à résoudre pour le développement local de ce territoire

**Figure 2. Consignes aux étudiants pour l'analyse du cas « Takrouna »**

Ces analyses de cas visent la compétence 2 « Concevoir (...) », dans ses aspects diagnostiques. Elles mettent en évidence l'aspect systémique de l'analyse en proposant des ressources variées à prendre en compte, concernant aussi bien les composantes géographiques, écologiques et environnementales du territoire que les informations liées à l'institution et à ses décisions stratégiques et politiques ou aux personnes et à leur situation individuelle.

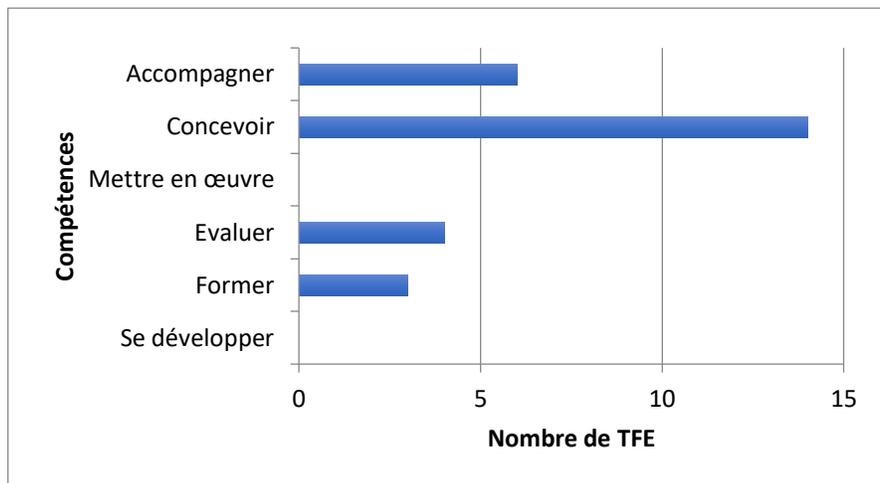
Même si seule la compétence 2 est activement développée à travers les trois cas, les étudiants ont l'occasion d'observer le processus de résilience, en particulier les actions mises en œuvre, d'un territoire dans son ensemble.

### 3.4 Observation des TFE

Le TFE s'étale sur six mois. En principe, il devrait être l'occasion d'exercer toutes les compétences du Master. Dans les faits, les compétences travaillées varient en fonction des endroits de stage et de la nature du projet choisi.

Tous les étudiants ont présenté et réussi leur TFE. La note moyenne de la soutenance est de 17/20 (ÉT=1,3). Nous avons analysé les TFE reçus (17 sur 24) pour y identifier les compétences travaillées. N'étant pas spécialistes de la discipline, nous n'avons pas porté de jugement sur le niveau de développement de ces compétences. Deux chercheurs ont effectué cette analyse en parallèle, confronté leurs résultats et affiné leurs observations (tableau 5).

**Tableau 5. Les compétences entraînées dans le cadre des TFE (N=17)**



Il est difficile, dans le cadre d'un TFE de six mois, d'exercer toutes les compétences d'un ADTD. On observe qu'une majorité de TFE analysés (14) porte sur la compétence 2, à savoir la conception d'un projet de développement. Cette étape inclut le plus souvent :

- la réalisation d'une analyse du contexte et du territoire via des enquêtes (11) et/ou un diagnostic partagé, en concertation avec les acteurs de terrain et les bénéficiaires (6)
- l'organisation des séances d'information et de sensibilisation de la population (9)
- l'identification de vulnérabilités : enjeux, problèmes, causes (12)
- la formulation et la priorisation de solutions (9)
- l'analyse d'impact potentiel de ces solutions (2)

Cette étape nécessite l'implication des parties prenantes, dès lors que la nature du projet se veut participative. Elle se limite parfois à l'utilisation de techniques participatives (diagnostic partagé, MARP, etc.) ou à la tenue de l'une ou l'autre réunion de concertation ponctuelle. Elle

consiste, dans six TFE, à une démarche plus structurée et systématique d'accompagnement des bénéficiaires.

Quatre TFE portent sur l'évaluation de l'impact d'un projet ou d'une méthode (compétence 4).

L'organisation de formation a été réalisée dans trois TFE (compétence 3). Nous les distinguons des réunions de sensibilisation ou d'information. Ces dernières sont comprises dans l'étape de conception et visent l'implication des bénéficiaires plus que l'apprentissage.

#### **4. Discussion**

Dans un premier temps, nous avons analysé le cadre conceptuel du développement territorial durable et noté la similitude du concept avec celui de la résilience territoriale. Nous avons ensuite décrit les éléments d'un dispositif visant la formation d'ADTD, en particulier les compétences ciblées et quelques activités qui les servent. Nous avons enfin analysé les TFE de la première promotion d'étudiants à ce Master à la lumière du référentiel de compétences.

