

« L'école en souffrance » : recherche-action sur les situations de travail à risque pour la santé mentale en milieu scolaire

Marie-France Maranda, Simon Viviers, Jean-Simon Deslauriers

DANS NOUVELLE REVUE DE PSYCHOSOCIOLOGIE 2013/1 (N° 15), PAGES 225 À 240
ÉDITIONS ÉRÈS

ISSN 1951-9532

ISBN 9782749237268

DOI 10.3917/nrp.015.0225

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2013-1-page-225.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Érès.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

« L'école en souffrance » : recherche-action sur les situations de travail à risque pour la santé mentale en milieu scolaire



Marie-France Maranda,
Simon Viviers
Jean-Simon Deslauriers

Depuis plusieurs années, les travaux de notre laboratoire se sont inscrits à l'interface de la psychodynamique du travail (Maranda, 2007 ; Viviers et coll., 2013) et de la sociologie clinique (Maranda et coll., 2007) dans ce que nous pourrions appeler une « sociologie clinique du travail ». À l'instar de chercheurs s'inscrivant dans ces courants (Lhuillier, 2006), nous postulons la centralité du travail sous la double face de l'organisation du travail et du rapport subjectif au travail. Dans la mesure où se développe une « psychosociologie du travail », qui prend le travail « en situation » comme porte d'entrée de la connaissance et de l'action sur les phénomènes de souffrance au travail (Amado et Lhuillier, 2012), nous souhaitons ici contribuer à la réflexion par la présentation des résultats d'une recherche-action réalisée dans des écoles du niveau secondaire (lycées) au Québec (Maranda et Viviers, 2011)¹. L'étude de ces situations jugées à risque sur le plan de la santé mentale prend en compte à la fois des dimensions liées à l'organisation du travail et des stratégies



Marie-France Maranda, sociologue du travail, professeure retraitée du Département des fondements et pratiques en éducation, chercheure associée au Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail, université Laval, Québec. marie-france.maranda@fse.ulaval.ca

Simon Viviers et Jean-Simon Deslauriers, doctorants en sciences de l'orientation de la faculté des sciences de l'éducation, université Laval, Québec.

simon.viviers@fse.ulaval.ca, jsdeslauriers@gmail.com

1. Cette recherche a été subventionnée par l'institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST).

défensives déployées pour faire face aux réalités rencontrées tous les jours dans les écoles, notamment celles inscrites dans des milieux socio-économiques défavorisés. Ce qui nous conduira à éclairer la montée de phénomènes tels que l'épuisement professionnel, la détresse psychologique, la dépression en contexte de travail.

L'angle d'approche fut initialement celui de l'enquête de psychodynamique du travail (Dejours, 2008) qui s'appuie sur l'étude de l'expérience du travail au quotidien et ce qui est érigé comme barrières de protection pour faire face aux multiples rebondissements qui se produisent dans ce que nous appelons le travail effectif ou le travail réel. Un deuxième volet visait la production de connaissances sur l'accompagnement des acteurs du milieu, à la suite une telle enquête, par la mise en place d'un plan d'action en prévention primaire, c'est-à-dire en mettant l'accent sur les risques liés à l'organisation du travail.

L'objectif de cet article est de présenter le déroulement et les enjeux de cette recherche-action en santé mentale au travail, recherche qui pourrait s'inscrire dans le champ de la psychosociologie du travail (Lhuillier, 2006), entendue comme cadre théorico-clinique prenant pour objet le travail afin de comprendre et agir sur les phénomènes aux confins de l'articulation entre « champ social, conduites humaines et vie psychique » (Amado et Lhuillier, 2012). Nous présenterons d'abord les situations de travail des quatre groupes professionnels que l'on retrouve habituellement dans les écoles : des enseignants, des professionnels de l'éducation, du personnel de soutien et de direction. Puis, nous explorerons les stratégies défensives qui, selon nos analyses, contribuent à la persistance de ces situations, pour ensuite montrer ce qui nous a amenés à mettre en place un dispositif « postenquête » pour accompagner le milieu dans une action sur l'organisation du travail.

DES SITUATIONS À RISQUE DU CÔTÉ DE LA SANTÉ MENTALE

La psychodynamique du travail a développé des connaissances sur les rapports entre organisation du travail et santé mentale (Dejours, 2008, 2012 ; IPDTQ, 2006). En s'intéressant à la manière dont les sujets arrivent (ou non) à « tenir » au quotidien, des aspects plus spécifiques d'une organisation du travail apparaissent plus clairement. Pensons aux incidences contradictoires des modes de gestion issus du nouveau management public qui prescrivent à la fois « obligation de performance ou de résultats », « coupures budgétaires » et « reddition individuelle des comptes » (Gaulejac, 2011). Une fois les dimensions pathogènes de l'organisation du travail mieux comprises et leurs interrelations avec les stratégies défensives individuelles, partagées ou collectives, il devient théoriquement possible d'identifier la dangerosité de certaines combinaisons sur le plan de la santé mentale, ce qui ouvre la voie à une double possibilité de transformation des contextes de travail, tant du côté de l'organisation du travail que de

celui des stratégies défensives nuisibles à l'action. Six situations à risque, brièvement commentées dans les lignes qui suivent, ont été repérées dans les écoles participantes, situations corroborées par un grand nombre de travailleurs et travailleuses en milieu scolaire.

