

LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL : AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DES MILIEUX DE TRAVAIL

*Cahier des participantes
et participants*



CRIEVAT

Centrale des syndicats
du Québec



CSQ

Cote D: D12532

Graphisme intérieur: Interscript

Design page couverture: Laurie Patry avec la permission des Presses de l'Université Laval

Ce Guide découle d'une recherche-action présentée dans deux volumes: «*L'école en souffrance: enquête de psychodynamique du travail en milieu scolaire*» (2011) et «*Prévenir les problèmes de santé mentale au travail: contributions d'une recherche-action en milieu scolaire*», PUL, CSQ et CRIEVAT (2014).

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à cette recherche. Nous manifestons notre gratitude à la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), ses fédérations et syndicats affiliés, de même que le Syndicat des employés professionnels et de bureau (SEPB, FTQ), qui l'ont rendue possible.

L'équipe de recherche: Marie-France Maranda, Simon Viviers, Jean-Simon Deslauriers, Lucie Héon: Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail, Université Laval, Québec.

Objectifs de l'activité

- A) Prendre conscience de l'existence de problèmes de santé mentale vécus par les travailleuses et les travailleurs en contexte de travail (stress intense et chronique, détresse psychologique, épuisement professionnel, dépression, recours aux substances psychotropes, etc.).
- B) Analyser les sources des situations à risque de détérioration de la santé mentale au travail:
 - a. Du côté de l'organisation du travail
 - b. Du côté des stratégies défensives individuelles, partagées ou collectives
- C) Explorer des pistes d'actions syndicales destinées à prévenir ces situations
 - a. Prévention primaire
 - b. Prévention secondaire
 - c. Prévention tertiaire
- D) Intégrer la santé mentale au travail dans les actions en santé et sécurité du travail.

Ouverture

Présentation de l'activité, objectifs, pédagogie employée, déroulement, modes de participation

Tour de table

Nom _____

Expérience de travail (genre d'emploi, depuis quand, où)?

Expérience syndicale, associative ou communautaire (depuis quand)?

Combien de personnes dans votre milieu de travail (école, commission scolaire, autre)?

Secteur secondaire, primaire, formation professionnelle, autre? Milieu urbain, semi-urbain, régional?
Proportion femmes/hommes? Origine?

Quelles sont vos attentes au regard de cette session?

Première journée

premier avant-midi

Portrait de la situation concernant les problèmes de santé mentale au travail¹ :
portrait de la « santé » des travailleuses et travailleurs

OBJECTIF Partager en groupe ce qui est souvent vu au premier chef comme étant des problèmes personnels. Démystifier l'apparition ou le développement des problèmes de santé mentale au travail.

EN ATELIER (Se choisir un porte-parole)

QUESTION

Le stress chronique, la détresse psychologique, l'épuisement professionnel, les troubles d'adaptation existent-ils dans votre milieu de travail? Comment cela se manifeste-t-il?

Comment pouvons-nous expliquer l'augmentation des problèmes de santé mentale au travail?

Quelles sont les difficultés rencontrées pour aborder ces questions en milieu de travail?

¹ La notion de santé mentale au travail est suggérée pour contrebalancer la vision psychologisante de « santé psychologique ». La santé mentale au travail est vue comme un problème de santé publique et non pas un strict problème personnel, individuel ou psychologique.

EN PLÉNIÈRE (Recueil des porte-parole et en groupe)

Quels problèmes de santé mentale au travail ont été identifiés ?

Leur origine ? Les explications ?

Les difficultés à traiter ces questions sur le plan du collectif

Page d'information

Les problèmes de santé mentale au travail

Quelques indices de « symptômes » révélateurs :

La **détresse psychologique** est élevée dans le secteur de l'enseignement (20,8 % vs 18,1 % pour l'ensemble des secteurs) tout comme la **violence** (Vézina et coll. 2011²). Le secteur de l'enseignement détient le taux de détresse psychologique le plus élevé de tous les secteurs d'activité, plus que la santé, quoique ce dernier est élevé également.

Congés d'**invalidité** long terme = « 50 % reliés à des troubles de nature psychologique » (Fédération des commissions scolaires, Le Soleil, 10 janv. 2011).

Précarité d'emploi dans le milieu scolaire : 48,6 % selon Min. de l'éducation, (R. Ouellette, 2008³).