##### **4.1 Le Master DEMETER soutient-il la résilience territoriale?**

Cette analyse, quoique partielle, fait apparaître une constatation intéressante, aussi bien au niveau de la conception du dispositif de formation qu'au niveau du travail de terrain confié aux étudiants : les compétences « concevoir » et, dans une moindre mesure « accompagner », semblent être outillées et travaillées de façon plus soutenue que les autres.

Favoriser ces deux compétences est une volonté explicite de la part de l'équipe encadrante. En effet, accompagner les communautés à la résilience territoriale est indissociable des autres savoir-agir. C'est un choix de l'équipe encadrante que de l'avoir isolée comme compétence à part entière, de façon à l'entraîner spécifiquement à travers le dispositif et l'évaluer en tant que telle. Soutenir un processus participatif, élément essentiel de la résilience territoriale, était, selon eux, une composante transversale, mais qui méritait d'être mise en avant. Comme le souligne Anaut (2005), il semble en effet que « les mécanismes de la résilience peuvent soit être activés spontanément par les individus lors de circonstances particulières (traumatismes...); ou bien être stimulés par des procédures d'aide ou d'accompagnement (éducatif, thérapeutique, soignant...) ».

Il conviendrait cependant de vérifier que cette compétence d'accompagnement est effectivement bien entraînée chez l'ensemble des étudiants, sur le terrain. Si un stage de six mois ne s'y prête pas, il faut imaginer d'autres modalités plus pertinentes.

Concevoir un projet de développement nécessite de se pencher sur les ressources du territoire, sur ses éléments de vulnérabilité, sur ses enjeux ainsi que sur les facteurs susceptibles d'impulser des dynamiques de changement. Les étudiants semblent avoir de multiples occasions de s'y exercer.

En ce qui concerne les compétences moins bien outillées (C3, C4, C5 et C6), plusieurs hypothèses peuvent être avancées :

- Elles ont été travaillées dans le cadre d'autres activités du Master (comme le PPP – projet professionnel Personnel),
- Les lieux de stage, similaires entre eux en matière de type d'institution (l'Agence de coopération internationale allemande et l'Office de développement sylvo-pastoral), ont proposé des thématiques de stage très proches et limitées aux C1 et C2.
- Il s'agit d'un défaut dont les enseignants n'avaient pas conscience pour ces premiers TFE, et qui devrait être régulé par la suite.

La résilience territoriale dépasse le champ de l'agronomie et nécessite, de la part de l'ADTD, une vision systémique du territoire. Mettre en place une formation favorisant la résilience territoriale est un processus de longue haleine nécessitant une démarche itérative et systémique. Une telle approche, aujourd'hui nommée « *approche programme* » dans le monde de l'enseignement supérieur (Prégent, Bernard & Kozanitis, 2009; Berthiaume & Rege Colet, 2013), encourage un questionnement d'équipe autour de la qualité d'un programme et de la façon dont il remplit ses missions. L'analyse ci-dessus, qui n'en constitue qu'une première étape, pointe déjà quelques régulations à mettre en œuvre dès l'année à venir.

## Références

- Anaut, M. (2005). Le concept de résilience et ses applications cliniques. *Recherche en soins infirmiers*, 3(82), 4-11.
- Berthiaume, D. & Rege Colet N. (2013). *La Pédagogie de l'enseignement supérieur : repères théoriques et applications pratiques. Tome 1 : Enseigner au supérieur*. Berne, Suisse: Peter Lang.
- Greffé, X. (2002). *Le développement local*. La Tour-d'Aigues, France : Aube.
- Manciaux, M., Vanistendael, S., Lecomte, J. & Cyrulnik, B. (2001). La résilience : état des lieux. Dans M. Manciaux (Éd), *La résilience : résister et se construire* (pp. 13-20). Genève, Suisse: Médecine & hygiène.
- Prégent, R., Bernard, H., & Kozanitis, A. (2009). *Enseigner à l'université dans une approche programme*. Montréal, Canada: Presses internationales Polytechnique.
- Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement*. Montréal, Canada: Chenelière Education.
- Vasseur, L. (2012). *Vers une planification de la résilience communautaire. Une trousse pour initier le dialogue sur la planification de la résilience communautaire face aux changements environnementaux et climatiques. Trousse de formation préparée pour la Coalition pour la viabilité du sud du golfe du Saint-Laurent et l'Alliance de recherche universités-communautés – Défis des communautés côtières*. Repéré à [http://aruc.robvq.qc.ca/public/documents/bibliotheque/resilience\\_trousse\\_fr\\_nov2012.pdf](http://aruc.robvq.qc.ca/public/documents/bibliotheque/resilience_trousse_fr_nov2012.pdf)
- Villar, C. & David, M. (2014). *La résilience, un outil pour les territoires? Séminaire IT-GO Roscoff, 22-23 mai 2014*. Repéré à [https://www.cerema.fr/system/files/documents/2017/10/VILLAR\\_DAVID\\_article\\_completV4\\_cle7315c6.pdf](https://www.cerema.fr/system/files/documents/2017/10/VILLAR_DAVID_article_completV4_cle7315c6.pdf)