La *lourdeur du travail* consécutive à l'intégration d'un trop grand nombre d'élèves en difficulté dans les classes régulières entraîne une situation où le travail est empêché. « L'école réparatrice » a été évoquée pour décrire la réalité d'établissements scolaires où doivent se dispenser, souvent dans des conditions précaires, des prestations sociales qui dépassent celles relatives à l'éducation. Un contexte d'*intensification du travail* contribue à la « déprofessionnalisation » de l'enseignement, obligeant à « aller toujours à l'essentiel ». Le travail est organisé « à la minute » : l'imédiateté, l'urgence, les situations de crise sont plus souvent le lot du quotidien. À cela s'ajoutent les pressions du temps venant des systèmes administratifs qui obligent à comptabiliser les actes de travail sans égard au temps réel exigé. Pour faire face à la *complexité découlant des réformes*, l'État embauche des personnes ressources (enseignants ressources, psychoéducateurs, etc.) pour offrir des services spécialisés au sein d'une nouvelle entité : l'équipe-école. Or, une confusion des rôles risque d'entraîner des conflits à première vue interpersonnels et des dérives du côté de l'éthique professionnelle, particulièrement lors des interventions de très court terme.

La *violence* fait aussi, et malheureusement, partie des manifestations de la souffrance vécue par le personnel scolaire. Qu'elle soit physique, verbale, de l'ordre de l'intimidation, de la cyberintimidation ou à caractère sexuel, la violence au travail touche plus particulièrement le secteur de l'enseignement que d'autres secteurs d'activité économique au Québec (Vézina et coll., 2011). Les statistiques de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) montrent que les enseignants au Québec se retrouvent au deuxième rang des professions les plus affectées par une atteinte attribuable à la violence en milieu de travail (17,1 % de l'ensemble²).

La *précarité d'emploi et du 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'a pas de stabilité d'emploi, encore moins de sécurité d'emploi) [Ouellette, 2008]. Le personnel de soutien et les enseignants sont particulièrement touchés. Or, la division entre le personnel à statut permanent et celui à statut précaire (par exemple, les contrats à durée déterminée) semble consacrée dans des pratiques locales discutables : de jeunes enseignants sont soumis à l'obligation de faire leurs premières expériences avec les groupes-classes les plus difficiles, ce qui contribue

2. À noter qu'il s'agit ici des lésions « reconnues » par la CSST. Or, l'attribution causale au travail des lésions, essentielle pour qu'une demande de réclamation soit « acceptée », est difficile à faire reconnaître auprès de la CSST.

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.

En outre, le personnel scolaire se démène entre *bureaucratie et désorganisation*. D'un côté, la « grande » bureaucratie organise le travail selon des manières de faire « rigidifiées » inscrites dans des pratiques organisationnelles (rapports multiples, feuille de tâches, modes de communication du haut vers le bas, etc.), tandis que la « petite » bureaucratie irrite particulièrement le personnel enseignant lorsqu'il s'agit de courir après des signatures pour obtenir une photocopie. Au total, le bilan est mitigé : l'école serait de plus en plus gérée comme une entreprise et la connaissance comme une marchandise si l'on en juge par le contexte actuel de spécialisation des écoles publiques (pensons aux programmes spécialisés offerts par les écoles, par exemple sport-études) pour faire compétition aux écoles privées³.

Dans une enquête de psychodynamique du travail réalisée il y a maintenant vingt ans, Carpentier-Roy (1992) avait déjà relevé un contexte de travail particulièrement pénible pour les enseignants. D'autres recherches ont montré que les difficultés n'ont eu de cesse de se propager (Maranda et coll., soumis). Comment comprendre dès lors la persistance d'une telle réalité ? Notre proposition théorique est de considérer la présence de *stratégies défensives* qui confinent le milieu scolaire dans la paralysie ou l'inaction depuis quelques décennies. Pour se protéger contre une souffrance devenue pathogène découlant des multiples problèmes organisationnels dans les écoles que nous venons d'évoquer, des stratégies défensives individuelles se sont déployées sous la forme de tentatives bien intentionnées de « s'adapter » quand même aux différentes mesures préconisées par les autorités administratives : réformes, contre-réformes, différenciation pédagogique malgré les profils hétérogènes des élèves, retards scolaires, multiethnicité, dévalorisation de l'éducation. Les défenses repérées oscillent entre des pratiques volontaires de conformisation aux exigences d'efficacité et d'efficience, et le retrait subjectif ou effectif du travail.

En outre, deux types de stratégies défensives sont apparus prédominants. Le premier est une adaptation à la mission de l'école « réparatrice » qui consiste à pallier personnellement des manques sociaux, éducatifs, organisationnels par un travail en catimini qui se joue dans l'ombre, dans l'invisibilité ; à s'impliquer dans une relation d'aide par un « prendre soin » de l'élève qui va bien au-delà du métier, ou encore en s'adonnant à un hypertravail qui exige de se dédier totalement à l'école. L'autre type de stratégie défensive se déploie en réaction à l'envahissement du travail et vise explicitement à tenir la souffrance à distance.