Décrochage professionnel : Tardif (2013), Martineau et coll. (2013)⁴, Mukamurera (2011)⁵, Karsenti, Collin et Dumouchel (2013)⁶ établissent entre 15 et 20 % le nombre d'enseignants qui quittent la profession au Québec.

Relevé des préjugés, « clichés », couramment entendus :

Ex. : Ce sont des « troubles » de personnes à trouble

Les gens manquent de cœur à l'ouvrage

Les gens sont incapables de s'adapter

Ils manquent de résilience

La santé mentale? On n'est pas fous (confusion avec folie)

Dîner (12h-13h)

- 2 Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-691.pdf>
- 3 Ouellette, R. (2013). Statistiques de l'éducation. Enseignement primaire, secondaire, collégial et universitaire – Édition 2011. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, Gouvernement du Québec, Québec, <<http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/publications/SICA/DRSI/se2> 011-EditionP.pdf>>.
- 4 Martineau, S, J. Mukamurera, T. Karsenti et S. Collin (2013, novembre). Facteurs de décrochage en enseignement : réflexion à partir de l'analyse de recherches récentes. CRIFPE, Journée du CPIQ, 30 novembre, Trois-Rivières.
- 5 Mukamurera, J. (2011). « Les conditions d'insertion et la persévérance dans la profession enseignante ». Dans F. Lacourse, S. Martineau et T. Nault (dir.), *Profession enseignante. Démarches de soutien à l'insertion professionnelle* (p. 37-58), Montréal, Éditions CEC.
- 6 Karsenti, T., S. Collin et G. Dumouchel (2013). Le décrochage enseignant : état des connaissances. *International Review of Education*, publié le 27 juillet. Document téléaccessible : <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11159-013-9367-z#>.

EN PLÉNIÈRE

Quelle(s) situation(s) avez-vous relevée(s) concernant la réalité de votre milieu de travail en lien avec l'organisation du travail?

Comment y avez-vous fait face? (En tant qu'individu et collectivement?)

Y a-t-il du plaisir relié au travail?

Et des souffrances?

Six situations difficiles ou pénibles découlant de l'enquête de psychodynamique du travail à l'école⁶

Lourdeur du travail : le poids du « trop », le poids du « manque »

L'intégration d'un trop grand nombre d'élèves en difficulté et la défavorisation du milieu ont été relevées comme des aspects qui alourdissent considérablement le travail du personnel scolaire. En effet, les enseignants ont témoigné à quel point, ces années-ci, les jeunes qui sont placés dans des classes régulières connaissent des difficultés diverses (déficits d'attention, troubles comportementaux, syndrome d'Asperger, graves retards scolaires, etc.). Or, la part d'investissement que requiert le défi d'enseigner et d'accompagner quand même les élèves dans ces conditions comprend toute une part de travail invisible qui n'est pas socialement reconnu, travail qui se réalise souvent au prix d'un surinvestissement individuel. Les enseignants ont évoqué une situation où le travail est « empêché » par trop de difficultés psychosociales et organisationnelles.

La complexité du travail et la confusion des rôles

La complexité marque de plus en plus le travail à l'école. Le modèle du Maître seul dans sa classe est ébranlé. Désormais, le travail scolaire se réalise sous le mode de « l'équipe-école », de la multidisciplinarité et de la polyvalence. Or, une confusion des rôles risque d'entraîner des conflits et des dérives du côté de l'éthique professionnelle, particulièrement dans les situations d'urgence où la réaction, le besoin d'immédiateté commandent des interventions de très court terme. De même, la mission de chacun semble se déplacer, tout comme la mission de l'école. Que faire des cas complexes de jeunes qui requièrent à la fois de l'accompagnement scolaire, médical, psychologique et social et qui, ne bénéficiant pas de tels services dans le réseau public de santé se tournent vers l'école ? Le travail scolaire s'inscrit dans ce qui apparaît une « école réparatrice ».

Les pressions du temps

Les situations de crise, l'immédiateté et l'urgence, l'obligation de remplir des formulaires au fur et à mesure que les interventions sont conduites organisent le travail « à la minute ». La journée de travail est découpée en séquences qui se superposent et se tiennent dans une simultanéité des tâches. Cette temporalité est contraire à celle de l'enseignement et de l'accompagnement sur du long terme, qui requièrent du recul, du temps de réflexion, de la planification. La gravité de certaines situations (par exemple des agressions verbales et physiques) conduit les enseignants à faire des appels à l'aide aux directions et aux professionnels (ex. : les psychologues), demandes qui consomment beaucoup de temps et d'énergie. L'intensité et la sollicitation des émotions sont alors au maximum alors que l'impression générale est que le temps manque.

