



BILAN 2010- 2025

Par Sophie Massé, Ph.D., Juin 2025



Un investissement pour le bien-être collectif

ISO-stress : Bien-être collectif, une approche écosystémique pour la gestion du stress, est issue de 15 ans de co-construction entre chercheurs et acteurs du terrain, coordonnée par l'IUJD. Pour le bien-être collectif, il ne manque plus qu'un soutien financier national pour coordonner l'implantation et la pérennisation de l'approche *ISO-stress : Bien-être collectif* et de ses programmes, dans toutes les équipes des CISSS et CIUSSS offrant des services aux jeunes et à leur famille suivis sous la LPJ, la LSJPA et/ou la LSSSS. Les programmes pour les équipes d'interventions ainsi que ceux pour les jeunes et leur famille sont issus du Centre d'études sur le stress humain et adaptés au contexte d'intervention.

Ce serait un investissement humainement porteur pour le bien-être collectif — et financièrement stratégique : il coûte bien moins cher de financer un maître formateur à temps partiel et de soutenir une équipe de coordination comme celle de l'IUJD, considérant que que l'approche et ses programme peut influencer à la baisse des coûts liés à la détresse, aux arrêts de travail et à l'épuisement professionnel. Sans compter l'impact clinique direct sur les jeunes les plus vulnérables et leurs familles, qui bénéficient d'un accompagnement plus cohérent, outillé et humain.

Vous trouverez dans ce bilan :

- contexte et reconnaissance comme
- innovation sociale,
- historique de développement en co-construction,
- retombées et impacts.

Massé, S. (2025). Bilan "ISO-stress : Bien-être collectif" 2010-2025 [Bulletin]. Institut universitaire Jeunes en difficulté, CIUSSS-Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal



Résumé

Le développement de l'approche ISO-stress : Bien-être collectif répond à un besoin criant observé dans le réseau de la protection de la jeunesse, où les équipes d'intervention, les jeunes et leur famille vivent du stress chronique d'intensité élevée et du stress de contagion.

ISO-stress : Bien-être collectif est une **approche écosystémique innovante**, développée depuis 2010 par l'Institut universitaire Jeunes en difficulté (IUJD) en collaboration avec le Centre d'études sur le stress humain (CESH) et des partenaires du réseau de la protection de la jeunesse. Elle vise à **transformer le stress chronique collectif en levier de résilience organisationnelle**, en agissant simultanément sur les jeunes, les familles, les intervenants et les gestionnaires. L'approche repose sur des programmes validés scientifiquement — dont **Déstresse et Progrès** (D&P) et **Stress et Compagnie** (S&C) — qui forment un langage commun autour de la gestion du stress. Elle propose des outils concrets adaptés à chaque niveau du système — jeunes, parents, intervenants, gestionnaires — pour transformer le stress en **levier de résilience collective**. Cette perspective intégrée permet non seulement de renforcer les capacités individuelles, mais aussi de soutenir un **changement culturel et organisationnel durable**, et favorise une implantation de l'approche à tous les niveaux dans la culture organisationnelle.

ISO-stress : Bien-être collectif démontre une **création de valeur** à travers des résultats concrets et mesurables auprès des équipes d'intervention (intervenants et gestionnaires) et de la clientèle (jeunes et leur famille) au niveau de l'amélioration de la gestion du stress chronique et du stress de contagion ainsi que de l'amélioration du bien-être chez tous ces acteurs. Ces résultats sont appuyés par une **recherche CRSH (2016–2020)** et **des projets d'expérimentation interrégionaux** ayant impliqué plus de **40 équipes et 400 intervenants**.



L'approche et ses programmes ciblant le stress chronique et le stress de contagion touchent un **continuum de services en protection de la jeunesse** : les équipes de directions, les équipes de gestionnaires des différentes directions au sein de la Protection de la jeunesse, les équipes d'intervenants et les nouveaux intervenants, ainsi que les différentes clientèles (contrevenants, jeunes suivis en protection de la jeunesse et en famille d'accueil, jeunes à problématiques incluant un trouble de spectre de l'autisme, ainsi que les parents de ces jeunes).

L'approche est **parfaitement alignée avec les orientations ministérielles**, notamment celles de la **Commission Laurent** (CSDEPJ, 2021) et les principes d'accueil, orientation et intégration des nouveaux intervenants en protection de la jeunesse (Potvin et Dionne, 2023), et s'inscrit dans les valeurs de prévention et de qualité humaine.