3. Notons que la majorité des écoles privées bénéficient toujours de subventions publiques à la hauteur de 60 % !

Certains reproduisent un discours évoquant la nécessité de poser « ses limites » pour se protéger, comme il est enseigné aux professionnels de la relation d'aide. Or, cette règle demeure de l'ordre d'un discours dans la mesure où elle est impossible à pratiquer dans le travail effectif lorsque les besoins sont criants et les moyens ou les ressources absents ou insuffisants. D'autres pratiquent une rhétorique inspirée de la pensée positive qui se traduit par un discours de mobilisation obligatoire, dit « positif » contre le « négatif », qui a cependant pour effet de faire taire ou de banaliser la souffrance (voire la nier). Finalement, en bout de piste, ou à bout de souffle, plusieurs en arrivent à se retirer du travail sur les plans physique et psychique notamment par la prise de congés (de toutes natures). Se replier ou se retrancher de la ligne de feu pour éviter l'envahissement du travail dans la sphère de la santé et de sa vie privée deviennent ainsi des stratégies défensives quasi collectives. Le retrait, les congés, la retraite s'avèrent les voies de sortie les plus envisagées.

COMMENT PASSER À L'ACTION POUR SORTIR DE L'IMPASSE ?

L'enquête de psychodynamique du travail est une clinique du travail et implique à ce titre une proximité et une implication auprès des personnes en situation de travail : « C'est une démarche partant du terrain, se déployant sur le terrain et retournant constamment au terrain » (Dejours, 1996, p. 158). Elle est fondée sur une coconstruction de l'expérience entre chercheurs et participants. En ce sens, elle fait partie de la recherche-action prise au sens large du terme, c'est-à-dire une recherche fondée sur une action qui vise à la fois une transformation de la réalité et une production de savoirs répondant aux finalités non seulement de la recherche, mais aussi des sujets et de leur milieu de travail, finalités qui se traduisent par une « demande ». Dans ce cas-ci, il y avait une forte demande formulée aux chercheurs quant à un accompagnement dans la modification d'une organisation du travail pathogène. L'enquête de psychodynamique du travail permet de soutenir et d'outiller un « agir communicationnel » (Habermas, 1987) duquel découle une conscience individuelle et collective plus claire du réel du travail et des obstacles qui s'opposent à la modification, selon une démarche émancipatoire, des situations problématiques. De fait, l'enquête (re)met en place un espace public de discussion et de délibération qui vise à ranimer les ressorts de l'action chez les sujets de l'enquête eux-mêmes, à partir d'une parole libre et authentique à la prise de conscience de la complexité des situations impliquant une approche collective. Théoriquement, le lien entre la participation à l'enquête et l'action proprement dite se construit pendant l'enquête par une appropriation de la démarche et une compréhension des éléments qui doivent être changés.

Ce passage de l'« agir communicationnel » vers l'action sur l'organisation du travail n'est cependant pas automatique. Quoique l'appropriation

se fasse par la validation des interprétations orales et écrites⁴ (Dejours, 1988), et que des blocages soient dissous et les modes de communication plus ouverts au terme de l'enquête, notre expérience a montré que le passage à l'action sur l'organisation du travail dans les suites d'une enquête est problématique (Maranda et coll., 2000). Il semble que, dès lors que le soutien des chercheurs n'est plus présent, l'action de transformation de l'organisation du travail est difficile (Dejours, 2006). C'est là même une critique qui a été faite à la psychodynamique du travail, à savoir que l'enquête reste parfois au niveau de la plainte (Daniellou, 2001). L'objectif spécifique de ce projet était de dépasser cette critique et d'innover en la matière. Si l'enquête proprement dite a consisté à soutenir des collectifs de travailleurs et travailleuses dans l'analyse subjective et intersubjective de processus de résistance qui entravent l'accès des sujets à leur détermination consciente du travail, l'accompagnement post-enquête visait à étendre cette mise en mouvement émancipatoire à une échelle plus large, avec pour objectif une transformation plus structurée de l'organisation du travail, dans une perspective de prévention en santé et sécurité du travail.

UNE DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT VERS L'ACTION SUR LES SITUATIONS DE TRAVAIL À RISQUE

L'accompagnement « postenquête », comme l'ensemble de la recherche-action, a reposé sur des principes qui convergent avec ce que Amado et Lhuillier (2012) identifient comme les deux conditions principales permettant à une recherche-action de « trouver des issues potentiellement créatives » à des problèmes de souffrance au travail : « ... la première est de mener l'intervention de la manière la plus coopérative possible avec les divers acteurs du contexte de travail ; la seconde est de placer précisément l'activité au cœur de l'intervention » (Amado et Lhuillier, 2012, p. 263). Comme l'écrit Lhuillier (2006), la production de savoir est enracinée dans la pratique et l'engagement dans une relation avec des sujets autour d'un projet commun, en l'occurrence un projet de changement visant à rendre l'organisation du travail plus sensée au regard du travail du personnel scolaire. C'est par une démarche d'intercompréhension des réalités respectives que se sont effectuées, d'une part, la mise en commun des difficultés liées au travail, et d'autre part, la réflexion sur des pistes d'action possible.