Non-respect et violence

Le personnel du secteur de l'enseignement est dans les premiers rangs des victimes d'agressions physiques en milieu de travail et en ce qui concerne la détresse psychologique (Vézina et coll., 2011⁷). Le ton, le vocabulaire, le manque de politesse et de soucis des uns vis-à-vis des autres font du milieu scolaire, un milieu dur. Or, il n'y a pas que les jeunes ou les parents qui s'en prennent au personnel scolaire en ne respectant pas leur autorité. Les institutions elles-mêmes contribuent à cet état de fait par une instrumen-

6 Tiré de : *L'école en souffrance, psychodynamique du travail en milieu scolaire* (2011), sous la direction de M.-F. Maranda et S. Viviers, CRIEVAT et PUL, 177 p.

7 Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-691.pdf>

talisation des professions et une dévalorisation systématique du rôle des intervenants scolaires lorsqu'elles court-circuitent leurs décisions. Par ailleurs, les participants ont dénoncé certaines pratiques organisationnelles (telles que les contestations systématiques des employeurs quant aux dossiers d'absence pour maladie ou accident) et la déshumanisation des modes de communication qui s'est accentuée au fil du temps. Le manque de solidarité et les conduites déloyales des collègues entre eux confirment le caractère devenu anémique des relations de travail. Bref, la violence, sous toutes ses formes, ajoute un cran aux tensions qui se vivent au quotidien.

De la bureaucratie à la désorganisation

Le personnel scolaire se démène entre bureaucratie et désorganisation. D'un côté, la bureaucratie organise le travail de manière « rigidifiée » inscrite dans des pratiques organisationnelles (rapports multiples, feuille de tâches, modes de communication du haut vers le bas, etc.). De l'autre côté, la désorganisation guette le milieu scolaire particulièrement lors des rentrées scolaires jugées frénétiques, voire chaotiques. Ce paradoxe irrite particulièrement le personnel et les épuise tôt au début de l'année scolaire. Les directions sont alors prises à partie pour des situations dont elles ne sont pas nécessairement responsables. Pensons aux fluctuations des inscriptions en début d'année scolaire qui déterminent les budgets et les ressources financières consentis par les commissions scolaires (l'institution intermédiaire entre le ministère de l'Éducation et l'école).

Précarité d'emploi et de travail

La précarité d'emploi et de travail a gagné des proportions alarmantes en éducation : près de la moitié du personnel n'a pas de statut permanent (en d'autres mots, n'ont pas de sécurité d'emploi). Le personnel de soutien et les enseignants sont particulièrement touchés. La précarité d'emploi et de travail est définie comme une situation non désirée qui fragilise le lien d'emploi (instabilité, nombre insuffisant d'heures de travail, mobilité forcée, etc.) et le rapport au travail (groupes difficiles et manque d'outils adéquats : information, formation, expérience, etc.). Or, la division entre le personnel à statut permanent vs précaire (ex : les contrats à durée déterminée) semble consacrée dans des pratiques locales discutables : de jeunes enseignants sont soumis à devoir faire leurs premières expériences avec les groupes les plus difficiles, pour donner cet exemple, contribuant sans doute au décrochage professionnel que vivent les nouveaux enseignants. Au final, la précarité induit de l'instabilité qui se répercute dans toutes les activités du travail scolaire.

Qu'est-ce que la souffrance ?

Un espace de lutte pour rester en santé, un inconfort, un malaise.

La souffrance créatrice existe s'il y a une possibilité de faire contribuer intelligence, expérience, ingéniosité, coopération, etc.

La souffrance pathogène se développe si trop de contradictions, d'impasses, de blocages, de distorsions, d'empêchements déforment le rapport au travail.

Les formes de la souffrance : le stress intense, la détresse, la fatigue chronique, l'usure, l'épuisement, le besoin d'avoir recours aux substances psychoactives : alcool, drogues, médicaments.

Deuxième journée

Avant-midi (une quinzaine de minutes, au plus)

Retour sur la première journée: Y a-t-il des éléments sur lesquels vous aimeriez revenir? Comment avez-vous vécu cette journée?