La **performance de l'approche** est renforcée par ses **partenariats durables** avec des CISSS, CIUSSS, gestionnaires, chercheurs et intervenants. Le **Comité Conseil ISO-stress**, actif depuis 2016, suit l'évolution du modèle selon le **Dynamic Sustainability Framework**. Des outils de pérennisation sont en place : guides, capsules, vidéos, soutien à l'implantation, **formation de formateurs internes** et processus d'**accréditation prévu pour 2025**.

ISO-stress : **Bien-être collectif** **est** issu d'une décennie de co-construction et d'amélioration continue, offrant aujourd'hui **un modèle duplicable et structurant** prêt à être diffusé à grande échelle offrant une voie crédible vers une transformation durable des milieux jeunesse au Québec.



1 Introduction - Contexte et innovation sociale

Les jeunes suivis en protection de la jeunesse vivent du stress chronique significatif, lié à l'instabilité, aux ruptures de liens, à la négligence, aux traumatismes passés à des conditions de vie précaires (Plusquellec et al., 2016). Ce stress altère leur fonctionnement émotionnel, cognitif et comportemental, tout en compromettant leurs capacités d'adaptation. L'Institut universitaire Jeunes en difficulté (IUJD), en collaboration avec des acteurs terrain, a développé différentes adaptations du programme **Déstresse et Progrès** du **Centre d'études sur le stress humain** (CESH) pour répondre à ces enjeux (Massé, 2022b; 2022c). En parallèle, les intervenants sont exposés à des charges émotionnelles élevées (traumatismes, violence, agressions), aggravées par des difficultés organisationnelles telles que le roulement de personnel, la pénurie de ressources et la surcharge administrative (Le Pain et Larose-Hébert (2022); Truter et al., 2017; CSDEPJ, 2021). Ces conditions contribuent à l'épuisement professionnel, compromettant la qualité des services. Le maintien d'une main-d'œuvre stable et engagée, notamment via un accueil et un accompagnement structurés des nouveaux employés, est un enjeu central (Potvin et Dionne, 2023).

Le stress relationnel se propage par contagion dans ces milieux (Massé et Plusquellec, 2018; Massé, 2022a), ce qui rend essentielle une approche écosystémique intégrée. L'approche **ISO-stress : Bien-être collectif** répond à ce besoin en intervenant simultanément auprès des jeunes, des familles, des intervenants et des gestionnaires. Elle s'appuie sur des programmes validés scientifiquement et sur un langage commun en gestion du stress, favorisant la résilience individuelle et organisationnelle (Massé et Plusquellec, 2018 ; Massé, 2022a; 2022b).



Élaborée par l'IUJD avec le CESH et des praticiens de terrain, l'approche propose des outils concrets adaptés à chaque niveau du système pour transformer le stress en levier de bien-être collectif (Massé et al., 2025). Elle permet à la fois de renforcer les compétences individuelles et de soutenir une transformation durable des cultures organisationnelles.

Répondant la définition d'une innovation sociale (Rollin et Vincent, 2007), **ISO-stress : Bien-être collectif** répond à une problématique systémique par une solution novatrice implantée et adoptée dans divers milieux. Il s'agit aussi d'une pratique de pointe conforme aux critères du **MSSS** (Trudel et Blais, 2021), appuyée sur des bases théoriques solides, testée dans des contextes réels, évaluée rigoureusement, transférable et adaptable à d'autres établissements.

Description de l'approche ISO-stress : Bien-être collectif

ISO-stress : Bien-être collectif est une **approche d'intervention écosystémique** visant à réduire le **stress de contagion** et à prévenir le **stress chronique** en protection de la jeunesse. Le stress se propage dans les relations entre jeunes, familles, intervenants et gestionnaires, ce qui exige une réponse intégrée, fondée sur les **relations**, un **langage commun**, et un **ancrage organisationnel cohérent** (Massé, 2022a; 2022b; Massé et Plusquellec, 2018).

L'approche développe des **stratégies partagées d'adaptation au stress** et renforce le **pouvoir d'agir collectif** à travers trois composantes interconnectées (Massé, 2022b) :

1. **directions** : sensibilisation aux contenus, conditions organisationnelles favorables au bien-être et à l'impact clinique;
2. **équipes** : formation intégrée pour les intervenants, gestionnaires de proximité et personnes soutien, incluant le programme *Stress et Compagnie* et des **plans d'action** d'équipe;
3. **jeunes et familles** : participation à des versions adaptées du programme *Déstresse et Progresse*, selon les besoins contextuels.