Dans l'optique de structurer l'accompagnement du milieu dans l'ensemble de la recherche-action, nous avons fait les démarches suivantes : 1) Au départ, tenir une rencontre réunissant les instances représentatives des quatre groupes professionnels susceptibles de participer à l'enquête ;

.....

4. La synthèse verbale ou restitutions, puis le rapport écrit validé par les participants.

de là fut mis sur pied un comité paritaire⁵ de mise en œuvre (CPMO) ; 2) Réaliser huit enquêtes de psychodynamique du travail auprès des enseignants, des professionnels de l'éducation, du personnel de soutien et de direction de deux écoles secondaires (écoles A et B) d'un milieu socio-économique défavorisé ; 3) À la fin de l'enquête, inviter les participants à se doter d'un groupe de soutien à l'intervention (GSI) composé de personnes désireuses de prolonger leur travail de coanalystes dans l'exploration et la mise en place d'un plan d'action ; ensuite soutenir le travail de cette instance par la formation et l'animation conjointe d'activités de diffusion des résultats ; 4) Revenir régulièrement au CPMO pour rendre compte de la démarche et s'assurer d'avoir les appuis nécessaires pour l'adoption et la mise en place du plan d'action ; 5) Diffuser les résultats aux instances patronales et syndicales qui en feraient la demande⁶.

Retenons les points principaux de réflexion qui découlent de cette vaste opération. D'abord, la *rencontre d'intercompréhension* réunissant les quatre groupes de participants aux enquêtes a permis de prendre connaissance de l'essentiel des sources de souffrance et de plaisir dans le travail du personnel des autres catégories professionnelles. Cette mise en commun de ce qui se vit à l'école nous apparaît primordiale pour dépasser les intérêts respectifs qui peuvent diviser les groupes. Dans chacune de ces écoles, cette rencontre intergroupe a permis aux participants de pratiquer une « écoute risquée » (Dejours et coll., 1994), c'est-à-dire accepter d'entendre ce que l'on n'est pas nécessairement prêt à entendre et accepter de s'en trouver déstabilisé. Évidemment, certaines tensions entre les catégories professionnelles ont refait surface, mais globalement, nous estimons que cela a eu l'avantage de faire un premier pas vers une intercompréhension des réalités professionnelles respectives, ce qui constituait une des conditions pour réaliser un travail d'action locale sur l'organisation du travail, tel que cela était prévu pour la suite.

Cette rencontre d'intercompréhension a été bénéfique, nous semble-t-il, sur la constitution subséquente du GSI, qui représentait une des clés du passage vers un plan d'action opérationnel à l'échelle de l'école. De fait, cette rencontre a contribué à faire germer le désir de dépasser les contingences spécifiques que vit chaque groupe au quotidien, chacun dans sa sphère, et l'importance de réaliser une démarche qui tient compte de l'intersubjectivité pour perpétuer une action commune. Le premier mandat du GSI fut de participer à l'organisation et à l'animation d'une *demi-journée d'étude* qui avait pour objectif d'élargir la discussion sur les résultats de l'enquête à l'ensemble de l'école. Des ateliers furent tenus avec des centaines de personnes et une plénière a suivi. Cette rencontre

5. Au Québec, la loi en santé et sécurité du travail prévoit le paritarisme comme mode de fonctionnement. Les employeurs et travailleurs sont appelés à travailler ensemble pour mettre en place des mécanismes de prévention.

6. À ce jour, plus d'une vingtaine de participations à des rencontres de travail, journées d'études, colloques, congrès ont eu lieu.

a permis de prendre le pouls de l'école dans son ensemble et de vérifier si l'analyse réalisée à ce jour par de petits groupes de participants volontaires était valide à l'échelle de l'école. D'un autre point de vue, cette demi-journée d'étude a permis de présenter les membres du GSI à l'ensemble du personnel scolaire et a favorisé l'ancrage de la démarche de recherche dans l'espoir d'un changement concret, local et réalisable.

C'est à la suite de cette demi-journée d'étude que le travail d'*accompagnement du GSI* a été entrepris. Notre première tâche, à titre de chercheurs-accompagnateurs, était d'aider les membres du GSI à s'approprier les savoirs produits dans les différents rapports d'enquête et, plus largement, à s'accorder avec l'esprit général de la psychodynamique du travail pour la suite du travail à faire. Pour les aider dans cette tâche, nous leur avons d'abord offert une formation qui proposait des outils d'intelligibilité (par exemple les notions de la psychodynamique du travail) pour qu'ils puissent « penser » l'action en accord avec la posture théorique et éthique de l'approche, tout en inscrivant leur travail dans le champ de la santé et de la sécurité du travail au Québec. Ensuite, nous avons réalisé un travail d'analyse des rapports d'enquête clinique des quatre groupes dans l'optique d'identifier des situations difficiles, voire à risque, sur le plan de la santé mentale pour pouvoir cibler des pistes d'action porteuses pour l'ensemble des catégories professionnelles de l'école. Pour ce faire, nous avons procédé à une opération de « réduction des données » appelée substruction (Wolf et coll., 1999). Il s'agit d'une sorte de cartographie des résultats des éléments qui dégage l'infrastructure logique et dimensionnelle du matériel qualitatif qui s'avérait fort imposant : huit rapports cliniques, deux rapports intégrés. En fait, cette opération avait un triple objectif : 1) permettre que les résultats des enquêtes de chacun des groupes deviennent un terrain commun, de façon à pouvoir les traiter de manière intelligible dans des outils de communication (par exemple des présentations PowerPoint) et de formation ; 2) identifier des situations potentiellement à risque pour tous en milieu scolaire ; 3) favoriser l'appropriation des résultats en lien avec des actions de prévention primaire pour chacune de ces situations (par exemple, pour contrer l'isolement des nouveaux enseignants, explorations d'un programme d'intégration professionnelle). Ce travail réalisé conjointement avec le GSI a permis à ce dernier de poursuivre sur une base autonome en retenant des actions plausibles à l'échelle du local.

