

## THÈME 8

# Satisfaction des employés à l'égard de leur travail

© Association canadienne des programmes de ressources pour la famille ([www.frp.ca](http://www.frp.ca)), 2006, 2012

### Éléments pertinents des sondages

- Je trouve que mon travail a un sens et qu'il aide à réaliser les buts de cet organisme (question n° 1 du sondage auprès des employés et des bénévoles).
- Lorsque je le souhaite, j'ai la possibilité de participer aux décisions quotidiennes concernant les programmes, à la planification stratégique, à l'élaboration des politiques et à la création de programmes (question n° 2 du sondage auprès des employés et des bénévoles).
- Cet organisme m'offre des occasions de parfaire mes connaissances ou mes compétences (question n° 3 du sondage auprès des employés et des bénévoles).

### Principe pertinent dans le domaine du soutien à la famille

- Les organismes de soutien à la famille tendent vers l'amélioration constante de leur pratique par la réflexion au sujet de ce qu'ils font et de la manière dont ils procèdent.

L'efficacité des programmes d'intervention précoce des organismes de soutien à la famille dépend en grande partie des relations personnelles de confiance et de soutien qui se tissent entre les employés, les bénévoles et les participants (Gilkerson et Kopel, 2005). Lorsque des membres du personnel de l'organisme quittent leur emploi, certaines familles cessent de venir aux activités puisque les participants tendent à s'associer davantage aux gens qu'aux programmes. Par conséquent, il est essentiel que les organismes communautaires de soutien à la famille réduisent au minimum le roulement de leur personnel afin de créer des liens durables dans la communauté (BCAFRP, 2004). Au surplus, lorsque les membres du personnel d'un organisme sont satisfaits de leur travail, ils sont mieux en mesure d'aider les familles (Lang et Krongard, 1999; Weiss et coll., 2005/2006).

### Conditions de travail

Il n'est toutefois pas facile de maintenir la satisfaction des intervenantes dans des conditions où les charges de travail excessives, les salaires inadéquats, les espaces de travail restreints et l'incertitude au sujet des rôles sont malheureusement monnaie courante (Weiss et coll., 2005/2006). Les organismes de soutien à la famille tentent d'améliorer les conditions de travail de leur personnel en créant un milieu de travail qui

tient compte des besoins des employés. Ils tâchent dans la mesure du possible d'offrir des salaires et des avantages adéquats, d'exiger des charges de travail raisonnables et de créer un climat de travail agréable et humain (BCAFRP, 2004; Groark et coll., 2002). Règle générale, ils veillent tout particulièrement à traiter les intervenantes avec respect (BCAFRP, 2004). Ce respect revêt encore plus d'importance dans les cas où l'espace est restreint et où les gens doivent travailler dans des locaux exigus (Kyle et Kellerman, 1998).

Les restrictions budgétaires et le financement instable peuvent malgré tout faire en sorte qu'il soit difficile d'améliorer certains aspects des conditions de travail et le moral du personnel peut en souffrir (Kyle et Kellerman, 1998). Pour compenser des conditions moins qu'idéales, les organismes de soutien à la famille mettent l'accent sur les effets positifs du travail accompli, font participer les employés et les bénévoles à la planification et aux décisions et offrent aux employés et aux bénévoles des occasions d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

### **Les membres du personnel trouvent que leur travail a un sens**

Les intervenantes tirent beaucoup de satisfaction de savoir que le travail qu'elles accomplissent a un sens et change réellement les choses. Des années de recherche ont démontré que les enfants et les familles soutirent des bénéfices importants en participant aux programmes offerts par des organismes communautaires de soutien à la famille (Groark et coll., 2002). Les enfants qui ont participé assidûment à des programmes d'éducation de la petite enfance enregistrent par la suite des scores plus élevés aux tests portant sur leurs compétences sociales et sont moins enclins à abandonner l'école et à tomber dans la délinquance lorsqu'on les compare aux enfants qui n'ont pas participé à un tel programme (Reynolds, et coll., 2001). Les parents dont les enfants participent aux programmes d'un organisme de soutien à la famille

affichent des taux de participation parentale plus élevés que les parents des enfants faisant partie du groupe témoin (Reynolds, Miedel et Mann, 2000). Par conséquent, les organismes de soutien à la famille sont rentables à long terme, les bénéfices pour la société excédant de beaucoup les coûts des programmes (Reynolds, Temple, Robertson et Mann, 2002).