## La résilience, notion explicite de la stratégie gouvernementale de développement durable du Québec 2015-2020

**Luc Vescovi**

*Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques,  
Québec, Canada*

[luc.vescovi@mddelcc.gouv.qc.ca](mailto:luc.vescovi@mddelcc.gouv.qc.ca)

**Valérie Lafond**

*École nationale d'administration publique  
Montréal, Canada*

**Marc André Girard**

*Ministère de la Sécurité publique  
Québec, Canada*

**Alain Lavoie**

*Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques  
Québec, Canada*

### Résumé

Au gouvernement du Québec, la résilience est une notion phare de la Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024. À cet égard, elle est étroitement corrélée aux enjeux de gestion de risques et des sinistres naturels. De manière complémentaire, cette notion se retrouve également dans la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, la Stratégie gouvernementale d'adaptations aux changements climatiques et le Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques. Malgré les liens forts entre résilience et développement durable, il est difficile d'en faire un outil conceptuel pour guider les mesures gouvernementales structurantes (ex. : articulation avec des dynamiques collectives et organisationnelles). Ainsi, cet article vise à mettre en lumière les modalités d'application de la résilience en développement durable et de présenter les arguments en faveur d'une recherche-action permettant un renforcement des capacités des intervenants impliqués.

**Mots-clés :** Développement durable, résilience, stratégie gouvernementale, gestion des risques, sinistres

## **Resilience, an explicit notion of the Quebec government's 2015-2020 sustainable development strategy**

### **Abstract**

For the Quebec government, resilience is a key concept in its 2014-2024 Québec Civil Protection Policy. In this respect, it is closely related to risk management issues and natural disasters. In a complementary manner, this concept is also found in the government's 2015-2020 Strategy for Sustainable Development, the Climate Change Adaptation Strategy and the 2013-2020 Action Plan on Climate Change. Despite the strong links between resilience and sustainable development, it is difficult to make it a conceptual tool to guide the government-structured measures (e.g., links to collective and organizational dynamics). Thus, this article aims to shed light on how to apply resilience in sustainable development and to present the case for action-research to strengthen the capacities of the stakeholders involved.

**Keywords:** Sustainable development, resilience, government strategy, risk management, disaster

## 1. Définitions et cadre théorique

### 1.1 Résilience

L'utilisation du terme résilience a augmenté au cours des dernières décennies, de sorte que maintenant, de nombreux domaines de recherche et d'application ont leurs propres définitions, mesures, et une littérature spécifique à la discipline. La notion de résilience trouve son origine dès le XIXe siècle en ingénierie et science des matériaux. Elle définit une mesure de la déformation élastique de matériaux sous effort physique. Cette notion a été étendue, dans les années 1970, à d'autres disciplines notamment en écologie, puis s'est répandue dans les sciences sociales et l'étude des impacts sociaux des catastrophes humaines et naturelles. Elle est maintenant largement référencée par rapport à tout changement ou circonstance défavorable.

En psychologie, le concept de résilience a pris racine dans la recherche sur le développement de l'enfant et l'analyse des séquelles des survivants des camps de concentration. Les scientifiques se sont demandé pourquoi des enfants qui souffrent de multiples facteurs de stress se développent en adultes en santé (Antonovsky, Dowty, Maoz, & Wijnsenbeek, 1971) alors que d'autres se sont interrogés sur comment les survivants des camps de concentration se sont remis des dures réalités vécues (Horowitz, 1999). Le faisceau de recherche sur la résilience s'est élargi par la suite au niveau des traumatismes causés par les sinistres naturels et autres (Gist & Lubin, 1989 ; Hutton, 2001).

Après près d'un demi-siècle de recherche et de débats, il n'y a toujours pas un commun accord sur une définition de la résilience, ou sur la façon de la mesurer, de la tester et de la gérer. La recherche dans ce domaine offre de nombreuses pistes intéressantes pour développer des solutions innovantes aux problèmes complexes que doivent gérer les gestionnaires du développement durable.

### 1.2 Résilience organisationnelle

Des événements comme les inondations du Saguenay en 1996, le verglas de 1998 au Québec ou la panne électrique, en août 2003, qui a touché 50 millions de personnes dans les États de l'Est et du Midwest des États-Unis ainsi qu'en Ontario ont mis en lumière la forte sensibilité des organisations à des perturbations de toute envergure. Ces dernières ont pris conscience qu'il était devenu primordial de changer l'approche devant de tels événements. Ainsi, le concept de la résilience appliqué aux organisations est apparu (De Serres, 2013 ; Robert, Hémond, & Yan, 2010).