Dans l'école A⁷, les pistes d'action ont été *validées par les participants de l'enquête* au cours d'une sixième rencontre, puis par l'ensemble du personnel de l'école au moment d'une dernière journée d'étude et finalement par le CPMO. Ensuite le plan d'action fut convenu par les membres du GSI et rendu public. Voici énumérées les pistes d'action retenues : clarification des rôles (*versus* la confusion identifiée),

⁷ Dans l'école B, ces étapes demeurent à être complétées.

7. Dans l'école B, ces étapes demeurent à être complétées.

intégration professionnelle (équipe d'accueil *versus* situation d'isolement des nouveaux salariés), comité de disponibilité des directions adjointes « sans rendez-vous » (pour résoudre des problèmes dans l'immédiat), comité de santé mentale (qui chapeaute toute l'opération), lutte contre la désorganisation et la bureaucratie, communication (*versus* la déshumanisation des rapports formels), travail sur la tâche, notamment un projet pilote destiné à repenser la « feuille de temps » conçu pour faire face aux besoins du travail. Pour chacune des pistes retenues, en lien avec les situations à risque identifiées lors de l'enquête de psychodynamique du travail, un contenu et une application ont été dessinés avec un échéancier. Ce plan d'action est actuellement présenté aux unités et à des membres du personnel scolaire qui sont incités à s'y impliquer. Il fait même partie des priorités de l'école établies par l'assemblée générale du personnel.

DES ENJEUX D'UN TRANSFERT DES CONNAISSANCES POUR FAIRE « ESSAIMER » L'ACTION

Cette recherche avait aussi pour objectif de relayer les connaissances et l'esprit de la démarche réalisée localement dans ces deux écoles vers les instances syndicales et patronales impliquées, de manière à outiller l'action de prévention des problèmes de santé psychologique au travail en milieu scolaire. Il faut reconnaître que les instances syndicales se sont montrées particulièrement en demande pour cette recherche tandis que les instances patronales ont consenti avec réticence à ce que cette recherche ait lieu. Ainsi, dès le moment où nous fûmes en mesure de présenter des résultats de recherche (à la fin de l'enquête dans l'école A), les instances syndicales ont sollicité l'équipe de recherche à cet effet et cela se poursuit depuis ce temps. Nous présentons donc ici quelques constats quant au transfert des connaissances et de la démarche vers ces instances syndicales.

La diffusion des connaissances produites par cette recherche auprès des travailleurs du milieu scolaire a été beaucoup facilitée par la Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec (FPPE-CSQ), dont les syndicats regroupent des psychologues, des conseillers d'orientation, des psychoéducateurs, des animateurs de vie étudiante, des orthophonistes, etc. En effet, la FPPE a placé la prévention des problèmes de santé mentale au travail au centre de ses préoccupations. Cela s'est traduit par l'organisation de nombreux ateliers de discussion des résultats de notre recherche aux différents niveaux de leurs instances. La FPPE s'est approprié les résultats de cette recherche⁸, jusqu'à vouloir trai-

8. Cette démarche d'accompagnement des chercheurs dans une appropriation des résultats d'enquête par les professionnels de l'éducation a fait l'objet d'un écrit spécifique (Viviers et coll., 2013).

ter spécifiquement les incidences des stratégies défensives, ce qui n'est pas commun. Les instances syndicales des enseignants et enseignantes de la région et celles du personnel de soutien ont fortement sollicité un transfert des connaissances (participation à leur congrès et résolution déposée pour faire progresser ce dossier notamment à la CSST). Au moment où nous écrivons ces lignes, d'autres instances syndicales organisent des sessions de formation de façon à sensibiliser leurs membres et interpeller les autorités administratives sur ces questions.