Premièrement, au niveau organisationnel, l'approche reconnaît que la **transformation durable** des pratiques nécessite un engagement organisationnel (Massé, 2022b). L'implantation débute donc par la direction, se poursuit auprès des équipes (chefs, intervenants) et se termine auprès des clientèles.

Une **formation de sensibilisation**, conçue en co-construction avec les milieux, permet de présenter l'ensemble du modèle, ses conditions d'implantation et son langage commun partagé par tous les acteurs.

Deuxièmement, le **parcours de formation des équipes**, soutenu par les gestionnaires et des formateurs internes accrédités, se décline en six volets (Massé, 2024a) :

1. **s'informer** (lecture, 30 min),
2. **s'initier** (formation web Stress et Compagnie, 1h15),
3. **s'outiller** (formations en présentiel ou virtuel en 4 étapes : stress individuel, stress de contagion en équipe, impact du stress sur l'intervention, accompagnement du client dans l'apprentissage de la gestion du stress, 6–8 h),
4. **intégrer** (mise en pratique en équipe, plans d'action d'équipe dans le quotidien 6 à 8 semaines),
5. **transférer** (préparation et animation d'ateliers – temps variable selon l'adaptation),
6. **approfondir et pérenniser** (pratique continue, supervision, ajustements validés en continu par les maîtres formateurs et les chercheurs).



Les intervenants y apprennent à gérer leur propre stress, celui de leurs collègues et celui des jeunes ou familles, grâce à des **outils intégrés dans leur quotidien professionnel**. L'usage du langage commun (SPIN) facilite l'accompagnement, la modélisation et l'intégration des apprentissages dans les interactions avec les jeunes et les familles. Le **programme Stress et Compagnie**, basé sur la **psychoneuroendocrinologie**, est accessible en ligne (www.stressinc.net) et propose un **plan d'action personnel** fondé sur l'analyse des stresseurs selon les ingrédients du stress. Un **plan d'action d'équipe** est aussi proposé pour répondre aux enjeux récurrents (surcharge, roulement, agressivité, etc.) par des solutions concrètes (Potvin et Dionne, 2023). Ce langage et ces outils sont intégrés dans les **supervisions, comités d'équipe et interventions cliniques**.

Description de l'approche ISO-stress : Bien-être collectif (suite)

Troisièmement, du côté des jeunes et leur famille, la première adaptation du **programme D&P**, initialement développé par le CESH pour les jeunes en milieu scolaire, s'adresse aux adolescents suivis en centre jeunesse et comprend cinq ateliers d'une durée de 50 minutes (Massé, 2022c). Chaque atelier a des objectifs spécifiques :

1. apprendre les ingrédients du stress (Sens du contrôle faible, Personnalité menacée, Imprévisibilité, Nouveauté) ;
2. identifier leurs manières de réagir aux situations stressantes;
3. reconnaître les indicateurs de stress du corps et identifier de stratégies permettant d'arrêter le système de stress et comment dépenser toute énergie accumulée sur-le-champ;
4. identifier des stratégies axées sur le problème et appliquer des solutions permettant de diminuer la perception d'ingrédients de stress dans des situations stressantes;
5. le dernier atelier est consacré à comprendre la différence entre le soutien social et la pression sociale.



Les jeunes deviennent eux-mêmes des acteurs de diffusion des concepts auprès de leur entourage. Des **adaptations multiples** de **D&P** ont été développées (violence, familles d'accueil, DI-TSA, nature, parentalité), en collaboration avec le CESH et les milieux.

Le **soutien à la pérennisation** comprend des guides, capsules vidéo, un réseau de formateurs, un comité conseil interrégional, et un **cadre d'implantation aligné sur le Dynamic Sustainability Framework (DSF)** (Chambers et al., 2013). En effet, Le déploiement d'**ISO-stress : Bien-être collectif** repose sur un modèle structuré à deux niveaux : une structure interne propre à chaque établissement et une structure provinciale de soutien, assurant la qualité, la cohérence et la durabilité (Cloutier et al., 2018; Massé, 2024b; Massé & Plusquellec, 2020). Inspirée du cadre de pérennisation en contexte de changement DSF (Chambers et al., 2013), l'approche mise sur l'adaptation continue, la rétroaction active et la co-construction entre cliniciens et chercheurs.