De nombreuses définitions théoriques de la résilience organisationnelle existent dans les écrits. La résilience peut être vue comme la capacité d'anticiper une perturbation, d'y résister en s'adaptant et de se rétablir en retrouvant le plus possible l'état initial (Robert *et al.*, 2010). Un des intérêts de cette notion est qu'elle permet une gestion des risques (multiples) sur la base de la connaissance du système organisationnel et de son environnement, et non plus en mettant uniquement l'accent sur la probabilité d'occurrence d'un aléa.

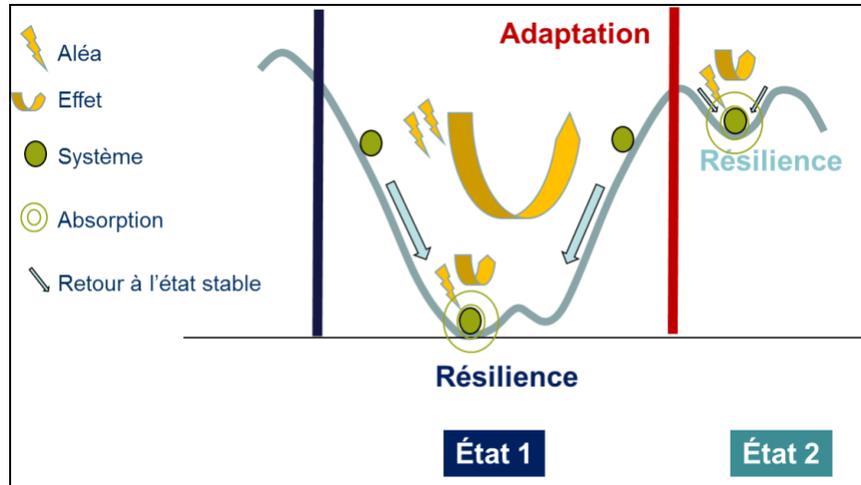
La résilience organisationnelle met en jeu quatre axes d'intervention : (1) éviter les perturbations (anticipation/prévention), (2) résister aux perturbations (3) s'adapter et (4) se relever. Ainsi, les éléments à considérer pour améliorer la résilience passent par l'harmonisation de l'action gouvernementale, le renforcement des enjeux de prévention, de préparation aux crises et de gestion des opérations dans un contexte d'incertitude. Pour y parvenir, favoriser la cohérence des programmes et implanter un changement de culture (Lafond, 2015) est un gage de succès.

### **1.3 Résilience des collectivités**

La résilience d'une collectivité se construit sur les acteurs du milieu, sur la connaissance et la prévention des risques et des situations de vulnérabilité. Dans cet esprit, le Bureau des Nations unies pour la réduction des risques de catastrophes (UNISDR) a développé dans son Cadre d'action (UNISDR, 2015) le concept de collectivité résiliente. Repris dans la Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024 (PQSC), ce concept illustre une collectivité qui, sur une base permanente, possède des caractéristiques permettant d'éviter, le plus possible, la manifestation d'un aléa, de limiter ses probabilités d'occurrence, de lui offrir une résistance alors qu'il survient et de s'en remettre adéquatement par la suite. La résilience est associée tant aux conditions physiques que sociales, économiques et environnementales d'une collectivité. À cet égard, elle est étroitement liée à une gouvernance efficace des risques intégrée à une démarche de développement durable de la collectivité. De plus, la résilience des collectivités reste tributaire de l'acceptabilité sociale d'une telle démarche. Le maintien des communications quant à la vulnérabilité réelle et aux enjeux associés à l'accroissement de la résilience, favorise l'émergence de stratégies innovantes et parfois un changement de paradigme lors de la recherche de solutions concrètes.

### **1.4 Résilience et adaptation**

La « résilience » et « l'adaptation » sont deux termes fréquemment utilisés au niveau de la lutte au changement climatique. Comme illustré dans la figure 1 la résilience concerne plus les mesures permettant d'absorber un choc ou un aléa et qui permettent de revenir à un état stable à l'équilibre. L'adaptation (pris dans le sens utilisé au niveau de la lutte contre les changements climatiques) concerne les mesures pour se développer dans un nouvel état climatique. Dans un contexte de changement climatique, l'état 2 est statistiquement différent de l'état 1. La linéarité statistique, l'occurrence et la récurrence des phénomènes extrêmes sont différentes.