Au chapitre des leçons que nous retenons de cette recherche-action, il faut ajouter celle-ci : malgré le cadre de la recherche qui voulait favoriser l'intercompréhension des réalités respectives, y compris celle des directions d'école, un malaise persiste à l'échelle des structures de représentation entre les catégories professionnelles, malaise parfois difficile à dépasser, surtout quand il s'agit des relations avec les directions. Quoique compréhensible, l'hésitation à s'asseoir à une même table constitue selon nous un obstacle majeur à la prévention des problèmes de santé psychologique au travail en milieu scolaire, d'autant plus que des questions d'intérêt et de pouvoir s'interposent. Le point de vue de notre approche considère que pour contribuer à transformer effectivement les contextes pathogènes de travail, il faut arriver à se placer du côté de l'activité de travail, de la qualité du travail, du sens du travail, et sortir de l'ornière juridique des relations de travail qui oppose systématiquement employeur et syndiqués. Les obstacles sont évidemment nombreux, mais notre expérience avec les GSI montre que c'est possible, dans la mesure où il y a objectif et posture communs.

D'importants efforts de communication et de diffusion de résultats ont, malgré tout, été faits aux représentants de l'employeur, à partir des tout débuts de la recherche-action, et ce en toute transparence. Dès le départ, les objectifs de la recherche (de même que le dispositif de recherche, c'est-à-dire le CPMO, les GSI, le plan d'action, etc.) avaient été transmis aux autorités administratives et discutés avec elles. Nous avons ainsi obtenu l'accord des deux directeurs d'école pour conduire cette recherche dans leur établissement (assentiment confirmé par des lettres d'appui jointes au devis de recherche), accord et collaboration remarquable qui ne s'est pas démentie tout au long de la recherche-action. Des difficultés ont surtout été rencontrées avec la direction générale de la commission scolaire⁹. De fait, tout au long de la démarche, l'employeur s'est inscrit dans une valse-hésitation entre « appuyer » la recherche et la rejeter, voire la « discréditer ». Malgré nos efforts pour impliquer l'employeur dans le processus de réalisation de cette recherche (par exemple, rencontres avec la direction générale à chaque étape déterminante de la recherche, implication d'un représentant de la commission scolaire sur

⁹ La commission scolaire est une instance politique et administrative entre le

ministère de l'Éducation et les établissements scolaires.

le CPMO) et pour montrer sa pertinence au regard des objectifs et des politiques de cette commission scolaire, les responsables administratifs remettaient en question à chaque fois la crédibilité de notre recherche, allant jusqu'à minimiser l'ampleur ou la gravité des situations que nous relevions¹⁰.

Il sera important, dans de prochaines recherches, de tenir compte des possibles stratégies défensives organisationnelles présentes dans le travail des autorités administratives. De telles pratiques organisationnelles défensives peuvent être nuisibles à la transformation des risques et à la mise en place d'actions concrètes de prévention primaire. Au moment où nous déposons cet article, une restructuration des programmes de la commission scolaire dans ses écoles vient d'entraîner un autre changement de direction : deux nouveaux directeurs viennent d'être nommés aux écoles A et B, obligeant chercheurs et GSI à recommencer une fois de plus la « diffusion des résultats » pour assurer la poursuite des démarches entreprises dans le milieu. On ne peut passer sous silence cet aspect organisationnel perturbateur concernant ces changements fréquents de direction observés à tous les niveaux. Nous constatons que la grande mobilité du personnel de direction¹¹ (y compris les directions d'école, les directions de programmes et les directions adjointes) pose un sérieux problème dans la poursuite d'une action pérenne et à long terme. Il semble qu'il n'y ait pas de mémoire organisationnelle qui se transmette. Tout est à recommencer à chaque fois que des changements surviennent, et ils sont fréquents. Or, le processus d'amélioration de l'organisation du travail demande une implication forte et à long terme de toutes les parties impliquées. Heureusement, le plan d'action de l'école A est en marche et il semble y avoir une volonté ferme des quatre catégories d'aller de l'avant.

À cette démarche locale s'ajoute un outil de formation qui permet de prolonger toute cette conscientisation. Un guide d'animation et de formation, conçu pour être remis aux instances désireuses de s'impliquer dans une action de prévention des problèmes de santé mentale au travail, permettra de faire « essaimer » l'action ou, pour reprendre les termes de l'IRSST, de « relayer » la démarche en santé et sécurité du travail. À ce jour, trois séances de formation qui se déroulent sur une ou deux journées, selon les ressources, ont été tenues : deux dans la région de Montréal et une autre à Québec, auprès d'une centaine de participants.

10. À leur avis, l'épuisement professionnel ou la dépression sont le fait de quelques personnes « incapables de s'adapter » ou « manquant de résilience ». La solution selon eux ? Des outils psychométriques plus performants pour sélectionner les bonnes personnes pour travailler dans ces conditions, qu'ils considèrent tout de même comme « ardues ».

11. À titre d'exemple, au cours de notre recherche, les directions des deux écoles ont été changées deux fois, la direction générale de la commission scolaire a également changé, tout comme la direction des ressources humaines.

