



5<sup>e</sup> SYMPOSIUM  
SUR LE TRANSFERT  
DE CONNAISSANCES  
EN ÉDUCATION

S'ADAPTER POUR MIEUX RÉUSSIR

# Adapter l'environnement de travail pour favoriser la santé mentale des personnels scolaires

Une présentation de :

Simon Viviers, Ph.D., professeur titulaire, École de counseling et d'orientation  
[simon.viviers@fse.ulaval.ca](mailto:simon.viviers@fse.ulaval.ca)

Nathalie Morel, vice-présidente à la vie professionnelle (2013-2022), Fédération autonome de l'enseignement

19 avril 2023

Un événement organisé par :



Et financé par :



*La santé mentale est, encore aujourd'hui, largement perçue comme un état découlant de la capacité d'adaptation des personnes à leur environnement, à construire leur bonheur peu importe les circonstances. Mais est-ce signe d'une bonne santé mentale que d'être adapté à un environnement de travail malade?*

# PLAN DE PRÉSENTATION

1. Mise en contexte et définitions
2. Les situations de travail à risque pour la santé mentale
3. Santé mentale, pouvoir d'agir collectif et organisation du travail (recherche partenariale)
4. Projet-pilote de recherche-intervention portant sur la santé mentale du personnel enseignant (FAE-CPNCF)



# MISE EN CONTEXTE

- Autres recherches 2009-2014 et liens avec FAE
- Travaux en collaboration avec la FAE 2017-2018
- La FAE a fait du dossier de la santé mentale et du mieux-être au travail de ses membres, un de ses objectifs prioritaires.
- Recherche partenariale (CRSH) 2019-2021
- Projet-pilote de recherche-intervention portant sur la santé mentale du personnel enseignant (CPNCF – FAE)





Repéré sur le site [crosswalk.com](https://www.crosswalk.com)

# QUELLES REPRÉSENTATIONS POUR QUELLES PRATIQUES?

- Pratiques de prévention axées sur l'adaptation des individus à leur environnement encore fortement promues et appliquées
- Pratiques de prévention axées sur l'adaptation de «l'environnement» de travail aux individus (p.ex., facteurs de risques psychosociaux) se développent

**Mais qu'en est-il de ce que «font» les travailleurs et les travailleuses, dans leur activité, pour faire face aux exigences du travail?**



# DÉFINITIONS

- **Santé mentale :**
  - Sentiment éprouvé lorsque l'on se sent vivant
  - Pouvoir d'agir sur ce qui est (ou devient) normal dans son milieu de vie
- **Situations de travail à risque pour la santé mentale:**
  - Composées de contraintes de l'organisation du travail qui génèrent de la souffrance pathogène
  - Peuvent être entretenues par la présence de stratégies défensives.



# LES STRATÉGIES DÉFENSIVES

- Gestes posés et conduites adoptées plus ou moins consciemment; cesser de ressentir cette souffrance vive et intense
- Se déploient sous la forme de tentatives de « s'adapter » au contexte ou à l'environnement de travail pour « tenir » dans le travail



# LES STRATÉGIES DÉFENSIVES (SUITE)

- Solution de pis-aller (se protéger, préserver ce qu'il nous reste de santé et de sens au travail)
- Stratégies qui ne permettent pas de penser l'organisation à la source de la souffrance
- N'agissent pas sur les risques que pose le travail pour la santé
- Participent à rendre invisibles les problèmes liés à l'organisation du travail





# LES SITUATIONS DE TRAVAIL À RISQUE POUR LA SANTÉ MENTALE DU PERSONNEL ENSEIGNANT



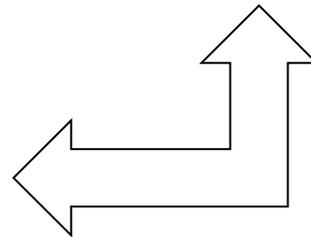
# SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE - DES SITUATIONS DE TRAVAIL À RISQUE