Ces conditions, co-développées et testées entre 2016 et 2025 dans les régions de la Montérégie Est, de la Mauricie—Centre-du-Québec et des Laurentides, ont été rigoureusement suivies par le **Comité Conseil ISO-stress**. D'abord, la structure interne à chaque établissement comprend une séquence d'implantation partant des directions (engagement stratégique et arrimage aux priorités cliniques et budgétaires), en passant par les gestionnaires intermédiaires (soutien tactique à l'intégration des concepts), puis les gestionnaires de proximité et les personnes en soutien clinique (modélisation, supervision réflexive, appui à l'animation), jusqu'aux équipes et aux clientèles pour la mise en œuvre terrain. Chaque équipe est soutenue par des formateurs internes accrédités responsables de la formation initiale et continue, de l'accueil des nouveaux employés et du soutien aux adaptations cliniques.



Une personne pivot (ex. : psychoéducateur ou adjoint clinique) assure la continuité de l'approche dans chaque équipe. Ensuite, la structure provinciale comprend une formation de formateurs et un processus d'accréditation de maîtres formateurs visant à renforcer l'autonomie régionale.

Elle s'appuie également sur un comité interrégional **ISO-stress** réunissant des représentants de direction, de gestion clinique et de formation, chargé de coordonner l'évolution des contenus, de valider les adaptations, de soutenir le développement de la formation de formateurs et d'accompagner les conditions de pérennisation en contexte de changement continu (Chambers et al., 2013). Deux rencontres provinciales sont tenues chaque année, dont une avec les chercheurs du **CESH**. Ce dispositif intégré permet d'adapter l'approche aux réalités locales sans perte de fidélité, favorise son appropriation durable et limite les risques de désuétude grâce à une gouvernance agile et enracinée dans le quotidien des milieux jeunesse.

2

Historique de développement en co-construction

L'approche **ISO-stress : Bien-être collectif** s'est construite sur plus de 15 ans à travers une démarche rigoureuse de **co-construction entre chercheurs, intervenants et gestionnaires**, combinant recherche appliquée et expérimentation terrain (Massé, 2022a). Elle est aujourd'hui reconnue comme une **pratique de pointe** prête à être déployée à grande échelle.

Entre 2010 et 2011, une première adaptation du **programme *Déstresse et Progresse* (D&P)**, développé par le **CESH**, a été expérimentée auprès de 29 jeunes de 12 à 14 ans hébergés en centre jeunesse, en partenariat avec l'IUJD.

Les résultats ont mis en évidence une **diminution du stress perçu et des symptômes dépressifs**, une **hausse de l'estime de soi** et une **meilleure reconnaissance des émotions positives** (Plusquellec et al., 2016).



En 2012–2013, le **programme Stress et Compagnie** (S&C), adapté pour les intervenants, a été testé auprès de 72 professionnels. Il a permis une **réduction du stress perçu et de l'épuisement professionnel**, tout en améliorant le **climat d'équipe**.

C'est à ce moment qu'émerge le concept de plan d'action d'équipe (Fouda, 2015). Entre 2015 et 2020, une recherche subventionnée par le **CRSH**, menée auprès de 130 jeunes et 905 intervenants répartis dans 85 équipes d'un même **CIUSSS** (**CIUSSS-CSMTL**), a intégré les volets jeunes et intervenants dans une approche commune. Les résultats démontrent une **réduction du cortisol**, du **stress perçu** et de **l'épuisement professionnel**, ainsi qu'une **amélioration du sentiment de sécurité clinique** et de **l'ajustement au client** (Massé et Plusquellec, 2020). Cette phase a aussi permis de confirmer le **rôle central du soutien d'équipe et du langage commun** dans les effets observés.

Entre 2016 et 2021, l'approche a été expérimentée dans trois autres établissements (Montérégie Est, Mauricie-Centre-du-Québec, Laurentides) dans le cadre des projets **PRISM** et **SIAP**, avec un accompagnement structuré en implantation, adaptation et pérennisation (Cloutier et al., 2018). On y constate une **augmentation du modeling**, un **meilleur soutien à la généralisation des apprentissages**, une **réduction du stress dans les équipes** et une **meilleure capacité à résoudre des problèmes collectifs** (Massé et Plusquellec, 2020; Massé, 2022a). Le transfert se poursuit à travers un processus progressif partant des directions, puis des équipes, avant de rejoindre les jeunes et leurs familles. Certains outils pour les gestionnaires et les formateurs restent à finaliser avant un déploiement plus large.

Depuis 2022, l'approche est officiellement désignée sous le nom **ISO-stress : Bien-être collectif**. De nouvelles versions spécialisées de **D&P** ont vu le jour (violence, familles d'accueil, DI-TSA, nature, parentalité), le déploiement a été élargi aux équipes de proximité, et le **comité conseil interrégional** a été consolidé. Un **réseau de formateurs accrédités** a été mis en place, de même qu'un processus d'amélioration continue basé sur le **DSF**.