CONCLUSION

Au cours de la dernière décennie, les milieux de travail ont connu de nombreux bouleversements qui ont affecté la santé psychologique et la capacité de travail des personnes. L'exigence d'excellence des organisations (bien souvent prescrite sans les moyens ou ressources pour y parvenir) et les mesures de flexibilité destinées à fragiliser les liens d'emploi ont provoqué une précarisation (Appay, 2005), voire une cassure au travail, chez bon nombre de salariés qui n'arrivent plus à trouver un sens à ce qu'ils font et à l'effort de productivité qui leur est demandé (Vézina, 1996). Bon nombre d'études se sont attardées à expliquer les problèmes de santé psychologique sous un angle individuel mettant l'accent sur les facteurs personnels et psychosociaux. Nous ne désirions pas nous attarder plus longtemps sur l'incidence des facteurs individuels, que nous reconnaissons au demeurant, dans l'apparition ou le développement des troubles de santé mentale au travail. Notre proposition était tout autre : s'intéresser aux situations de travail à risque à la source de malaises, d'inconforts, voire de problèmes de santé mentale liés au travail, ce qui devait inclure des dimensions mixtes issues du contexte institutionnel, structurel, professionnel, culturel et personnel.

L'investigation de ces situations à risque supposait une approche clinique du travail ancrée au plus près de la réalité des sujets. Une telle recherche implique d'emblée un processus d'action que nous avons voulu poursuivre au-delà d'une enquête classique de psychodynamique du travail. Pour mener à bien cette exploration d'une continuation de l'enquête clinique dans un passage à l'action et pour comprendre et ranimer les ressorts de l'action avec les acteurs sociaux participant à la démarche, une mise à plat des réquisits théoriques de la psychodynamique du travail a dû être partagée dès le départ. En effet, la visée de transformation inhérente à une recherche-action suppose un grand souci d'intercompréhension du fonctionnement démocratique puisqu'il s'agit de prendre des décisions et de mener des actions conjointes. Il a fallu s'interroger, avec les personnes impliquées, sur les rationalités sous-jacentes aux intentions. La posture d'accompagnement des chercheurs nécessitait de comprendre pourquoi les participants désiraient « agir » et dans quel esprit l'action devait être conduite. L'entrée par le travail « en situation » et sa mise en délibération à l'échelle de l'école ont conduit les groupes de travail à cibler des mesures visant à corriger ou à transformer concrètement le contexte de travail par des actions réalisables à court terme.

Toutefois, les comités impliqués dans ces propositions de transformation se heurtent au manque de vision des autorités, c'est-à-dire à un repli sur des considérations administratives ou comptables qui instrumentalise le travail au profit d'une reddition de comptes ; ceci apparaît comme une stratégie défensive organisationnelle qui maintient le statu quo au détriment du sens du travail éducatif. L'action en santé et sécurité

du travail est une voie pour traiter ce type de détournement de mission. Pour ce faire, elle doit intégrer des revendications liées aux possibilités de réaliser un travail de qualité, selon les critères de ceux qui possèdent l'expérience du réel de l'école au quotidien. Ce n'est qu'à cette condition que la qualité de l'éducation peut être poursuivie. À un moment où la reddition des comptes est inscrite légalement dans de nouvelles responsabilités attribuées aux individus et risque de renforcer la responsabilisation individuelle des enseignants notamment, comment s'assurer que les individus n'aient pas, un à un, à répondre aux injonctions paradoxales d'un système qui a peut-être perdu la mesure de la réalité à laquelle est confronté le personnel scolaire ? Ne serait-il pas temps de proposer un renversement de perspective qui consisterait à ce que le système scolaire s'adapte au contexte réel des écoles ? C'est sur ce genre de préoccupations que notre équipe de recherche a proposé de combiner l'enquête classique de psychodynamique du travail et l'accompagnement des acteurs dans un passage à une action de prévention en santé et sécurité du travail. Il s'agit, selon nous, d'une voie intéressante à poursuivre dans le cadre d'une psychosociologie du travail.

BIBLIOGRAPHIE

- AMADO, G. ; LHUILIER, D. 2012. « L'activité au cœur de l'intervention psychosociologique », *Bulletin de psychologie*, n° 519, 65(3), p. 263-276.
- APPAY, B. 2005. *La dictature du succès, le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».
- CARPENTIER-ROY, M.-C. 1992. « Organisation du travail et santé mentale chez les enseignantes et enseignants du primaire et du secondaire », *Rapport de recherche*, CEQ, D-9752.
- COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC. 2012. *Statistiques sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail 2007-2010*, Québec.
- DANIELLOU, F. 2001. « L'action en psychodynamique du travail : interrogation d'un ergonome », *Travailler*, n° 7, p. 119-130.
- DEJOURS, C. 1988. *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris, Édition de l'AOCIP.
- DEJOURS, C. 1996. « Psychologie clinique du travail et tradition compréhensive », dans Y. Clot (sous la direction de), *Les histoires de la psychologie du travail*, Toulouse, Octarès Éditions, p. 157-181.
- DEJOURS, C. 2006. Interrogé par M.-F. Maranda et L. Trudel. « Réflexion et action en psychodynamique du travail », *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail, Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec*, Sainte-Foy, PUL, p. 193-207.
- DEJOURS, C. 2008. *Travail, usure mentale, Psychopathologie et psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 4^e édition.
- DEJOURS, C. ; DESSORS, D. ; MOLINIER, P. 1994. « Pour comprendre la résistance au changement », *Documents pour le médecin du travail* (INRS), n° 58, p. 112-117.