**Figure 1. Illustration graphique de la résilience et de l'adaptation. La résilience permet d'absorber un choc et de revenir à un état stable à l'équilibre. L'adaptation permet de se préparer dans un nouvel état (inspirée de Brown & Williams, 2015).**

Ainsi, les réponses aux changements climatiques peuvent être considérées comme nécessitant soit l'une ou l'autre des notions de résilience ou d'adaptation. Parmi les nombreuses expériences citées dans les écrits sur le sujet, celle de Wong-Parodi, Fischhoff et Strauss (2015) est une illustration intéressante de la perception des notions de résilience et d'adaptation par les gens (non-initiés) pour s'adapter aux dommages causés par les changements climatiques ou être résilients face à ces menaces. Dans ce cas, les chercheurs insistent sur les spécificités de chacune des notions, leurs forces et leurs faiblesses et arrivent à la conclusion que l'adaptation semble préférable comme stratégie pour motiver l'action individuelle et qu'invoquer la résilience sera plus efficace pour engendrer un mouvement de la communauté ainsi que pour définir des questions de recherche.

## 2. Cadres opérationnels

### 2.1 Le plan d'action sur les changements climatiques (PACC 2020)

De manière plus prosaïque et opérationnelle, au niveau du gouvernement du Québec et en particulier du plan d'action sur les changements climatiques (PACC 2020), la résilience est la pierre angulaire de cinq mesures qui réfèrent à des gestes spécifiques à la santé, à l'économie, aux infrastructures ainsi qu'à l'environnement naturel (Gouvernement du Québec, 2012). L'objectif ultime est de renforcer notre société aux changements climatiques et de la rendre davantage capable de faire face à l'apparition de nouveaux risques et d'événements météorologiques extrêmes en s'adaptant (en résistant ou en changeant) de manière à limiter les répercussions sociales, économiques et environnementales engendrées par les changements climatiques (Gouvernement du Québec, 2012). Dans cette optique, la résilience s'inscrit clairement dans une démarche de développement durable. L'exercice est intéressant, mais demande d'être poursuivi dans une perspective de plus grande cohérence des actions spécifiques du PACC 2020 voire au

niveau des politiques gouvernementales de manière plus générale. Les libellés des mesures sont présentés dans le Tableau 1.

**Tableau 1. Mesures du PACC 2013-2020 sur : Renforcer la résilience de la société québécoise aux impacts des changements climatiques (Gouvernement du Québec, 2012)**

<b>1. Prévenir et limiter les maladies, les blessures, la mortalité et les impacts psychosociaux</b>
Lutte aux effets de la chaleur : développement des connaissances et renforcement des modes d'intervention
Soutien à la Stratégie québécoise de réduction des pollens dans une perspective de changements climatiques
Réduction des impacts psychosociaux liés aux événements météorologiques extrêmes
Politique de la qualité de l'air
<b>2. Soutenir les acteurs économiques vulnérables</b>
Adaptation de la surveillance phytosanitaire, du diagnostic des ennemis des cultures et des stratégies d'intervention
Soutien à l'adoption de bonnes pratiques agroforestières pour réduire les risques climatiques sur les sols agricoles
Analyse des risques et vulnérabilités du secteur des mines
Développement de stratégies de conservation et de gestion de l'eau en milieu agricole
Vulnérabilité des forêts et des activités forestières aux changements climatiques
Accompagnement et soutien en prévention et après sinistre pour les entreprises et le soutien à la relance des activités économiques
Impact des changements climatiques sur l'industrie touristique
<b>3. Réviser les critères de conception et les modes de gestion et d'entretien des infrastructures</b>
Efficacité et sécurité des systèmes de transport lors d'aléas naturels
Adapter la gestion et les pratiques d'entretien en transport dans le Nord-du-Québec
<b>4. Actualiser les outils d'évaluation, de protection et de gestion de la biodiversité et des écosystèmes</b>
Protection et gestion de la biodiversité et des écosystèmes - Flore et écosystèmes
Protection et gestion de la biodiversité et des écosystèmes - Faune et écosystèmes
<b>5. Actualiser les connaissances et adapter les outils de gestion des ressources hydriques</b>
Adapter la méthodologie de détermination des objectifs environnementaux de rejets (OER) au contexte des changements climatiques
Consolidation des systèmes de suivi, de surveillance et de prévision hydrométriques et hydrologiques et adaptation de la gestion des barrages publics
Adaptation de la gestion des eaux de surface et souterraines dans un contexte de changements climatiques : suivi et interventions
Adaptation de la gestion des eaux pluviales à un contexte de changements climatiques

## **2.2 La Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024**

La Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024 (PQSC), qui découle de Loi sur la sécurité civile (RLRQ, chapitre S 2.3), précise la vision, les fondements, les orientations et les objectifs que la société se donne en vue d'accroître sa résilience aux sinistres. Elle s'inscrit dans les grandes orientations internationales en matière de réduction des risques de catastrophes (UNISDR, 2015) et se veut l'assise à partir de laquelle seront déployés d'ici 2024, les divers moyens et mesures qui permettront d'accroître la résilience des collectivités québécoises aux catastrophes et ainsi contribuer de manière importante à leur développement durable.