En 2025, l'approche compte 40 équipes actives, incluant plus de 400 professionnels (gestionnaires, personnel clinique, intervenants, agents d'intervention) dans deux régions partenaires. Le **Comité Conseil ISO-stress** joue un rôle essentiel en assurant la **cohérence entre recherche et pratique**, en validant les outils, en soutenant les ajustements régionaux et en consolidant la gouvernance nécessaire à une mise à l'échelle durable.

3 Retombées et impacts

L'approche ISO-stress : Bien-être collectif a généré des retombées mesurables sur les jeunes, les familles, les professionnels, les équipes et les organisations. Ces impacts ont été démontrés dans des projets de recherche, des expérimentations interrégionales, et des suivis en pratique clinique.

Dans le cadre du projet pilote *Déstresse et Progresse en centre jeunesse (2010-2011)*, on observe les impacts suivant chez les jeunes (Plusquellec et al., 2016) : diminution du stress perçu et du niveau de dépression; augmentation de l'estime de soi; amélioration de la reconnaissance des expressions de joie; diminution de la reconnaissance des expressions de peur. Selon la perception des intervenants (Massé S., 2015), après le programme, jusqu'à deux ou trois jeunes par groupe présentent une diminution de comportements menant à des mesures disciplinaires. Les intervenants remarquent toutefois que le soutien aux jeunes pour la mise en pratique des concepts appris est moins bon lorsque seulement un ou deux intervenants d'une même équipe connaissent et enseignent le programme *Déstresse et Progresse*.

Dans le cadre du projet pilote *Stress et Compagnie (2012-2013)*, on observe une diminution des niveaux de stress perçu et d'épuisement professionnel chez les intervenants ayant fait le programme (Fouda, 2015).



Dans le cadre de la recherche « ISO-stress » (2015-2020), subventionnée par le CRSH, on a observé, chez les intervenants ayant fait le programme Stress et Compagnie suivi d'un Plan d'action d'équipe (Massé et Plusquellec, 2020) : une diminution du stress perçu et du niveau de cortisol (hormones du stress), une tendance de la diminution de l'épuisement professionnelle, une amélioration de l'ajustement au client et du sentiment de sécurité face aux clients agressifs. Parmi les situations visées par les Plans d'action d'équipe dans l'ensemble des équipes participant à la recherche, 4 sources de stress ont été identifiées demandant des sources de solutions différentes : organisationnelle (plus de 58%), en équipe (18%), avec le client (19%), individuel (5%).

Le plan d'action d'équipe a permis entre autres d'aider des équipes à régler des tensions entre collègues qui étaient présentes depuis longtemps. Les intervenants apprécient particulièrement le fait d'apprendre l'existence des ingrédients du stress et observent que la mise en pratique des concepts est meilleure lorsque toute l'équipe suit le programme et que le gestionnaire soutient le processus (Massé, 2022a; Massé et Plusquellec, 2018).

Dans le cadre du projet d'expérimentation (2016-2021), au mois de mai 2022 on comptait environ 35 équipes formées dans les trois Centres jeunesse participants (Massé, 2022a). Les gestionnaires et intervenants responsables d'ISO-stress : Bien-être collectif ont observé au cours des années (depuis 2016-2018 selon les régions) une amélioration : de l'utilisation des concepts appris de la part des intervenants dans le cadre de leurs interventions; du soutien à la mise en pratique des concepts de la part des intervenants envers les jeunes ; de l'utilisation des concepts par les gestionnaires lors de supervisions d'intervenants et pour répondre à des enjeux d'équipe.



De plus, ils ont remarqué qu'avec l'utilisation régulière des concepts appris : les intervenants sont moins stressés et le climat d'équipe s'améliore; il est constaté que l'approche est pertinente pour toutes les équipes d'un Centre jeunesse, peu importe la clientèle ou le contexte d'intervention.

Le 9 mai 2025 (Massé et al., 2025), des effets tangibles de l'approche **ISO-stress : Bien-être collectif** ont été partagés par les acteurs clés impliqués dans le projet ambitieux d'expérimentation. Les effets tangibles sont perçus sur les différents acteurs impliqués dans l'intervention jeunesse, tels que les jeunes, les parents ou donneurs de soins, les intervenants et les gestionnaires. On y rapporte les éléments suivants : Les programmes adaptés **Déstresse et Progresse (D&P)**, lorsqu'implantés auprès des jeunes hébergés en centre ou en famille d'accueil, ont généré plusieurs retombées positives (Massé et al., 2025). Les intervenants rapportent une **diminution de l'anxiété perçue**, une **augmentation de l'estime de soi** et une **amélioration de la relation entre jeunes et familles d'accueil**. [Cliquez ici](#).