- DEJOURS, C. ; GERNET, I. 2012. *Psychopathologie du travail*, Paris, Éditions Elsevier Masson.
- GAULEJAC, V. (de). 2011. *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Le Seuil.
- HABERMAS, J. 1987. *The Theory of Communicative Action. Lifeworld and System : A Critique of Functionalist Reason*, vol. II, Boston, MA, Beacon Press.
- IPDTQ - INSTITUT DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL DU QUÉBEC (sous la direction de). 2006. *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail*. Sainte-Foy, Presses de l'université Laval.
- LHUILIER, D. 2006. *Cliniques du travail*, Toulouse, érès.
- MARANDA, M.-F. 2007. « La psychodynamique du travail en relation d'aide : stratégies défensives liées à la recherche de performance », *Carriérologie*, n° 11, 1-2, p. 275-286.
- MARANDA, M.-F. ; RHÉAUME, J. ; CONDAMIN, A. ; GIRARD, J. 2000. « Enquête de psychodynamique du travail à la télévision : les enjeux de l'action », *Travailler*, n° 5, p. 153-172.
- MARANDA, M.-F. ; RHÉAUME, J. ; GENEST, C. 2007. « Récits de vie et psychodynamique du travail : étude sur la toxicomanie en milieu de travail », dans L. Mercier et J. Rhéaume (sous la direction de), *Récits de vie et sociologie clinique*, Sainte-Foy, PUL-IQRC, p. 277-300.
- MARANDA, M.-F. ; VIVIERS, S. (sous la direction de). 2011. *L'école en souffrance, psychodynamique du travail en milieu scolaire*, Québec, CRIEVAT et PUL.
- MARANDA, M.-F. ; VIVIERS, S. ; DESLAURIERS, J.-S. 2013. *Psychodynamique du travail dans les écoles secondaires et action en santé mentale au travail* (titre provisoire), Québec, PUL & CSQ.
- QUELLETTE, R. 2008. « Statistiques de l'éducation. Enseignement primaire, secondaire, collégial et universitaire », dans *Rapport du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport*, gouvernement du Québec, Québec, [en ligne], www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/publications/SICA/DRSI/StatEduc_2008.pdf
- VEZINA, M. 1996. « La santé mentale au travail : pour une compréhension de cet enjeu de santé publique », *Santé mentale au Québec*, vol. 21, p. 117-138.
- VEZINA, M. ; CLOUTIER, E. ; STOCK, S. ; LIPPEL, K. ; FORTIN, E. ; DELISLE, A. ; SAINT-VINCENT, M. ; FUNES, A. ; DUGAY, P. ; VÉZINA, S. ; PRUD'HOMME. 2011. « Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST) », *Études et recherches, Sommaire RR-691*, Institut national de santé publique, Institut de la statistique et IRRST, gouvernement du Québec.
- VIVIERS, S. ; MARANDA, M.-F. ; HEON, 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 et L. Goyer (sous la direction de), *Construction de savoirs et de pratiques professionnelles : le double jeu de la recherche collaborative*, Québec, Presses de l'université Laval.
- WOLF, Z.R. ; FAAN, R.N. ; HEINZER, M.M. 1999. « Substruction : illustrating the connections from research question to analysis », *Journal of Professional Nursing*, vol. 15, n° 1, p. 33-37.

MARIE-FRANCE MARANDA, SIMON VIVIERS ET JEAN-SIMON DESLAURIERS, « L'ÉCOLE EN SOUFFRANCE » : RECHERCHE-ACTION SUR LES SITUATIONS DE TRAVAIL À RISQUE POUR LA SANTÉ MENTALE EN MILIEU SCOLAIRE

Résumé

Cette recherche-action conduite dans deux écoles de niveau secondaire au Québec (lycées) s'est appuyée sur une enquête de psychodynamique du travail réalisée avec des enseignants, des professionnels de l'éducation, des membres du personnel de soutien et de direction. L'objectif était d'analyser la souffrance et les stratégies défensives individuelles et collectives puis d'identifier des situations à risque pour la santé mentale au travail. Un deuxième volet visait l'accompagnement du milieu scolaire dans une prise de conscience des effets délétères de l'organisation du travail et la nécessité d'agir en prévention primaire (à la source), pour la santé et la sécurité du travail.

Mots-clés

Psychodynamique du travail, santé mentale, santé et sécurité du travail, écoles, éducation.

MARIE-FRANCE MARANDA, SIMON VIVIERS, JEAN-SIMON DESLAURIERS, « SCHOOL IN DISTRESS » : ACTION RESEARCH ON RISKY WORK SITUATIONS WITH REGARDS TO MENTAL HEALTH IN SCHOOL SETTINGS

Abstract

This paper relies on an action research conducted in a perspective of health and security at work in two high schools (secondary level) in Quebec. The objective was to identify work situations with risks for the mental health of the staff, by the analysis of the suffering at work and the individual and collective defensive strategies tied to the work organization. More specifically, the study aimed at accompanying the participants (teachers, education professionals, support staff and assistant principals) in the development of an action plan to prevent problems of mental health at work.

Keywords

Psychodynamics of work, mental health, health and security at work, schools, education.