

# L'ÉCOLE EN SOUFFRANCE... PRÉVENIR, EST-CE POSSIBLE?

Atelier dans le cadre du colloque du Syndicat  
de l'enseignement de la région de Laval  
intitulé *Enseigner: une fierté de cultiver le savoir*  
Laval, 24 janvier

Simon Viviers, Ph.D.

Professeur agrégé, Département des fondements et pratiques en éducation, Université Laval  
Membre régulier du CRIEVAT / [simon.viviers@fse.ulaval.ca](mailto:simon.viviers@fse.ulaval.ca)

En collaboration avec

Marie-France Maranda, Ph.D.

Professeure retraitée, Département des fondements et pratiques en éducation, Université Laval  
Chercheure associée au CRIEVAT  
[marie-france.maranda@fse.ulaval.ca](mailto:marie-france.maranda@fse.ulaval.ca)



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)



**CRIEVAT**  
Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail

[www.fse.ulaval.ca/crievat](http://www.fse.ulaval.ca/crievat)

# Objectifs de l'atelier



2

- › Problématiser autrement les pratiques de santé mentale au travail qui individualisent et isolent les personnes
- › Susciter des prises de conscience des enjeux inhérents à la santé mentale au travail et de l'action collective à mener
- › Explorer des pistes d'action syndicales destinées à prévenir ces situations selon :
  - La prévention primaire, secondaire, tertiaire
  - Les volets micro, méso, macro
  - Les leviers légaux.



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVA)

# Un point de départ...



- Que se fait-il en matière de prévention des problèmes de santé mentale au travail dans vos milieux respectifs?



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)

# Comment identifier et cerner le problème?

(1/2)



4

- › Qui sont les personnes qui éprouvent des problèmes de santé mentale au travail?
  - Amène à identifier les caractéristiques individuelles des personnes «à problème» (ou «à défis») (ex., vulnérables, incompetentes, pas faites pour le métier, perfectionnistes, incapables de mettre ses limites, négatives, peu résilientes, etc.)



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)

# Comment identifier et cerner le problème? (2/2)

5

- › Quelles sont les situations au travail qui amènent les personnes à éprouver des problèmes de santé mentale?
  - Amène à identifier des caractéristiques de l'organisation sociale et matérielle du travail susceptibles d'engendrer des effets néfastes sur la santé mentale des travailleurs et travailleuses (ex., intensification, flexibilisation, précarisation, dégradation de la coopération, etc.)



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVA)

# Quelles représentations pour quelles pratiques?

6

- › Pratiques de prévention axées sur les individus encore fortement préconisées
- › Pratiques de prévention axées sur «l'environnement» de travail se développent, mais surtout dans une perspective managériale
- › BREF, une représentation individualisante, normalisante et objectivante de la santé au travail, tout en déliant «santé» et «travail».



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEAT)



# QUELQUES CLÉS POUR PENSER AUTREMENT LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)

# Une conception alternative de la santé au travail (1/2)

8

- › Frontières poreuses entre santé et maladie
- › «La santé résulte d'une dynamique, une lutte, une traversée de conflits internes et de contradictions sociales. Elle ne se définit pas substantiellement en dehors du parcours singulier d'un individu dans un milieu de vie ; elle est un horizon plutôt qu'un point de départ. C'est la capacité d'inventer de nouvelles normes de vie. À contrario, la maladie advient parfois comme une « solution » pour tenir dans une organisation de travail qui tourne fou.»