De plus, l'intégration de l'approche **ISO-stress : Bien-être collectif** dans le projet d'expédition en nature « Au-delà de mes sentiers battus » a permis aux jeunes et aux adultes les accompagnant : une **meilleure régulation du stress en situation réelle**, une **préparation mentale accrue** et un **développement du sentiment de contrôle face à l'adversité**. Selon les intervenants, l'adaptation du **programme D&P** pour les parents de jeunes à profil complexe a favorisé l'**appropriation de stratégies de gestion du stress**, tant pour ces derniers que pour soutenir leur enfant dans la gestion de leur stress (Massé et al., 2025). Les **parents rapportent un sentiment de compétence parentale élevé, une utilisation accrue de stratégies d'adaptation centrées sur le problème et une appréciation du soutien entre pairs dans les groupes**. (Massé et al., 2025). Ces effets contribuent à la généralisation des acquis dans le milieu familial, en cohérence avec une approche écosystémique.



Du côté des professionnels, plusieurs présentations rapportent une **réduction du stress professionnel**, un **mieux-être durable dans le temps**, ainsi qu'un **renforcement du sentiment d'efficacité**.

La formation et le soutien à l'appropriation des concepts **ISO-stress : Bien-être collectif** contribuent également à une **meilleure régulation émotionnelle** et à un **ajustement plus fin à la clientèle**. Ces éléments sont prédictifs de résilience (Massé, 2025; Massé et al., 2025). Selon les gestionnaires impliqués dans le projet d'expérimentation (Massé et al., 2025), l'intégration de l'approche **ISO-stress : Bien-être collectif** dans les supervisions cliniques et le coaching a permis une plus grande **cohérence dans les interventions d'équipe**, tout en favorisant un **langage commun** entre professionnels. Les gestionnaires ont aussi vu des bénéfices à l'implantation d'**ISO-stress : Bien-être collectif** (Massé et al., 2025).

Ils rapportent une **meilleure mobilisation des équipes**, une **pérennisation facilitée des pratiques**, ainsi qu'un **arrimage harmonieux avec d'autres approches** comme l'approche axée sur le trauma pour les intervenants et la clientèle (ARC), les premiers soins psychologiques pour les intervenants (PSP) et un projet établissement pour revoir l'aménagement des salles et locaux dans une perspective ergothérapeutique (SPACE). L'expérience démontre que la formation de porteurs d'expertise à travers les campus, combinée à une gouvernance adaptative, contribue à l'**intégration durable d'une culture du bien-être** au sein des milieux d'intervention jeunesse.

Enfin, plusieurs **facteurs de résilience des intervenants sont identifiés** dans la thèse de Massé (2025), **dont : capacité d'ajustement au client, sens perçu au travail, qualité des relations avec les collègues et les superviseurs, capacité de régulation émotionnelle, recours au soutien social**, stratégies d'adaptation **centrées sur la résolution de problème**. Ces résultats confirment que les mécanismes enseignés et pratiqués dans l'approche **ISO-stress : Bien-être collectif** (plans d'action, supervision réflexive, langage commun sur le stress, etc.) sont cohérents avec les **facteurs empiriquement associés à la résilience**.



En bref, les **impacts cliniques et psychosociaux** de l'approche ISO-stress : Bien-être collectif sont documentés à plusieurs niveaux : **chez les jeunes** (Plusquellec et al., 2016; Massé et al., 2025), chez les parents (Massé et al., 2025), **chez les intervenants** (Fouda, 2015; Massé et Plusquellec, 2020; Massé, 2022a; Massé et al., 2025). On note aussi des **impacts organisationnels et culturels** au sein des équipes (Massé et Plusquellec, 2020; Massé, 2022a), des **intervenants**, de la supervision clinique et de l'intervention (Massé et al., 2025). L'approche favorise aussi un **arrimage harmonieux** avec d'autres approches cliniques et s'appuie sur une gouvernance adaptative et la formation de porteurs d'expertise internes pour assurer la pérennisation des pratiques (Massé, 2022a; Massé et al., 2025).

4

Conclusion

ISO-stress : Bien-être collectif constitue une réponse **intégrée, structurée et mobilisatrice** aux défis du stress chronique en protection de la jeunesse.

