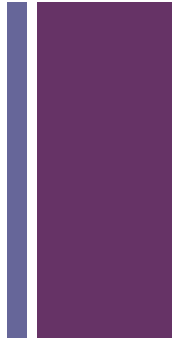


■+ **La dynamique pathogène des situations à risque pour la santé mentale au travail du personnel scolaire et le rôle de la gestion dans ces questions, selon notre enquête de Psychodynamique du travail.**



**Journée scientifique de l'ADERAE,  
1er novembre 2013  
Thème: Santé et gestion de l'éducation sous l'angle organisationnel.  
Auberge Lac St-Pierre, Qué**

***Marie-France Maranda, professeure titulaire retraitée, Ph.d. sociologie du travail***

***Lucie Héon, professeure agrégée, Ph.d. éducation,  
Simon Viviers, doctorant en sciences de l'orientation (Jean-Simon Deslauriers, doctorant en sciences de l'orientation)***



Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT)  
Faculté des sciences de l'éducation  
Université Laval, Québec



**UNIVERSITÉ  
LAVAL**

# ■+ Objectif de la communication

Présenter les bases théoriques de notre approche et présenter succinctement les résultats d'une recherche-action en santé mentale au travail réalisée dans deux écoles secondaires, en insistant un peu plus sur les éléments de souffrance spécifiques aux membres de la direction.

Relever des aspects de responsabilité de l'organisation du travail et de la gestion en prévention des problèmes en santé mentale au travail.





# Objectifs de la recherche

- Mieux comprendre la nature des situations à risque du côté de la santé psychologique en milieu scolaire (détresse, épuisement professionnel, dépression, etc.)
- Accompagner les milieux scolaires du côté de la prévention primaire dans la mise en place d'un plan d'action.





# Plan de l'exposé

- Aspects théoriques, épistémologiques et méthodologiques (10 minutes)
- Description de certains résultats (15-20 minutes)
- Incidences du côté de la gestion (10 minutes).





# Cadre théorique et méthodologique



## **La psychodynamique du travail :**

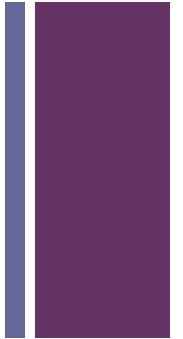
- étudie les rapports subjectifs et intersubjectifs des personnes en situation de travail aux prises avec une organisation du travail (potentiellement) pathogène (Dejours, 2008, IPDTQ, 2006).
- S'appuie sur la connaissance et l'expérience des travailleurs et travailleuses pour analyser le rapport au travail, le plaisir et la souffrance et les stratégies défensives construites au fil du temps.



# D'abord, qu'est-ce que la souffrance?

- Espace de lutte entre le bien-être et la maladie.
- Une lutte pour « rester normaux »... pour ne pas tomber...
- Des efforts d'adaptation infructueux
- Des indices ou des symptômes de maladies concrètes (physiques, psychiques)

**Un contexte organisationnel souvent à la source.**





# Quelques indices et symptômes



- Le secteur de l'enseignement: le plus atteint par la détresse psychologique (EQCOTESST, Vézina et coll. 2011).
- Un contexte de travail où la violence est présente.
- Prévalence de consommation de psychotropes la plus élevée.
- Près de 50% des absences causées par l'épuisement professionnel, la dépression, l'anxiété (Fédération des commissions scolaires, 2011).
- Décrochage professionnel (y compris chez les directions).
- Réduction volontaire du temps de travail.



# Quelques explications (revue de littérature)



- Un métier sur le fil du rasoir... (Cau-Bareille, 2010)
- Enseigner ou faire la police et absence des enseignants dans la définition des règles de travail et individualisme défensif (Lantheaume, 2011).
- Absence de mesures préventives (André, 2011).

**Hypothèse déduite/recherches:** Montée du  
« risque » ... le risque psychosocial.

**Hypothèse de la psychodynamique du travail:** Montée  
des situations à risque (objet d'étude).





# Qu'est-ce que le « risque » au regard de la psychodynamique du travail?



- Source: Les **situations de travail à risque** découlent de l'organisation du travail (division technique et humaine) et des stratégies défensives en présence.
- Les stratégies de **défense**: pour faire face au « réel du travail », pour éviter les affects pénibles, pour se protéger, pour durer, pour endurer, pour éviter la perception de ce qui fait souffrir.



## **Qu'est-ce que le travail? Qu'est-ce que la subjectivité?**



- Le travail englobe tous les actes requis pour accomplir une mission. « Ce sont des gestes, des savoir-faire, un engagement du corps, la mobilisation de l'intelligence, la capacité de réfléchir, d'interpréter, de réagir à des situations; c'est le pouvoir de sentir, de penser et d'inventer » (Dejours, 2008).
- Fondements de la connaissance en PDT: la subjectivité et l'intersubjectivité: Des « rapports » avec le monde, un sens et une expérience partagée par un collectif d'enquête sur l'essentiel du rapport au monde du travail.