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)

(Périlleux, 2014, p.4)



# Une conception alternative de la santé au travail (2/2)

9

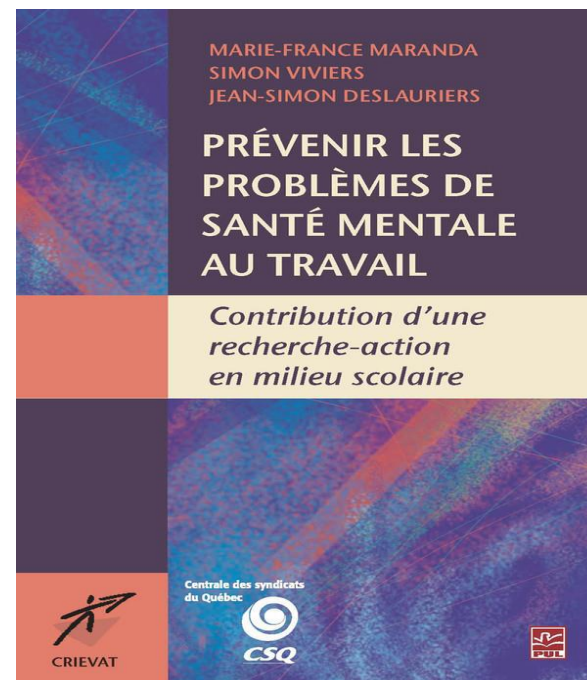
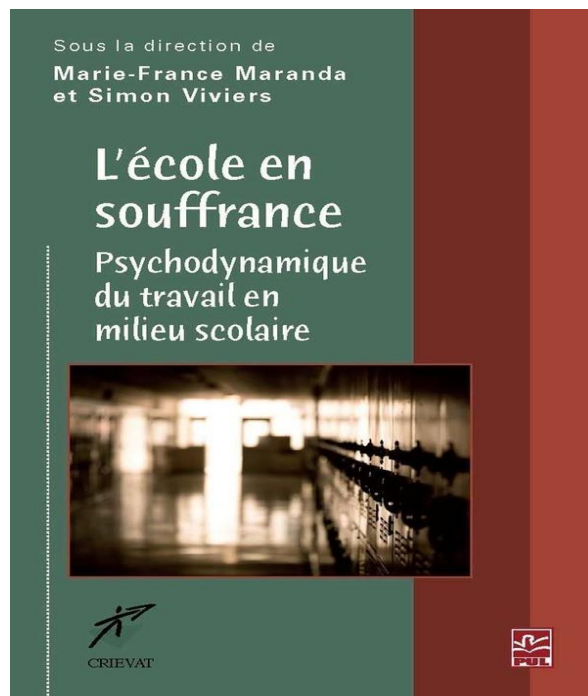
- › Fondamentalement **relationnelle** (vs. individuelle): capacité à être affecté et à affecter les autres.
- › Capacité à tolérer des normes de vie divergentes et à en instituer (vs. normalisation): à produire du contexte pour *exister* plutôt que le subir.
- › Fondamentalement **subjective** (vs. objective): définie à partir de l'expérience vécue, singulière.
- › Santé et activité de travail sont donc **intrinsèquement liées**.

# Travail



- Tâche (prescrit) vs. Activité (effectif)
- Épreuve face au réel: souffrance
- Activité triplement dirigé:
  - Vers soi
  - Vers les autres
  - Vers le monde





# Synthèse des résultats de recherche

## - Des situations de travail à risque



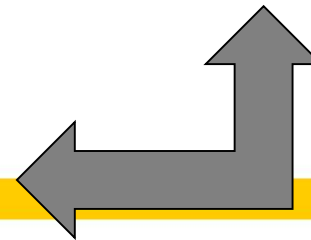
12

### › Organisation du travail...

- 1) Lourdeur du travail : le poids du « trop », le poids du « manque »
- 2) Pressions et contrôle du temps sous le mode de l'urgence et de l'immédiateté
- 3) Complexité du travail et la confusion des rôles
- 4) De l'organisation bureaucratisée à la désorganisation
- 5) Non-respect et la violence
- 6) Précarité d'emploi et de travail

### › Des stratégies défensives...

- 1) Palliatives (travail en douce, hypertravail, discours positif)
- 2) Réactives (discours des limites, retraits physiques ou psychiques)



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVA)