Développée sur plus de 15 ans, elle repose sur une **co-construction continue** entre chercheurs, gestionnaires et intervenants, à travers des recherches subventionnées, des projets pilotes, et des expérimentations interrégionales. Elle s'inscrit pleinement dans les **grandes orientations du MSSS**, notamment en matière d'accueil, d'intégration du personnel et de qualité humaine des services.

Elle incarne une réelle **création de valeur** : en agissant simultanément sur les jeunes, les familles, les intervenants et les gestionnaires, elle transforme le stress en **levier de résilience individuelle et collective**, avec des résultats mesurés : réduction du stress perçu, du cortisol, de l'anxiété, de l'épuisement professionnel, et amélioration de l'estime de soi, du sentiment d'efficacité, du lien parent-enfant et du climat d'équipe (Plusquellec et al., 2016; Massé et al., 2025). L'approche est conçue pour évoluer grâce à des **boucles de rétroaction structurées**, des **plans d'action d'équipe**, un **réseau de formateurs internes**, un **comité interrégional**, et un **cadre d'amélioration continue** fondé sur le **DSF**.



Elle soutient la **richesse humaine** et une **culture d'amélioration** par le développement du pouvoir d'agir des équipes, l'intégration du langage commun (SPIN), et l'ancrage des concepts dans les pratiques cliniques quotidiennes (supervisions, comités, interventions). Les intervenants développent leur **régulation émotionnelle**, leur **ajustement au client** et leur **capacité d'analyse réflexive**, des compétences clés pour la **résilience professionnelle**.

Sur le plan de la **performance financière et de l'efficience**, l'approche maximise les ressources existantes en intégrant la formation dans les routines de travail, en s'appuyant sur des **formateurs accrédités** à l'interne, et en réduisant les coûts indirects liés à l'absentéisme, au roulement de personnel ou aux interventions en crise. Le modèle économique est **viable, évolutif et reproductible**, avec des investissements limités mais à impact systémique élevé.

La **collaboration durable** est un pilier du projet : elle se manifeste dans le fonctionnement du **Comité conseil interrégional**, la **mobilisation de partenaires provinciaux (IUJD, CESH)**, la **coanimation des formations** par le milieu et les chercheurs, et la **cogestion des contenus**. L'approche s'inscrit dans une dynamique de **codéveloppement**, de **partage de leadership**, et de **transfert de connaissances structuré**.

Le **potentiel de transfert et d'expansion** est démontré par les résultats : plus de **40 équipes formées** en 2025 dans plusieurs régions, des **versions adaptées** à des clientèles variées (DI-TSA, familles d'accueil, jeunes sous LSJPA, en expédition, etc.), un **guide d'implantation en cours de diffusion**, un **processus d'accréditation en place** et un réseau de **formateurs régionaux** structuré. Le modèle est **prêt à être déployé à plus grande échelle** dans tout établissement jeunesse souhaitant instaurer une culture durable de bien-être.



En somme, ISO-stress : Bien-être collectif est un **projet émergent structuré**, validé scientifiquement, expérimenté cliniquement, et porté par un écosystème engagé. Les outils sont en place, les formations sont actives, les conditions de pérennisation sont testées, et la gouvernance partagée est fonctionnelle. Le modèle est **réplicable, soutenu et prêt à être étendu à l'échelle provinciale**, avec un fort potentiel de transformation durable du réseau jeunesse. Il ne manque qu'un soutien provincial pour permettre un rayonnement dans toutes les régions du Québec.

Beneva, l'APTS et Santé Québec gagneraient à unir leurs efforts pour encourager et soutenir cette implantation à grande échelle, avec un langage commun entre tous les acteurs du réseau.

MERCI à toutes les personnes qui se sont investis dans le projet de développement depuis 2011, ceux qui s'investissent encore cœurs et âmes et tous ceux qui poursuivront.