# Méthodologie

- Recherche échelonnée sur 4 ans (2009-2013): deux écoles secondaires (milieu semi urbain)
- **École A:** Démarche d'intercompréhension auprès de 4 catégories (enseignants, professionnels de l'éducation, personnel de soutien et de direction) : 4 rencontres de 3h (n=40 personnes) + 1 rencontre inter groupes + ensemble du personnel en ateliers (160).
- **École B:** Idem x 4 groupes x 2 rencontres (n=40) + 1 rencontre inter groupes + ensemble du personnel (150).
- Parallèlement: Démarche paritaire de santé sécurité du travail: Comité de suivi (CPMO), 2 Groupes de soutien à l'intervention (GSI) = Plan d'action et Guide de formation.
- Validation et diffusion des résultats (de multiples rencontres)





# **Le plaisir du travail /4 groupes**



- L'amour du métier, du travail
- Le fait « d'enseigner »
- La relation aux élèves
- Une intervention bien réussie
- Suivre les règles du collectif de travail
- Prendre de bonnes décisions au bon moment
- L'appréciation de son travail, la reconnaissance.

■ +  
**Six « situations difficiles » ou à risque liées à l'organisation du travail /4 groupes:**

- **Lourdeur du travail, le travail empêché**
- **Pressions et contrôle du temps sous le mode de l'urgence et de l'immédiateté**
- **Complexité du travail et confusion des rôles**
- **De l'organisation bureaucratisée à la désorganisation**
- **Non-respect et violence**
- **Précarité d'emploi et du travail**

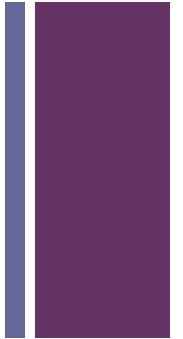




# Souffrance des directions:

- Charge de travail élevée...
- Un temps de travail constamment perturbé...
- De longues heures de travail
- L'imputabilité sans égard aux contextes...
- Gérer le changement... qui change sans cesse...
- Se sentir être perçu une courroie de transmission...
- Un devoir de loyauté qui musèle...

**Un espace de lutte qui rétrécit...**



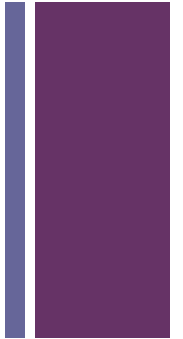


# Les stratégies de défense:

*pour faire face au « réel du travail », pour éviter les affects pénibles, pour se protéger, pour durer, pour endurer, pour éviter la perception de ce qui fait souffrir.*

## Des stratégies défensives individuelles:

- **Une adaptation à la mission de l'école « réparatrice » qui consiste :**
  - a) à pallier des manques sociaux, éducatifs, organisationnels;
  - b) à trop s'impliquer dans la relation d'aide dans un prendre soin de l'élève au-delà du travail;
  - c) à carburer à l'hypertravail.





# Les stratégies de défense: (suite)



- **Une adaptation réactive à l'envahissement du travail qui incite à pratiquer et à reproduire:**
  - a) un impossible « discours des limites;
  - b) un discours « positif » qui a pour effet de faire taire ou de banaliser la souffrance (voire la nier);
  - c) à se retirer du travail au plan physique et psychique notamment par la prise de congés (de toutes natures).



# ■+ Incidences des modes de gestion et attentes du personnel scolaire

- Dégradation des conditions de travail
- Coordination difficile de réalités professionnelles complémentaires mais différentes
- La complexité règne (contradictions)
- Et le devoir de courage ?
- La mission des directions... Préserver le travail dans les écoles.
- Re: Santé et sécurité du travail: s'impliquer dans des démarches préventives et dans l'action.



## Références

- André, Bernard (2011). S'investir dans son travail : entre plaisir et souffrance. Dans *La santé psychosociale des enseignants et des enseignantes*, sous la dir. de P.A. Doudin, D. Curchod-Ruedi, L. Lafortune et N. Lafranchise, Presses de l'Université du Québec, 39-60.
- Dejours, Christophe (2008). *Travail, usure mentale*, Bayard Éditions, 4<sup>e</sup> édition.
- Fédération des commissions scolaires du Québec, dans *Le Soleil* (10 janvier 2011), « Travailleurs en éducation : l'absentéisme préoccupe ».
- 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.
- Lantheaume, Françoise (2011). Du dégoût de travailler à la reconquête du métier et... de la santé, exemples d'enseignants de lycées professionnels en France, in *La santé psychosociale des enseignants et des enseignantes*, sous la dir. de P.-A. Doudin, D. Curchod-Ruedi, L. Lafortune et N. Lafranchise, PUQ, 83-106.