# Une conception non-réductrice des liens entre souffrance et travail

13

- Souffrance: vécu subjectif découlant de la confrontation à l'échec
- Double destin dans le travail: créateur ou pathogène.
  - Pathogène ou morbide lorsqu'on ne peut que la tolérer, la supporter, s'y résigner => stratégies défensives
  - Autre destin possible...
- Le métier, comme ressources matérielle et normative



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)

# NGP, GAR, idéologie gestionnaire: quelques pistes d'analyse



14

- › Une individualisation du rapport au travail (p.ex., «enseignant efficace», ordre professionnel)
- › Une ignorance, voire un déni du travail réel
- › Une substitution de la culture enseignante par une culture des «données probantes»
- › Des pressions à la standardisation
- › Des mécanismes de contrôle par les chiffres (la quantophrénie), sur des valeurs prédéterminées
- › Des stratégies de gestion de la conformité
- › Des injonctions au positivisme



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)

Deuxième partie

# **IMPLICATIONS POUR L'ACTION EN SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL: VERS UNE POLITISATION DU PROBLÈME À DIFFÉRENTS NIVEAUX**



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)

# Offrir un destin politique à la souffrance au travail



16

## › Politisation de la souffrance:

- Lui donner une portée politique, d'affaires communes et non plus privées.
- En faire un moteur d'action politique, de mise en cause critique
- Rendre audible, visible, la souffrance et ses causes sociales dans l'espace public.
- Reconnaître à la souffrance son potentiel de transformation.

› La clinique privilégiera la politisation de la souffrance par ceux et celles qui l'éprouvent et par ceux et celles qui partagent ses conditions d'émergence (Périlleux, 2014)



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)



# 3 enjeux pour politiser la SMT



17

- 1) Redéfinition de la santé au travail
- 2) Mise en visibilité des problèmes de santé au travail
- 3) Objectivation et imputabilité des causes de la souffrance au travail

(Périlleux, 2014)



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)

# Action politique en milieu scolaire: de quoi parle-t-on?



18

- › Le politique comme «vivre-ensemble», fondé sur des normes, une manière de régir les rapports des uns aux autres
- › Le politique comme lieu décisionnel, de pouvoir, en s'appuyant sur des acteurs et des leviers institutionnels.



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)

# Dégager des pistes pour l'action



- Quels sont les rôles et responsabilités, selon vous, des différents acteurs du milieu scolaire en matière de santé au travail, notamment...
  - ...les gestionnaires?
  - ...le personnel?
  - ...le syndicat?
  - ...les élèves et les parents?



# Une politisation à différents niveaux



20

## › Micro: établissements scolaires

- Comité de travail interprofessionnel
- Miser sur l'intersubjectivité
- Documenter les situations à risque
- Apprendre des épreuves des uns et des autres: qu'est-ce que cela dit du travail?
- Prévention primaire, secondaire, tertiaire

## › Méso: inter-institutions

- Inscrire la SMT dans le mandat des comités SST
- Offrir des formations sur l'OT plus saine et des savoir-faires de prudence vs. stratégies défensives
- Favoriser le travail intersyndical



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)

# Une politisation à différents niveaux (suite) 21

## ► Macro: les instances politiques et scientifiques

- Développer une compréhension approfondie des liens entre la santé mentale au travail et l'atteinte des finalités éducatives.
- Participer au développement des connaissances tenant compte de la complexité des liens entre santé et travail
- Voir à l'application des lois en SST incluant la santé mentale au travail
- Tenir un débat public sur les responsabilités à partager en matière de prévention entre les compagnies d'assurances, les salariés, le gouvernement
- Soutenir les milieux dans leurs actions de prévention primaire en produisant des outils qualitatifs d'analyse de la santé des milieux de travail



- › Quelles réactions ce panorama (horizons) d'action produit-il sur vous?
- › Quel(s) sens voyez-vous à l'action syndicale enseignante en SMT?
- › Qu'est-il possible de faire...
  - Maintenant?
  - À moyen terme?
  - À plus long terme?