- 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
- Affects...
  - Crainte du jugement / recevoir des reproches / Infantilisé
  - Remise en doute / Vulnérabilité
  - Colère
  - Solitude / Isolement / Rejet
  - Se sentir dépassé / Coupable / Honteux
  - Fatigue / Usure / Épuisement
  - Anxiété / « Qui vive » / Pressurisé
  - Peur
  - Amertume / Impuissance



# SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE - DES SITUATIONS DE TRAVAIL À RISQUE

- 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)





Repéré sur [go.forrester.com/blogs/16-08-22-an\\_existential\\_threat/](https://go.forrester.com/blogs/16-08-22-an_existential_threat/)



Repéré sur [www.gilblog.org/2016/03/hotfrogs.html](http://www.gilblog.org/2016/03/hotfrogs.html)



Repéré sur <https://www.chess.com/fr/article/view/lattaque-de-la-grenouille-cuite>

## Que faire pour sortir des impasses défensives?



# QUE FAIRE?

- Penser autrement les problèmes de SMT. Prendre conscience de la dynamique en jeu
- « C'est d'un double mouvement, de transformation de l'organisation du travail et de dissolution des systèmes défensifs, que peut naître un meilleur rapport santé mentale-travail. »  
(Dejours, 2008, p. 190)
- Politiser la souffrance au travail (structure, culture)





# **SANTÉ MENTALE ET ORGANISATION DU TRAVAIL ENSEIGNANT: QUEL POUVOIR D'AGIR COLLECTIF ? (CRSH, 2019-2021)**



# QUEL POUVOIR D'AGIR COLLECTIF?

- Résumé de la Recherche partenariale FAE / ULaval
- Santé mentale et pouvoir d'agir sont intrinsèquement liés.
- Le pouvoir d'agir collectif permet de « produire du contexte pour exister » plutôt que de subir dans l'impuissance le contexte tel qu'il est



# QUEL POUVOIR D'AGIR COLLECTIF? (SUITE)

- Autrement dit, c'est agir pour que notre métier puisse exister pleinement. En fin de compte, c'est prendre soin de son métier.
- La souffrance vécue par soi ou par les autres peut constituer un moteur d'action collective.
- Le passage de l'action individuelle à l'action collective est toutefois particulièrement difficile.



# OBJECTIFS DE RECHERCHE

Comprendre comment les enseignantes et enseignants arrivent à agir collectivement sur les contraintes normatives et organisationnelles qui affectent leur santé mentale.

- Objectifs spécifiques :
  - 1) Répertorier des actions collectives des enseignantes et enseignants sur les contraintes organisationnelles qui entravent leur santé mentale
  - 2) Décrire les processus et conditions par lesquels certaines actions collectives ont pu se déployer et leurs impacts sur l'organisation du travail
  - 3) Dégager les innovations porteuses sur le plan de l'action collective à partir d'un dialogue avec des experts de l'organisation et des pratiques syndicales dans le secteur de la santé et des services sociaux et les diffuser en vue de les multiplier à travers les membres de la FAE



# RÉCIT DE PRATIQUE

EMPLOI ET BÉNÉVOLAT

# CE QUI FREINE SOUVENT LE POUVOIR D'AGIR COLLECTIF

- La reconnaissance du travail enseignant n'est pas toujours au rendez-vous
- Le passage de l'action individuelle à l'action collective est souvent laborieux (« bâton du pèlerin », « fardeau de la preuve », « porte close », etc.)
- L'individualisation des problèmes et des défis ou le fait de les « prendre sur soi »
- La peur des débordements émotionnels comme obstacle à la collaboration
- La banalisation de la souffrance liée à la situation inacceptable