Les organismes de soutien à la famille efficaces sont également des organisations axées sur les relations. Pour que le personnel puisse apprendre, il doit exister de bonnes relations interpersonnelles entre le personnel et les bénévoles de l'organisme (CSSP, 2004). Dans un tel milieu, les employés et les bénévoles ont la possibilité de jouir d'un encadrement et d'une formation afin d'actualiser leurs compétences dans le domaine en constante évolution du soutien à la famille. Au surplus, les employés des organismes axés sur les relations se déclarent généralement plus satisfaits de leur travail (Gilkerson et Kopel, 2005).

### **Le personnel participe aux décisions organisationnelles**

Les employés et les bénévoles doivent se sentir appréciés. Une des façons d'alimenter ce sentiment est de solliciter leur avis avant de prendre des décisions. Par exemple, les employés se sentent parfois tiraillés entre leur travail de première ligne auprès des familles et les exigences de l'organisme. Ce sentiment est atténué lorsque les membres du personnel ont l'occasion de faire valoir leurs points de vue au sujet des politiques et des procédures (Maier, 2005).

Un des principes fondamentaux du soutien à la famille veut que les interventions soient adaptées aux besoins de chaque famille, au lieu que des diktats organisationnels servent à définir les services. Grâce aux liens étroits que les employés et les bénévoles établissent avec les participants, ils sont en mesure de contribuer des renseignements précieux aux décisions quotidiennes et à l'élaboration des programmes. Les employés qui épousent cette approche flexible peuvent trouver leur travail très satisfaisant (Charles et

Charles, 2003; Nilsson, 2003).

Dans les organismes qui manquent de financement de base et qui doivent exercer leurs activités à l'aide de subventions à court terme, les employés subissent le stress lié à un emploi incertain. Les taux de roulement du personnel et d'épuisement professionnel sont plus élevés dans les organismes qui offrent des salaires plus bas et des avantages moins nombreux (Kyle et Kellerman, 1998). Lorsque les membres du personnel ont la possibilité de contribuer à la stabilité de l'organisme au moyen d'activités de financement, ils ont l'impression d'avoir plus de contrôle sur l'avenir de l'organisme (et sur leur propre avenir) et ils se préoccupent davantage du succès de l'organisme.

### **Formation et perfectionnement du personnel**

Les employés sont plus fidèles à un employeur qui peut être qualifié d'organisation apprenante. Une organisation apprenante est une organisation « [traduction] où les gens améliorent sans cesse leurs capacités d'atteindre les résultats qu'ils souhaitent réellement, où les modèles de penser expansifs et novateurs sont encouragés, où on laisse libre cours aux aspirations collectives et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble » (Senge, 2000, p. 51). Watkins et Marsick (1993) définissent la notion d'organisation apprenante comme une organisation qui apprend constamment et qui peut se « transformer » puisqu'elle autonomise les gens, favorise la collaboration et l'apprentissage réciproque, prône les communications franches et reconnaît l'interdépendance des individus et de l'organisation.

Les organismes de soutien à la famille cherchent sans cesse à améliorer leur pratique en réfléchissant à ce qu'ils font et à leurs façons de faire (Malcolmson, 2002a). L'encadrement réflexif, le coaching et l'auto-évaluation resserrent les liens entre les membres du personnel (Gallacher, 1997; Pilkington et Malinowski, 2002). La pratique réflexive est une approche répandue dans le domaine du soutien à la famille, où les intervenantes se rencontrent régulièrement pour

examiner ce qu'elles font et essayer de voir comment elles peuvent aligner leur pratique sur les principes préconisés dans le secteur (BCAFRP, 2004). Le coaching est aussi une technique très efficace pour favoriser la réflexion (Gallacher, 1997).