## ➤ 3 champs d'action

- L'entretien et l'animation du lien social dans l'entraide au quotidien
- La défense et la promotion des droits
- Les actions directes sur l'organisation du travail

(Deslauriers, 2016)

# L'entretien et animation du lien social dans l'entraide au quotidien



## › L'entraide individuelle et collective.

- Animé au quotidien par les pairs et les collègues
- Peut se structurer en réseaux: ouvre un espace pour parler de santé mentale au sens large
  - Écoute
  - Référence
  - Prévention

(Deslauriers, 2016)



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)



# La défense et la promotion des droits



## › La formation

- Connaître ses droits
- Penser l'action au-delà des structures administratives

## › La négociation de clauses visant l'organisation du travail et la SST

- Clauses qui permettent de lutter contre la surcharge ou la précarité.
- Clauses favorisant la conciliation travail famille

## La sensibilisation et les représentations dans les instances administratives et politiques

- Ex.: Comités SST; comité relation de travail; conseil d'établissement, etc.



# Les actions directes sur l'organisation du travail locale



## Des « micro-actions »

- Dénonciations locales de situations aberrantes et gestes de solidarité spontanés
- Démarches paritaires (micro) de résolution de problème

## Enquêtes paritaires ou syndicales

- Déclenchées lorsqu'un problème est dénoncé
- Documente comment l'organisation du travail est reliée au problème constaté
- Mets en évidence ce qui doit être modifié (parfois appuyé sur une démarche SST)

(Deslauriers, 2016)



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)

# Exploration des actions possibles (résultats d'une activité de formation auprès des membres d'un syndicat d'enseignant.e.s)



## ➤ Information:

- Conscientiser: l'importance du problème (santé mentale) dans le milieu de l'enseignement.
- Connaître la convention collective pour connaître les droits et les balises de l'organisation du travail.
- Dénoncer les aberrations (jauger la normalité)
- Formation (reconnaissance des signes et symptômes)
- Documenter les problèmes dans les milieux

## ➤ Accompagnement

- Travailler à permettre des voies de sorties

## ➤ Publication des ressources de soutien:

- Demander des mesures d'aide à la santé mentale en début d'année à l'école
- Demander à la commission scolaire quelles

mesures d'aide sont mises en place en début d'année

## ➤ Créer des espaces de parole

- Aviser que c'est une question qui va prendre de la place dans l'école.
- Rencontres informelles
- Témoigner des problèmes en rencontres d'unité
- Nommer les problèmes dans des rencontres formelles.
- Créer un comité école (ou investir un comité déjà existant) pour discuter des problèmes d'organisation du travail (dans les conventions).

## ➤ Formation enseignante:

- Mieux préparer les jeunes par la formation universitaire (situations à risque et signes de détresse) = mieux connaître le réel du travail.



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVAT)



- Plusieurs voies d'actions sont possibles
  - Il n'y a pas « une bonne » action possible, mais plutôt diverses voies potentiellement viables
- Ces différentes formes d'action sont complémentaires
  - Certains démarches nécessitent un temps long pour avoir des retombées, d'autres apportent une aide directe à la personne en souffrance.

# MERCI!

# DES QUESTIONS?

*Si la fin ultime de toute action politique [au sens de praxis] est de ré-enchanter le monde c'est-à-dire de le rendre à nouveau habitable par l'être humain, notre objectif premier est clair : reconnaître d'abord ce que mon travail doit à ma subjectivité, reconnaître ensuite ce que le travail des autres doit à leurs subjectivités à chacun et à tous (Dejours, 2003, p. 231).*



## ► Publications sur lesquelles se fondent principalement la conférence :

- Maranda, M.F., Viviers, S., & Deslauriers, J.S. (2014). *Prévenir les problèmes de santé mentale au travail : contribution d'une recherche-action en milieu scolaire*. Québec : PUL.
- Viviers, S., & Maranda, M.-F. (2018). Clinique du travail et politisation de la souffrance: quelles contributions à la prévention des problèmes de santé mentale au travail. Dans I. Fortier, S. Hamisultane, I. Ruelland, J. Rhéaume, & S. Beghdadi (Éd.), *Clinique en sciences sociales. Sens et pratiques alternatives* (Presses de l'Université du Québec, p. 213-224). Québec.