# CONDITIONS FAVORABLES À L'ACTION COLLECTIVE

- La connaissance de l'organisation du travail, des ressources syndicales et des droits des enseignantes/enseignants + les habiletés pour les faire respecter
- Le pouvoir (capacité et santé)
- La posture d'affirmation (vouloir, agir et faire) et l'utilisation de stratégies utiles

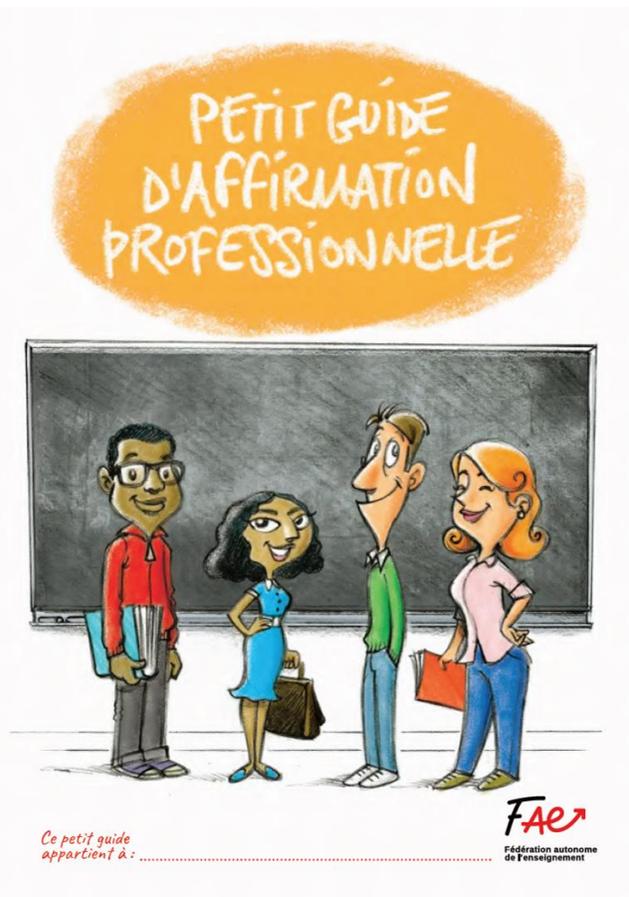


# CONDITIONS FAVORABLES À L'ACTION COLLECTIVE (SUITE)

- La documentation des faits et les traces colligées
- La mobilisation de plusieurs acteurs (ex. : CNESST, parents, etc.)
- La mise en place de conditions socioaffectives (écoute, empathie, prise de parole, etc.) et organisationnelles (variétés de modes de communication, espaces physiques, temps et rencontres)



# DES OUTILS CONCRETS POUR LES PROFS



## PETIT GUIDE DE SANTÉ MENTALE AU TRAVIL



# DÉMOCRATISER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

**Vers des conditions pour redonner un pouvoir d'agir des enseignantes/enseignants sur l'exercice de leur métier**

- Créer des espaces de dialogue sur la qualité du travail (« autorité professionnelle »)
  - Cadre d'élaboration de leur expérience subjective du travail
  - Espace relationnel de discussion des normes de vie et de travail des uns et des autres
  - Occasion de délibération sur des règles communes, des finalités du travail, et éventuellement une reconfiguration subjective et collective du sens du travail



# DÉMOCRATISER L'ORGANISATION DU TRAVAIL (SUITE)

- Nécessité d'une structure pérenne dans l'organisation visant à soutenir une amélioration de l'organisation du travail en continu, à partir de l'expérience réelle et concrète du travail et de sa mise en discussion entre différentes catégories de personnels (Bonfond, 2019)
- Projet pilote FAE-CPNCF, EN 2020-2023





# **PROJET-PILOTE DE RECHERCHE-INTERVENTION PORTANT SUR LA SANTÉ MENTALE DU PERSONNEL ENSEIGNANT**





# PROJET-PILOTE DE RECHERCHE-INTERVENTION PORTANT SUR LA SANTÉ MENTALE DU PERSONNEL ENSEIGNANT

Photo : educaloi.qc.ca

# Contexte du projet

- Projet novateur en matière de santé au travail;
- Développé spécifiquement pour le personnel enseignant au Québec;
- Résulte d'une entente nationale paritaire qui reconnaît:
  - La nécessité et l'importance de consacrer du temps et de développer des moyens concrets, à l'échelle locale, pour prévenir les **situations de travail à risque** et les **problèmes de santé mentale** qui peuvent en découler.