La mise en œuvre et l'atteinte des objectifs ciblés de la PQSC passent par le plan d'action national qui répertorie les gestes à prévoir. Qu'il soit question d'amélioration de la connaissance des aléas, de prévention, de préparation, d'intervention ou de rétablissement, ces actions doivent permettre à la fois de réduire les risques, de limiter les conséquences des événements qui surviennent et d'éviter, dans la mesure du possible, leur répétition. Elles interpellent tous les acteurs du système québécois de sécurité civile.

## **2.3 La SGDD et la résilience**

La résilience est abordée de manière explicite dans la SGDD 2015-2020 (figure 2) au niveau de l'objectif 6.4 (renforcer la résilience des collectivités par l'adaptation aux changements climatiques et la prévention des sinistres naturels) de l'orientation 6 (assurer l'aménagement durable du territoire et soutenir le dynamisme des collectivités). Dans ce contexte, la résilience fait référence à la gestion du risque à l'échelle territoriale, des vulnérabilités des infrastructures et des mécanismes organisationnels dans une situation de stress permanent et d'incertitudes. À cet égard, la notion suit la définition institutionnelle actuelle. Et en ce sens, il y a convergences entre l'agenda du développement durable et des changements climatiques. Lafond (2015) démontre également les points d'ancrage en termes de résilience et de gestion du risque au niveau de l'objectif 3.1 (gérer les ressources naturelles de manière à soutenir la vitalité économique et maintenir la biodiversité, de façon efficiente et concertée) et de l'objectif 5.2 (agir pour que les milieux de vie soient plus sains et sécuritaires). Ainsi, par la mise en œuvre de la SGDD, la résilience est abordée dans un esprit de cohérence et de complémentarité.



**Figure 2. Les huit orientations de la stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020**

#### **2.4. Vers une recherche action en résilience. Pourquoi un projet de recherche-action au Bureau de coordination de développement durable (BCDD)?**

Dans le monde de plus en plus complexe, interconnecté et globalisé où la société évolue, beaucoup croient qu'en matière de développement durable, la science et en particulier la recherche jouent un rôle central en termes d'innovation et d'élaboration de solutions nouvelles (Vescovi, 2010). De plus, dans ce contexte, il est reconnu depuis longtemps que l'innovation n'est pas uniquement le fait de champs disciplinaires, mais qu'elle se manifeste dans l'intégration et les connexions entre les disciplines scientifiques et les réalités culturelles, sociales, etc. Cela démontre l'importance des mécanismes permettant d'instaurer un dialogue à long terme et structurant qui associe les chercheurs et la société (décideurs, gestionnaires, communautés [du local à l'international]) pour solliciter au mieux leurs ressources humaines et financières. Ces mécanismes, qui sont d'ordre méthodologique et organisationnel impliquent également la recherche à travers la recherche-action (Vescovi, 2010).

La recherche-action se fonde sur une approche participative où chercheurs et acteurs du milieu travaillent de concert à l'élaboration du projet comme à sa réalisation. La recherche-action s'inscrit à la fois dans un développement de connaissances et dans l'action concertée sur le plan environnemental, social et économique. Chercheurs et acteurs du milieu sont ainsi conjointement responsables de l'ensemble de la démarche, de la hiérarchisation des enjeux, du développement, de la mise en œuvre et de la validation des scénarios d'intervention (Vescovi, 2010).

Ainsi cette façon de travailler offre une option intéressante pour aborder la résilience en tant qu'objet et système à étudier. En effet, la résilience est une notion complexe. Elle représente

la capacité des individus, des ménages, des entreprises, des communautés et des états à absorber et à se remettre des chocs dans une dynamique d'adaptation des structures et des moyens d'existence aux facteurs de stress à long terme, à l'incertitude et au changement (OCDE, 2014). Parmi quelques axes de réflexion de cette recherche-action il y a :

### **2.5 La compréhension, la perception et la communication des risques**

Ainsi, le développement d'une approche pour renforcer la résilience s'appuie sur la notion de gestion des risques. Le but est de répondre au caractère changeant et complexe de risques multiples, et à l'incertitude qui en découle. Renforcer la résilience passe d'abord par une bonne compréhension des risques de chaque contexte (qu'ils soient de nature biophysique, économique, sociologique ou psychologique), des moyens utilisés par chaque acteur de la société pour les gérer et à quelle échelle. Une recherche-action au niveau de la compréhension et la perception des risques par les parties prenantes voire les non-initiés est un des premiers pas de la démarche.