La formation et le perfectionnement professionnel continus engendrent des organismes de soutien à la famille plus efficaces (CSSP, 2004; Reynolds, Temple, Robertson et Mann, 2001). Le travail dans le domaine du soutien à la famille requiert un ensemble unique de compétences professionnelles (Norton, 1994; Garfat, 2004). Les intervenantes doivent être capables de répondre à une variété de besoins et de demandes avec savoir-faire, compétence et expérience. On reconnaît de plus en plus que certains membres du personnel des organismes de soutien à la famille, particulièrement les directeurs et les coordonnateurs, ont parfois besoin d'une formation d'appoint en soutien familial pour les préparer à s'acquitter de leurs tâches (Nelkin et Firth, 2002). Cette formation vient alors s'ajouter à leur expérience antérieure et à leur formation professionnelle dans des secteurs connexes, comme la santé, les services sociaux ou l'éducation (Hallam, Rous et Grove, 2005). Depuis quelque temps, les possibilités de formation et d'apprentissage dans le domaine du soutien familial se multiplient (Malcolmson, 2002b; Family Support America, 2002). Lorsque les employés d'un organisme de soutien à la famille suivent une formation spécifique, celle-ci vise souvent à leur apprendre à ne pas étiqueter les gens et à ne pas rejeter de responsabilité sur les participants, à se montrer positifs lors de leurs interactions avec les familles, à travailler avec d'autres organismes de manière intégrée et à adopter une approche axée sur la résolution des conflits et des problèmes (Park et Turnbull, 2003).

Dans un monde idéal, les organismes auraient la capacité d'offrir un éventail de possibilités de formation adaptées aux besoins individuels de chaque employé et de chaque bénévole (Smythe et Malcolmson, 2002). Comme le perfectionnement

professionnel est souvent coûteux, les organismes tentent généralement d'obtenir un financement externe et de s'associer à d'autres organismes afin de concevoir et d'offrir des activités de formation (Pilkington et Malinowski, 2002).

Les organismes de soutien à la famille privilégient une approche du perfectionnement professionnel qui épouse les principes de l'éducation aux adultes. Cette approche s'appuie sur une relation d'égalité entre les apprenants et les formateurs, sur la reconnaissance des acquis des apprenants et sur des possibilités de participation dynamique. Lang et Krongard (1999) recommandent que les séances de perfectionnement professionnel comportent des activités d'apprentissage diverses, y compris des occasions :

- d'entendre et d'apprendre de l'information nouvelle (au moyen de présentations didactiques)
- d'analyser les nouveaux savoirs et d'en discuter (au moyen d'exercices écrits et de discussions en petits groupes)
- d'observer de nouvelles aptitudes, surtout des aptitudes d'interaction (au moyen d'observations directes et de vidéos)
- d'exercer de nouvelles habiletés (par imitation et jeux de rôle)
- d'examiner sa pratique et d'obtenir une rétroaction corrective (au moyen de discussions en petits groupes)
- d'appliquer de nouvelles habiletés à de nouvelles situations (au moyen de simulations)

Ces auteurs soulignent qu'une formation orientée sur les stratégies à employer avec les familles est plus efficace lorsqu'elle comporte une démonstration des actions et des aptitudes nécessaires pour interagir avec les familles (Lang et Krongard, 1999).

## Références annotées

**GALLACHER, K.** « Supervision, mentoring and coaching: Methods for supporting personnel development », dans P. Winton, J. McCollum et C. Catlett (éd.), *Reforming personnel preparation in early intervention: Issues, models and practical strategies* (pp. 191-414), Baltimore, MD, Paul H. Brookes, 1997.