# Objectifs du projet

- Développer et expérimenter un **dispositif organisationnel** de prévention des problèmes de santé mentale au travail des enseignantes et enseignants dans les établissements scolaires. Il s'agit plus spécifiquement de :

## Expérimenter

Concevoir et expérimenter un dispositif organisationnel de prévention des problèmes de santé mentale fondé sur une approche de clinique du travail

## Accompagner

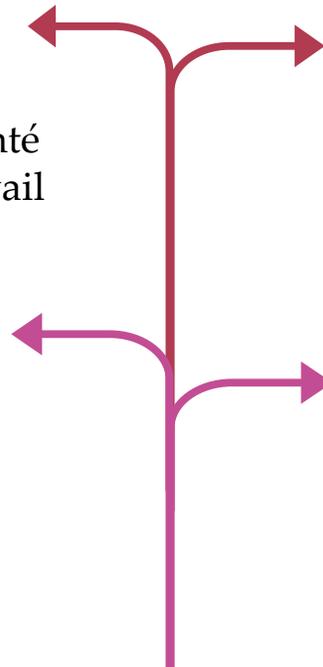
Adapter et accompagner l'implantation du dispositif dans les établissements scolaires participants

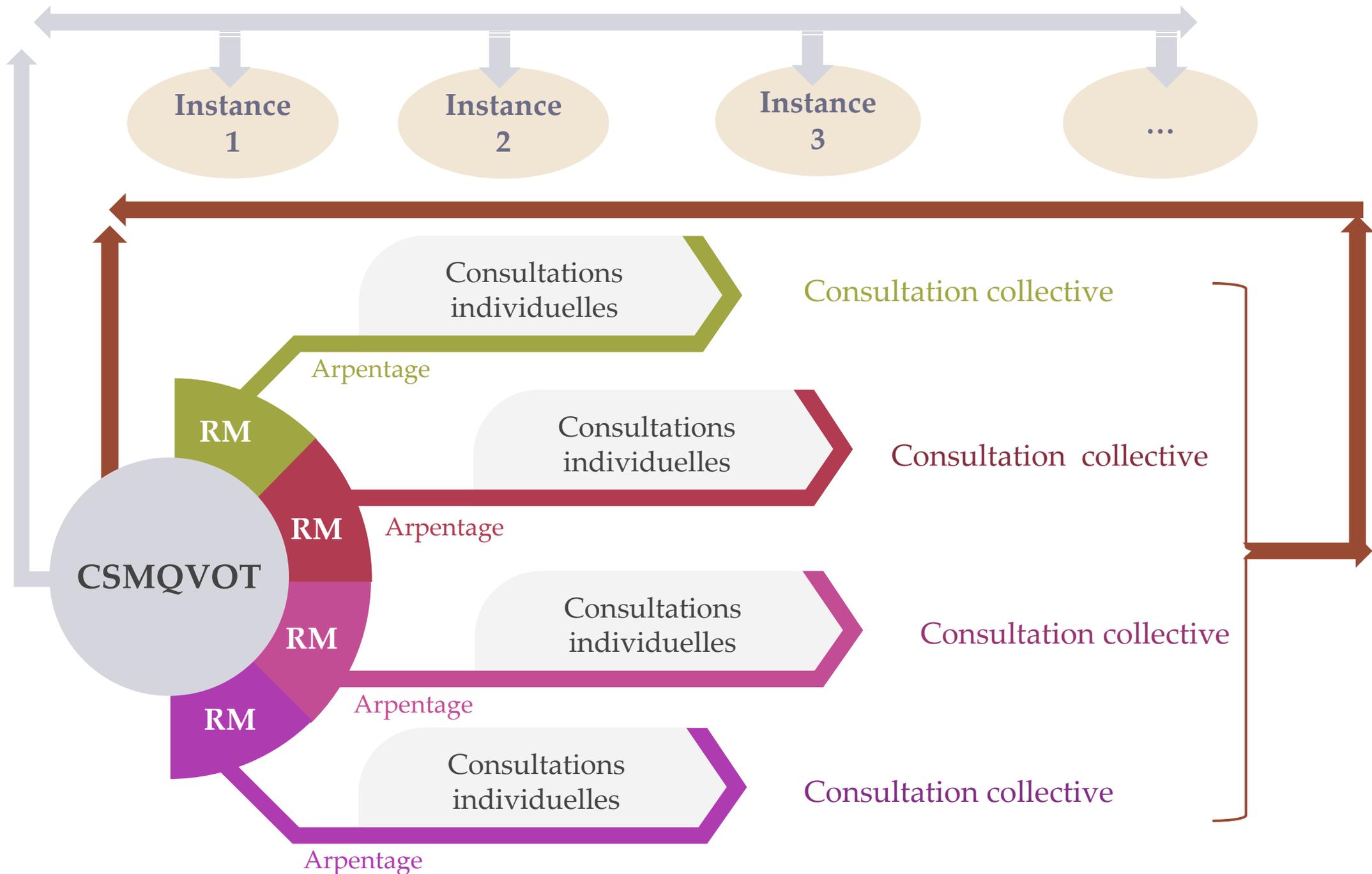
## Former

Concevoir et dispenser une formation sur l'implantation, la conduite et l'animation

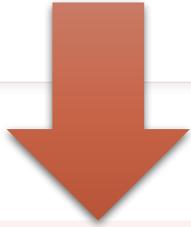
## Évaluer

Évaluer l'implantation du dispositif et de ses retombées dans ces différents milieux





# Rôle du comité



Discuter les expériences des collègues, élaborer et mettre en place de pistes de solution



**Discussion individuelle** auprès des collègues : recueillir les expériences des collègues et les documenter



**Discussion collective** avec les collègues : rapporter les expériences recueillies en arpentage individuel, discuter et hiérarchiser les expériences à ramener en comité



# QUELQUES CONSTATS PRÉLIMINAIRES

- Améliorer la santé mentale, à quel niveau?
  - Parole écoutée, respect dans les échanges, reconnaissance des pairs, confiance en soi et entre-soi, recherche collective de pistes d'action
  - Modification de l'organisation du travail, améliorer l'environnement de travail, limiter les contraintes
- Changement de postures



# EN CONCLUSION

- Apprendre de la souffrance vécue pour adapter les conditions de travail (un « environnement capacitant ») et ainsi...:
  - Atténuer les risques psychosociaux
  - Soutenir la possibilité d'un travail de qualité à ses yeux
  - Favoriser le sentiment d'accomplissement professionnel (finalité)
  - Fortifier l'identité et l'estime de soi collectives de la profession





**MERCI POUR VOTRE ATTENTION!**

**PÉRIODE D'ÉCHANGES  
(VOS QUESTIONS OU COMMENTAIRES  
SONT LES BIENVENUS)**

## Auteurs

Nathalie Morel, vice-présidente à la vie professionnelle  
(2013-2022)

Fédération autonome de l'enseignement

Simon Viviers, Ph. D.

Professeur | Membre régulier au CRIEVAT

Responsable – Collectif de recherche sur le rapport au  
travail et la recherche transformatrice (2RT)

École de counseling et d'orientation

Faculté des sciences de l'éducation | Université Laval