### **2.6 La résilience à l'échelle du territoire**

Certains chercheurs mettent l'accent sur la dimension sociale et environnementale des stratégies de résilience territoriale au niveau local ou régional, voire national (Hamdouch, Dépret, & Tanguy, 2012). La réflexion va au-delà de la gestion des risques naturels et aborde la résilience sous un angle plus politique. Celle-ci est définie, dans un souci d'équité, en tant qu'outil d'aménagement du territoire à considérer pour aller au-delà de l'approche traditionnelle de développement territorial. Celle-ci est basée sur l'attractivité et la compétitivité et tend à mettre l'emphasis surtout sur les seuls impératifs économiques du marché et, ainsi, amplifier les inégalités et les vulnérabilités urbaines générées par ceux-ci.

Proposer des alternatives innovantes et adaptées aux nouvelles réalités et diminuer les vulnérabilités est aussi l'ambition de la résilience organisationnelle. Appliquée aux infrastructures essentielles présentes sur un territoire, elle propose une démarche de gestion des risques basée sur la connaissance du système et de son environnement, et non plus uniquement sur la probabilité d'occurrence d'un aléa (Catalan, 2011). De plus en plus acceptée, cette notion demande toutefois plus de recherche pour atteindre un niveau de maturité et une appropriation par les autorités pour être en mesure d'être adoptée par les différents paliers gouvernementaux. La recherche-action permettrait de contribuer à mieux cimenter la collaboration entre les acteurs du développement des territoires et améliorer la cohérence gouvernementale des politiques et des stratégies dans le but de renforcer la résilience sociétale.

### **3. Conclusion**

Plus qu'une définition conceptuelle, la résilience doit être perçue comme une démarche permettant de véhiculer un message positif du développement durable, de la gestion des risques et de la lutte contre les changements climatiques. La Stratégie gouvernementale de développement durable (SGDD) 2015-2020, la politique de sécurité civile et le plan d'action sur les changements climatiques jettent les bases de manière explicite d'une bonne analyse de la résilience au Québec, toutefois celle-ci se retrouve aussi en filigrane de nombreuses autres initiatives gouvernementales.

Pour renforcer la résilience du Québec ou dit autrement le bien-être des Québécois, les défis à relever s'articulent autour de comment faire mieux dans un souci d'équité pour mettre à profit les savoir-faire à tous les niveaux et innover en termes de gouvernance de proximité en fin de compte faire profiter la société québécoise bénéficiaire de la démarche.

Tout cela passe sans doute par un changement de culture (voire de paradigme) et une sensibilisation des décideurs. Ainsi, travailler au niveau (1) de messages de communication positifs et fédérateurs, et (2) des enjeux de gestion et de politiques publiques de l'heure font sans doute partie de la démarche d'opérationnalisation qui est pour la recherche scientifique un creuset d'innovation porteur.

## Références

- Antonovsky, A., Maoz, B., Dowty, N., & Wijsenbeek, H. (1971). Twenty-five years later: A limited study of the sequelae of the concentration camp experience. *Social Psychiatry, 6*(4), 186-193.
- Brown, E. D., & Williams, B. K. (2015). Resilience and resource management. *Environmental management, 56*(6), 1416-1427. Repéré à <https://link.springer.com/article/10.1007/s00267-015-0582-1>
- Catalan, C. (2011). *Approche méthodologique de l'évaluation de la résilience des systèmes essentiels du Québec* (Thèse de doctorat). École Polytechnique de Montréal.
- De Serres, A. (2013). *La gestion des risques majeurs : La résilience organisationnelle. Apprendre à être surpris*. Québec, Canada: Éditions Yvon Blais.
- Gist, R., & Lubin, B. (1989). *Psychological aspects of disaster*. New York, NY: Wiley.
- Gouvernement du Québec. (2012). *Le Québec en Action Vert 2020. Plan d'action sur les changements climatiques phase 1*. Québec, Canada. Repéré à [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/changements/plan\\_action/pacc2020.pdf](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/changements/plan_action/pacc2020.pdf)
- Gouvernement du Québec. (2014). *Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024. Vers une société québécoise plus résiliente aux catastrophes*. Québec, Canada. Repéré à [http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite\\_civile/publications/politique\\_2014-2024/politique\\_securite\\_civile\\_2014-2024.pdf](http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/publications/politique_2014-2024/politique_securite_civile_2014-2024.pdf)
- Hamdouch, A., Depret, M. H., & Tanguy, C. (2012). *Mondialisation et résilience des territoires: Trajectoires, dynamiques d'acteurs et expériences*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Horowitz, M. J. (Ed.). (1999). *Essential papers on posttraumatic stress disorder*. New York, NY: New York University Press.
- Hutton, D. (2001). *Psychosocial aspects of disaster recovery: Integrating communities into disaster planning and policymaking*. Institute for Catastrophic Loss Reduction. Toronto, Canada : Institute for Catastrophic Loss Reduction.
- Lafond, V. (2015). *Intégrer la gestion des risques dans une approche de développement durable en gouvernance municipale* (Essai de maîtrise). Université Sherbrooke.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2014). *Guidelines for resilience analysis*. OECD Publishing. Repéré à <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/Resilience%20Systems%20Analysis%20FINAL.pdf>

Robert, B., Hémond, Y., & Yan, G. (2010). L'évaluation de la résilience organisationnelle. *Télescope*, 16(2), 131-153.