Les situations à risque (suite) les stratégies défensives – début de la journée

OBJECTIF Réfléchir individuellement et en groupe aux incidences des stratégies défensives notamment sur le rôle qu'elles jouent au regard de l'action ou de l'inaction.

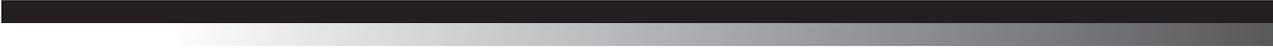
Les **situations à risque** comprennent des éléments difficiles ou pénibles venant de l'organisation du travail en interrelation avec des **stratégies défensives** individuelles et collectives mises en place pour contrer la souffrance, stratégies qui s'avèrent souvent nuisibles à long terme à la santé mentale, puisqu'elles altèrent la perception de la réalité et inhibent l'action.

Préparation et jeu de rôles

Notes durant le jeu de rôle:

Retour sur le jeu de rôles

Prendre 5 minutes pour avoir le temps de relever des choses.



Comment les acteurs se sont-ils sentis? Comment avez-vous trouvé «jouer» ce jeu de rôles?

Selon ce jeu de rôle et selon votre connaissance de votre milieu de travail, comment les gens réagissent-ils face aux situations quotidiennes qui génèrent stress, anxiété, malaises, frustrations, colère, etc.?

À la lumière du jeu de rôle et en rapport avec la réalité, quelles stratégies de défense individuelles, partagées ou collectives ont été mises en place dans les milieux de travail, à votre avis?

Quelles sont leurs incidences?

Quelles sont leurs implications sur l'action?

Comment aborder ces questions en groupe?

Page d'information

Les incidences des stratégies défensives

Les stratégies défensives peuvent prendre plusieurs formes. Elles peuvent être individuelles, partagées ou collectives. On peut même déceler dans certains milieux, en lien étroit avec l'organisation du travail, des idéologies défensives (par exemple l'hypertravail qui s'inscrit dans l'endurance).

Des stratégies défensives repérées lors de l'enquête de psychodynamique du travail :

L'ampleur des contradictions pose des défis énormes dans le rapport au travail au quotidien. Malgré les efforts portés par les acteurs décisionnels sur le terrain, malgré le désir du personnel de tenir le coup, ce sont surtout des stratégies défensives d'ordre individuel qui ont été construites dans cet esprit de « s'adapter » aux mutations de l'environnement de travail.

Deux blocs de stratégies défensives repérées lors de l'enquête dans les écoles :

- 1) Une adaptation palliative à la mission de l'école « réparatrice », qui incite : a) à combler par nécessité des manques sociaux, éducatifs, organisationnels et à s'engager socialement dans une relation d'aide dans un « prendre soin de l'élève », au-delà du travail formel bien souvent ; b) à se forger une carapace idéologique pour s'aligner aux rythmes de productivité attendus (l'hypertravail) ; c) et à pratiquer un discours d'encouragement des troupes qui focalise sur le « positif ».
- 2) Une adaptation réactive à l'envahissement du travail qui incite : a) à reproduire un impossible discours des limites, et b) à se retirer du travail sur le plan physique et psychique, notamment par la prise de congés.

Pause

L'action de prévention

OBJECTIF Réfléchir, discuter, comment une action de prévention (au sens de réduire ou d'éliminer les sources des problèmes de stress, détresse, d'épuisement, de tensions, etc.) peut être initiée, organisée, structurée, etc.

Définitions de la prévention :

La prévention **primaire** vise l'élimination ou la réduction à la source des problèmes de santé mentale au travail (facteurs de risque organisationnels, situations à risque incluant les stratégies défensives).

La prévention **secondaire** vise l'information, la sensibilisation, l'éducation concernant ces problèmes.

La prévention **tertiaire** vise le traitement, la réhabilitation, le retour au travail, l'aide (ex. : PAE), l'entraide (ex. : Programme de délégués sociaux, aidants naturels, sentinelles).

ATELIERS

Que faire pour prévenir des problèmes d'épuisement professionnel (pour donner cet exemple) et de santé mentale en général dans votre milieu de travail ?

Comment intervenir sur les plans individuel et collectif ?

Quelles actions pourraient être menées au sein des comités de santé et sécurité du travail ?

Lorsque des collègues se retrouvent en invalidité, que peut-il être fait pour leur venir en aide pendant ce temps et au moment du retour au travail?