Dans ce chapitre, Gallacher propose des modèles spécifiques d'encadrement, de mentorat et de coaching susceptibles de bien fonctionner au sein des organismes d'intervention précoce et de soutien à la famille. En offrant des occasions de réflexion, ces trois techniques peuvent aider à favoriser une plus grande prise de conscience du personnel, à approfondir les connaissances et à créer des relations positives au sein d'un organisme de soutien à la famille. L'information contenue dans ce chapitre est présentée de façon pratique et est utile pour intégrer des stratégies de coaching, de mentorat et d'encadrement aux activités de perfectionnement professionnel d'un organisme de soutien à la famille.

**GILKERSON, L., et C. KOPEL.** « Relationship-based systems change », *Infants & Young Children: An Interdisciplinary Journal of Special Care Practices*, 18 (4), 349-365, 2005.

Dans cet article, les auteurs analysent un modèle d'intervention précoce axé sur l'importance des relations. Les auteurs ont constaté une amélioration du développement socio-affectif des enfants dans les programmes d'intervention précoce de la partie C<sup>1</sup> aux États-Unis lorsque ce modèle axé sur les relations est appliqué. Dans le cadre d'un programme exhaustif visant à déterminer, à favoriser et à soutenir le développement socio-affectif des enfants, une formation axée sur les relations a été donnée; les coordonnateurs ont participé à des consultations réflexives, à un encadrement réflexif et à des consultations portant sur les cas. De plus, des occasions de perfectionnement professionnel et de réseautage ont été offertes aux employés. On a noté des changements favorables au chapitre des connaissances, des pratiques et de la satisfaction du personnel.

**KYLE, I., et M. KELLERMAN.** *Études de cas des programmes de ressources pour la famille au Canada : soutenir les familles, les enfants et les collectivités, Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, Ottawa, 1998.*

Les auteures du rapport de cette étude de cas ayant porté sur quinze organismes de soutien à la famille à travers le Canada examinent les fondements, les principes, l'historique, les caractéristiques et la structure de ces organismes. Au nombre des principales conclusions de cette étude, on retrouve les leçons tirées des entrevues menées avec le personnel de ces organismes de soutien à la famille au sujet de la collaboration, du financement, de la participation communautaire, de la gouvernance des organismes et du fonctionnement des programmes.

---

<sup>1</sup> NdT : Programmes faisant partie d'un système d'intervention précoce créé en vertu de la partie C de la loi américaine sur l'éducation des personnes handicapées (« Individuals with Disabilities Education Act »)

WEISS, H., et coll. « Pathways from workforce development to child outcomes », *The Evaluation Exchange*, XI (4), 2005/2006, Harvard Family Research Project. Consulté le 19 mars 2006 au <http://www.gse.harvard.edu/hfrp/eval/issue32/theory.html>.

Cet article contient un résumé des enjeux liés à la qualité de la main-d'œuvre au sein des organismes de soutien à la famille. Les auteurs y décrivent leur ambitieux projet de recherche visant à établir des liens entre les résultats des enfants et le perfectionnement des effectifs des organismes. Ils proposent également une méthodologie et un modèle logique qui aident à comprendre les liens significatifs qui existent entre les résultats des enfants et l'importance accordée aux enjeux relatifs à la main-d'œuvre. Ils se fondent sur l'hypothèse que les résultats des enfants s'amélioreront en présence de connaissances, d'aptitudes et de compétences accrues du personnel, d'un meilleur soutien organisationnel en faveur du personnel et de politiques favorisant une main-d'œuvre de qualité. L'article contient également une bibliographie utile aux fins d'étudier plus longuement la question de la satisfaction des intervenantes à l'égard de leur travail et du perfectionnement de la main-d'œuvre dans le secteur des services sociaux. Cette bibliographie se trouve au <http://www.gse.harvard.edu/hfrp/eval/issue32/bibliography.html>