The United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNISDR). (2015). *Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030*. Repéré à [https://www.unisdr.org/files/43291\\_frenchsendaiframeworkfordisasterris.pdf](https://www.unisdr.org/files/43291_frenchsendaiframeworkfordisasterris.pdf)

Vescovi, L. (2010). *Gestion durable des ressources en eau au Québec : les défis de l'intégration et les enjeux de recherche associés*. Perspectives STS, Conseil de la science et de la technologie. Québec, Canada.

Wong-Parodi, G., Fischhoff, B., & Strauss, B. (2015). Resilience vs. Adaptation: Framing and action. *Climate Risk Management*, 10, 1-7.

## Index des auteurs

<b>A</b>		<b>L</b>	
Allaire, Stéphane .....	735	Labbé-Arsenault, Marilou .....	781
Asri, Myriam .....	720	Labelle, Réal .....	756
		Laferrière, Thérèse .....	735
<b>B</b>		Lafond, Valérie .....	802
Beaudry, Myriam .....	743	Lavoie, Alain .....	802
		Lemyre, Louise .....	743
<b>C</b>		<b>M</b>	
Carbonneau, Noémie .....	756	Marcoux, Lyson .....	755
Cloutier, France .....	720	Michallet, Bernard .....	699, 755
Cruz Molina, María .....	700	Mortamet, Guillaume .....	709
		Mundet Bolós, Anna .....	700
<b>D</b>		<b>P</b>	
Dupont, Chantal .....	788	Pinsent, Celine .....	743
		Ponce Alifonso, Carmen .....	700
<b>G</b>		Poumay, Marianne .....	788
Gagnon, Myriam .....	743		
Gascon, Hubert .....	755	<b>S</b>	
Georges, François .....	788	Séguin, Monique .....	756
Girard, Marc André .....	802		
Gratadour, Audrey .....	766	<b>T</b>	
Guay-Charrette, Alexandra .....	743	Tomita, Mihaela Alida .....	773
		Tousignant, Michel .....	755
<b>H</b>		<b>V</b>	
Hamelin, Anouchka .....	756	Vescovi, Luc .....	802
		Vinit, Florence .....	709
<b>J</b>		<b>Z</b>	
Jacquet, Maud .....	788	Zacharyas, Corinne .....	727
Jourdan-Ionescu, Colette .....	709, 755, 781		
Julien-Gauthier, Francine .....	756		
<b>K</b>			
Kimessoukié-Omolomo, Étienne .....	755		

# Index des mots-clés

## A

Adaptation  
de la maladie, 700  
Affiliation, 727  
Apprentissage par service, 700  
Autopoïèse, 766

## B

Bibliométrie, 756

## C

Capital social, 743  
Clowns thérapeutiques, 709  
Collaboration interorganisationnelle, 743  
Crise, 766  
Culture  
de performance, 727

## D

Développement  
communautaire, 743  
durable, 802  
territorial durable, 788  
Droit, 766

## E

Éducation  
dans l'hôpital, 700  
Enfants, 709  
Engagement communautaire des entreprises, 743  
Enjeux et défis, 735  
Équité numérique, 735

## F

Facteurs  
de protection, 720, 773  
de risque, 773, 781

## G

Gestion des risques, 802

## H

Humanisation hospitalière, 700

## L

Lien de proximité, 720

instrument de mesure, 720

## M

Master, 788  
Milieu  
de travail, 727

## N

Numérique, 735

## P

Policiers, 781  
Psychologie, 709

## Q

Québec, 756

## R

Recherche, 756  
Référentiel de compétences, 788  
Résilience  
assistée, 773  
bilan de la recherche sur la, 756  
communautaire, 743  
promotion de la, 700  
territoriale, 788  
toile de, 735

## S

Santé  
psychologique, 727  
Satisfaction des besoins, 727  
Scolarité, 735  
Sinistres, 802  
Société, 766  
Soin(s)  
intensifs, 709  
Sous-culture carcérale, 773  
Stratégie(s)  
gouvernementale, 802

## T

Traitement de récupération, 773  
Trauma, 781  
Tunisie, 788

## U

Usages, 735