PLÉNIÈRE

Relevez des mesures de prévention en place au regard des trois niveaux de prévention. Dégagez les forces et les limites des interventions.

Comment développer une action de prévention primaire (à la source) au regard des problèmes de santé mentale au travail?

Comment intégrer cette question de façon directe et effective en santé et sécurité du travail? Comment contourner les difficultés qui se posent sur ce plan?

Page d'information

Définitions plus détaillées de la prévention

Prévention primaire

« La prévention primaire vise la réduction, le contrôle ou l'élimination proprement dite des sources de problèmes de santé psychologique au travail. On tente ainsi de réduire les impacts négatifs des facteurs de risque organisationnels sur les individus. Ce type d'intervention touche directement l'environnement ou la situation de travail et par le fait même, l'organisation et les pratiques de gestion et de travail. » (<http://www.cgsst.com/fra/la-prevention/primaire.asp>)

Prévention secondaire

« La prévention secondaire consiste, d'une part, à informer les individus sur divers thèmes reliés à la problématique de la santé psychologique au travail et, d'autre part, à les aider à développer des stratégies individuelles d'adaptation pour mieux gérer les situations à risque. Les activités de sensibilisation vont, entre autres, faire prendre conscience aux individus des facteurs qui peuvent nuire à leur santé psychologique. Les programmes de développement des habiletés ont comme objectif d'augmenter le niveau de connaissance et d'habileté des employés et des gestionnaires pour les aider à gérer les exigences du travail plus efficacement, soit en améliorant leurs stratégies d'adaptation au stress (p.ex. gestion du temps, restructuration cognitive), soit en soulageant les symptômes du stress (p.ex. relaxation, exercice physique). Cette démarche ne modifie aucunement l'organisation; elle est essentiellement orientée sur la limitation des dommages. Le contenu et la forme de ces interventions peuvent varier considérablement. » (<http://www.cgsst.com/fra/la-prevention/secondaire.asp>)

Prévention tertiaire

« La prévention de niveau tertiaire a pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail ainsi que le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de santé psychologique au travail. Ces stratégies sont souvent associées aux programmes d'aide aux employés (PAE) ou autres programmes du même ordre. Elles incluent généralement des services pour conseiller les travailleurs et les orienter, si besoin est, vers des spécialistes. Ces services sont volontaires, confidentiels et disponibles en tout temps. Bien que la quantité et la qualité des services offerts varient d'une entreprise à l'autre, ils permettent généralement aux individus qui éprouvent des difficultés d'ordre personnel ou reliées au travail d'obtenir de l'information, de l'aide et du soutien de la part de conseillers internes ou externes à l'organisation. » (<http://www.cgsst.com/fra/la-prevention/tertiaire.asp>)

Évaluation de l'activité de formation

Que retenir de plus important au terme de ces deux journées de formation ?

EN GROUPE (10 minutes)

Avec quel(s) élément(s) concret(s) repartez-vous ?

Que pensez-vous de cet outil de formation (le cahier), ses avantages, ses difficultés ?

EN PLÉNIÈRE (Facultatif)

Propositions du groupe

SUGGESTIONS DE LECTURE

Dejours, Christophe (2008). *Travail, usure mentale*, Bayard Éditions, 4e édition.

Institut de psychodynamique du travail, sous la dir. de (2006). *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail*, Presses de l'Université Laval, 207 p.

Maranda, M.-F., S. Viviers et J.-S. Deslauriers (2014). *Prévenir les problèmes de santé mentale au travail : contributions d'une recherche-action en milieu scolaire*, PUL, CSQ et CRIEVAT, 204 p.

Maranda, M.F. et S. Viviers, sous la dir.de (2011). *L'école en souffrance: psychodynamique du travail en milieu scolaire*, PUL, 177p.

Maranda M.-F., J. Rhéaume, L. St-Arnaud, J.-Simon Deslauriers, L. Trudel et C. Genest (2006). Recherche-action en organisation du travail et santé mentale: récits de pratiques syndicales, *Regards*, Ministère du Travail, Gouvernement du Québec, et Rapport final : CSN, CSQ, FTQ 21 novembre 2006.

Rhéaume, J., Maranda, M.F., Deslauriers, J.S., St-Arnaud, L., Trudel, L. (2008). Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail, *Nouvelles Pratiques Sociales*, 20, 2 : 82-110.