## Références

- BC ASSOCIATION OF FAMILY RESOURCE PROGRAMS (BCAFRP). *Working to make a difference: Guidelines for best practices in family resource programs*, BC Association of Family Resource Programs, 2004.
- CENTER FOR THE STUDY OF SOCIAL POLICY (CSSP). *Protective factors literature review: Early care and education programs and the prevention of child abuse and neglect: Strengthening families through early care & education*, 2004. Consulté le 18 février 2006 au <http://www.cssp.org/uploadFiles/horton.pdf>.
- CHARLES, G., et H. CHARLES. « Guidelines in Child and Youth Care Family Work: A Case Story », *Child and Youth Services*, 25(1/2), 95-115, 2003. Consulté le 14 mars 2006 au [http://www.haworthpress.com.ezproxy.lib.ucalgary.ca/store/E-Text/View\\_EText.asp?sid=0TUS9AMWFO4C8LBW8D5A2U7BXJPQ3GUC&a=3&s=J024&v=25&i=1%2F2&fn=J024v25n01%5F07](http://www.haworthpress.com.ezproxy.lib.ucalgary.ca/store/E-Text/View_EText.asp?sid=0TUS9AMWFO4C8LBW8D5A2U7BXJPQ3GUC&a=3&s=J024&v=25&i=1%2F2&fn=J024v25n01%5F07).
- FAMILY SUPPORT AMERICA. *The State of Family Support: Seven-Year Gains from the Family Support America States Initiative*, 2002. Consulté le 9 mars 2006 au [http://www.familysupportamerica.org/content/gains/files/Seven\\_Year\\_Gains.pdf](http://www.familysupportamerica.org/content/gains/files/Seven_Year_Gains.pdf).
- GALLACHER, K. « Supervision, mentoring and coaching: Methods for supporting personnel development », dans P. WINTON, J. McCOLLUM et C. CATLETT (éd.), *Reforming personnel preparation in early intervention: Issues, models and practical strategies*, pp. 191-414, Baltimore (Maryland), Paul H. Brookes, 1997.
- GARFAT, T. « Working with families: Developing a child and youth care approach », *Child and Youth Services*, 25 (1/2), 7-37, 2004. Consulté le 14 mars 2006 au <http://www.haworthpress.com>.
- ezproxy.lib.ucalgary.ca/store/E-Text/View\_EText.asp?sid=0TUS9AMWFO4C8LBW8D5A2U7BXJPQ3GUC&a=3&s=J024&v=25&i=1%2F2&fn=J024v25n01%5F02.
- GILKERSON, L., et C. KOPEL. « Relationship-based systems change », *Infants & Young Children: An Interdisciplinary Journal of Special Care Practices*, 18 (4), 349-365, 2005.
- GROARK, C., K. MEHAFFIE, R. McCALL et M. GREENBERG. *From Science to Policy: Research on Issues, Programs and Policies in Early Care and Education*, rapport préparé pour le Governor's Task Force on Early Childhood Education, Universities Children's Policy Collaborative et Pennsylvania State University, 2002. Consulté le 16 février 2006 au <http://www.education.pitt.edu/ocd/publications/govtaskforce1.pdf>.
- HALLAM, R., B. ROUS et J. GROVE. « Professional background of service coordinators and collaboration with community agencies », *Journal of Early Intervention*, 27 (4), 285-294, 2005.
- KYLE, I., et M. KELLERMAN. *Études de cas des programmes de ressources pour la famille au Canada : soutenir les familles, les enfants et les collectivités*, Ottawa, Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 1998.
- LANG, C., et M. KRONGARD. *Strengthening Families and Protecting Children from Substance Abuse*, Newton (Massachusetts), CSAP's Northeast Center for the Application of Prevention Technologies, 1999. Consulté le 4 mars 2006 au [http://www.preventiondss.org/Macro/Csap/dss\\_portal/templates\\_redesign/start1.cfm?page=http%3A%2F%2Fcaptus%2Eesamhsa%2Egov%2F&topic\\_id=0&sect\\_id=1&indv\\_proj\\_id=&CFID=168913&CFTOKEN=54477167](http://www.preventiondss.org/Macro/Csap/dss_portal/templates_redesign/start1.cfm?page=http%3A%2F%2Fcaptus%2Eesamhsa%2Egov%2F&topic_id=0&sect_id=1&indv_proj_id=&CFID=168913&CFTOKEN=54477167), dans la section *Resources*, sous *Library*.
- MALCOLMSON, J. « Principes directeurs en matière de soutien à la famille », dans *Rassembler les éléments : un cadre conceptuel pour la pratique dans le domaine du soutien à la famille*, Ottawa, FRP Canada, 2002a.
- MALCOLMSON, J. « Professional development opportunities for family support practitioners », dans *Putting the pieces together: A conceptual framework of family support practice*, Ottawa, FRP Canada, 2002b.
- NELKIN, R., et R. FIRTH. *Are we leaving them behind?: The Case for Helping Childcare Providers and Parents Address Behavioral Problems in Very Young Children*, University of Pittsburgh, Office of Child Development, 2002. Consulté le 16 février 2006 au <http://www.education.pitt.edu/ocd/publications/leavebehindsummary.pdf>.
- NILSSON, W.O. *Un mur haut en couleur : l'art de l'engagement au Santropol Roulant*, 2003. Consulté le 5 juillet 2006 au <http://www.santropolroulant.org/images/southernwallfrench.pdf>.
- NORTON, D. « Education for professionals in family support », dans S. KAGAN et B. WEISSBOURD, éd., *Putting Families First*, San Francisco, Jossey-Bass, 1994.
- PARK, J., et A. TURNBULL. « Service integration in early intervention », *Infants and Young Children: An Interdisciplinary Journal of Special Care Practices*, 16 (1), 48-58, 2003.