Pour plus d'information :
[Document reconnaissance](#)
[Vidéo](#)

© Institut universitaire Jeunes en difficulté du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal





Références

- Chambers, D. A., Glasgow, R. E., et Stange, K. C. (2013). The dynamic sustainability framework: Addressing the paradox of sustainment amid ongoing change. *Implementation Science*, 8(1), 117. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-8-117>
- Cloutier, P., Nadeau, D. et Audet Paradis, F. (2018). *Le programme régional d'innovation en santé mentale : Un espace apprenant en jeunes contrevenants au Québec Volet 2 – Rapport d'activités* (suivi d'implantation et de gestion). CIUSSS de la Capitale-Nationale : Québec (108p.).
- Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse. (2021). *Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes*. Gouvernement du Québec. <https://www.csdepi.gouv.qc.ca/>
- Fouda, Y. (2015). *Effet de Stress et Compagnie, programme web de prévention du stress chronique, sur le stress et la santé psychologique des intervenants* [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Papyrus. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/13668>
- Le Pain, A. et Larose-Hébert, K. (2022). *Portrait du stress vécu par les intervenants en protection de la jeunesse au Québec*. Université de Sherbrooke, École de travail social. <https://www.erudit.org/fr/revues/ss/2022-v68-n1-ss07060/1089867ar/>
- Massé, S. (2015). *Évaluation du programme DéStresse et Progresse au CJM-IU : suivre un projet pilote dans les détails – Bilan final du Centre d'expertise Délinquance et Troubles de comportement (CE|DTC)*. [Rapport de projet]. Institut universitaire Jeunes en difficulté.
- Massé, S. (2022a). DéStresse et Progresse évolue en Centre jeunesse : des retombées écosystémiques pour les jeunes, leur famille et les équipes d'intervenants. *Mammoth Magazine*, 25, 6–10.
- Massé, S. (2022b). *Bulletin d'information – Qu'est-ce qu'ISO-stress : Bien-être collectif*. Institut universitaire Jeunes en difficulté (IUID). https://iujd.ca/sites/iujd/files/media/document/bulletin_information_iso-stress_0.pdf
- Massé, S. (2022c). Adaptation de DéStresse et Progresse pour différentes clientèles et différents contextes en Centre jeunesse : processus et résultats. *Mammoth Magazine*, 25, 10–14.
- Massé, S. (2024a). *ISO-stress : Bien-être collectif – parcours de formation en 6 volets*. [Infographie]. Institut universitaire jeunes en difficulté.
- Massé, S. (2025). *Le phénomène de résilience en contexte de stress chronique chez les intervenants en protection de la jeunesse : Modèle conceptuel, profils et facteurs de résilience* [Thèse de doctorat inédite]. Université de Montréal.
- Massé, S., Camiré, J., Laporte, C., Duhamel, L., Janelle, M., Larocque, R., Drolet, J., Falardeau, C., Lebeuf-Primeau, C., Richer, D., Lacourse, S., Charbonneau, A., Daignault, M., Rainville, S.E., Bédard C., Ouellette, D., Bédard, M., Hill, L., Larose, A-M. (2025, 9 mai). *Journée ISO-stress : Bien-être collectif – Transformer le stress en levier d'adaptation* [Présentation PowerPoint PDF]. Institut universitaire Jeunes en difficulté. <https://iujd.ca/fr/evenement/iso-stress2025>



Références (suite)

- Massé, S. et Plusquellec, P. (2020). *Bilan de participation : janvier 2016 à juillet 2020 et résultats préliminaires*. [Rapport de recherche]. Institut universitaire Jeunes en difficulté, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.
- Massé, S. et Plusquellec, P. (2018). Iso-stress 2015–20 : évaluation de programmes de gestion du stress (équipes, jeunes) pour le bien-être collectif. *Notre Dernière Parution*, 24(2), 34. <https://images.sdm.qc.ca/fichiers/Public/2018/B876360.pdf>
- Potvin, J.-M. et Dionne, M. (2023). *Rapport PAOI : Mandat pour la mise en place d'un programme d'accueil-orientation et d'intégration à l'attention du personnel du programme-service JED* (1re éd.). CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. <http://www.santecom.qc.ca/bibliothequevirtuelle/Montreal/9782550955054.pdf>
- Plusquellec, P., Massé, S., Fouda, Y., Gaumont, C., Bujoli, B., Reyburn, G., ... et Lupien, S. (2016). [An uncontrolled pilot study](#) examining changes in physiological and psychological outcomes among adolescents with high-risk of behavioral disorders following the distress for success program. *International Journal of Education and Social Science*, 3(3), 79–92.
- Rollin, G., et Vincent, J. (2022). *Référentiel québécois de l'innovation sociale*. Chaire de recherche sur l'innovation sociale, ENAP.
- Trudel, L. et Blais, M.-F. (2021). [Développer des pratiques de pointe : document de référence](#). Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
- Truter, E., Fouché, A. et Theron, L. (2017). [The resilience of child protection social workers](#): Are they at risk and if so, how do they adjust? A systematic metasynthesis. *British Journal of Social Work*, 47(3), 846–863.