## ► Références citées dans la présentation:

- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, critique des fondements de l'évaluation*. Paris: INRA Éditions.
- Deslauriers, J.-S. (2016). *Action en santé mentale au travail et syndicalisme québécois l'expérience de représentants syndicaux* (Thèse (Ph. D.)). Université Laval, Québec. Consulté à l'adresse Accès via CorpusUL <http://hdl.handle.net/20.500.11794/27171>
- Périlleux, T. (2014). Santé au travail : trois enjeux critiques, quelques enseignements cliniques. Dans L. Taskin, D. Desmette, E. Léonard, P. Reman, & P. Vendramin (Éd.), *Transformations du travail: regards multidisciplinaires* (Presses universitaires de Louvain, p. 23-31). Louvain-la-Neuve.
- Roche, P. (2014). Normativité, grande santé et persévérance en son être. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* (En ligne), 16(1). Consulté à l'adresse <http://pistes.revues.org/3469>



# Références à nos travaux sur la santé mentale au travail en milieu scolaire



32

## › Autres publications découlant de cette recherche-action

- Maranda, M.F., & Viviers, S. (dir.) (2011). *L'école en souffrance : psychodynamique du travail en milieu scolaire*. Québec : PUL.
- Maranda, M. F., Viviers, S., & Deslauriers, J.-S. (2013). «L'école en souffrance» : recherche-action sur les situations de travail à risque pour la santé mentale en milieu scolaire. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 15, 225-239.
- Maranda, M. F., Deslauriers, J. S., & Viviers, S. (2016). L'école en souffrance : Enquête-action et critique de l'idéologie managériale. Dans L. Negura (dir.), *L'intervention en sciences humaines : l'importance des représentations*. Québec : PUL.
- Viviers, S., Maranda, M. F., Héon, L., & Deslauriers, J.-S. (2013). Se risquer à poursuivre une action post enquête en psychodynamique du travail: un *accompagnement des professionnels de l'éducation*. Dans B. Bourassa, G. Fournier, & L. Goyer (dir.), *Construction de savoirs et de pratiques professionnelles : le double jeu de la recherche collaborative* (pp.67-100). Québec : Presses de l'Université Laval.



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVA)



# Références à nos travaux sur la santé mentale au travail en milieu scolaire (suite)



33

## ► Publications découlant de mes travaux auprès des conseillers d'orientation:

- Viviers, S. (2017). Entre défenses et défenses : quelle créativité pour quel métier et quelle santé? Dans G. Amado, D. Bouilloud, D. Lhuillier, & A. L. Ulmann (Éd.), *Travail et créativité* (p.217-238). Toulouse: Érès.
- Viviers, S. (2016). Souffrance et stratégies défensives dans le travail de conseillers d'orientation en milieu scolaire : l'identité professionnelle en question. Dans G. Fournier, L. Lachance, et E. Poirel (dir.), *Éducation et vie au travail : Diversité des trajectoires professionnelles et dynamique de maintien durable en emploi*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Viviers, S., & Dionne, P. (2016). Politiques publiques et métiers relationnels. Analyse des transformations de la profession de conseiller d'orientation en milieu scolaire au Québec. Dans M.C. Doucet & S. Viviers (dir.), *Métiers de la relation. Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*. Coll. Sociologie contemporaine, Québec: PUL.
- Dionne, P., & Viviers, S. (2016). Métier relationnel et dispositifs publics : regard sur l'activité de c.o. en milieu scolaire. Dans M.C. Doucet & S. Viviers (dir.), *Métiers de la relation. Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*. Coll. Sociologie contemporaine, Québec: PUL.



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail  
(CRIEVA)