PILKINGTON, K., et M. MALINOWSKI. « The natural environment II: Uncovering deeper responsibilities within relationship-based services », *Infants and Young Children: An Interdisciplinary Journal of Special Care Practices*, 15(2), 78-84, 2002.

REYNOLDS, A. J., W. T. MIEDEL et E. A. MANN. « Innovation in early intervention for children in families with low incomes - lessons from the Chicago Child-Parent Centers », *Young Children*, 84-88, mars 2000.

REYNOLDS, A. J., J. TEMPLE, D. ROBERTSON et E. A. MANN. « Long term effects of an early childhood intervention on educational achievement and juvenile arrest: A 15-year follow-up of low-income children in public schools », *JAMA*, 285, 2339-2346, 2001.

REYNOLDS, A. J., J. A. TEMPLE, D.L. ROBERSON et E. A. MANN. « Age 21 cost-benefit analysis of the Title I Chicago Child-Parent Centers », *Educational Evaluation and policy Analysis*, 24 (4), 267-303, 2002.

SENGE, P., N. CAMBRON-McCABE, T. LUCAS, B. SMITH, J. DUTTON et A. KLEINER. *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents and everyone who cares about education*, New York, Doubleday/Currency, 2000.

SMYTHE, S., et J. MALCOLMSON. *Staff education, training and development*, Ottawa, FRP Canada, 2002.

WATKINS, K. E., et V.J. MARSIK. *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*, San Francisco (Californie), Jossey-Bass, 2003.

WEISS, H., et coll. « Pathways from workforce development to child outcomes », *The Evaluation Exchange*, XI (4), Harvard Family Research Project, 2005/2006. Consulté le 19 mars 2006 au <http://www.gse.harvard.edu/hfrp/eval/issue32/theory.html>.

---

This literature summary is one of ten that have been prepared in conjunction with the FRP Canada e-Valuation project. Each literature summary addresses a theme or indicator from the Participant Survey or Staff and Volunteer Survey.

**Principal Researcher**

Dr. Peter Gabor

**Researcher**

Ellen Perrault

**Writer/editor**

Betsy Mann

**Project Coordinator**

Janice MacAulay

**Layout**

Create Method