## Suites de références

- Lantheaume, F. (2008). Tensions, ajustements, crise dans le travail enseignant : un métier en redéfinition. *Pensée plurielle*, 2, 18, 49-56.
- Lantheaume F. (2006). « Malaise » enseignant, enseignants « en difficultés », souffrance au travail, le travail enseignant dans tous ses états, formation de cadres de l'Éducation nationale, Académie de Reims. Lhuilier, D., F. Giust-Desprairies, M. Litim (sous la dir. de 2010). « Risques psychosociaux », une nouvelle catégorie sociale? *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, no. 10.
- Maranda, M.-F., S. Viviers et J.-S. Deslauriers (2014). Prévenir les problèmes de santé mentale au travail: Contribution d'une recherche-action en milieu scolaire, PUL.
- Maranda, M.-F. et S. Viviers, sous la dir. de (2011). *L'école en souffrance: psychodynamique du travail en milieu scolaire*, PUL, 177p.



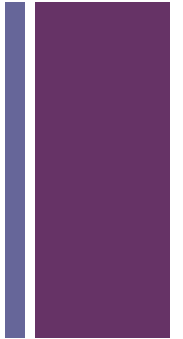


## Suite de références

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.

Ouellette, R. (2008). Statistiques de l'éducation. Enseignement primaire, secondaire, collégial et universitaire. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Gouvernement du Québec, Québec.

[http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/publications/SICA/DRSI/StatEduc\\_2008.pdf](http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/publications/SICA/DRSI/StatEduc_2008.pdf)



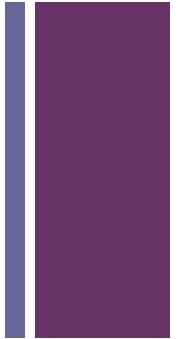


## Suite de références

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

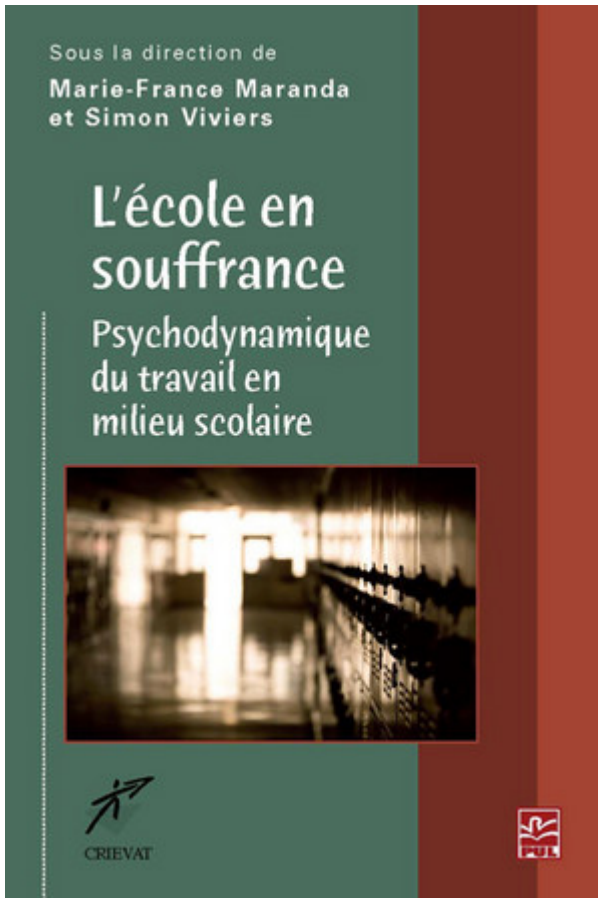
Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec. Disponible à l'adresse suivante:

<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-691.pdf>





# L'école en souffrance: Psychodynamique du travail en milieu scolaire.



- **Auteur :** Maranda, M.-F. et Viviers, S.
- **Année :** 2011
- **Collection :** Trajectoires professionnelles et marché du travail contemporain
- **ISBN :** 978-2-7637-9407-5



# MERCI



- **Marie-France Maranda, professeure titulaire retraitée, Ph.d. sociologie du travail**  
**[marie-france.maranda@fse.ulaval.ca](mailto:marie-france.maranda@fse.ulaval.ca), (418) 656-2131, poste 7191.**

**Lucie Héon, professeure agrégée, Ph.d. éducation, [lucie-heon@fse.ulaval.ca](mailto:lucie-heon@fse.ulaval.ca), (418) 656-2131, poste 13038**

- **Simon Viviers, professeur adjoint en sciences de l'orientation ([simon.viviers@fse.ulaval.ca](mailto:simon.viviers@fse.ulaval.ca))**  
**Jean-Simon Deslauriers, doctorant en sciences de l'orientation) ([jsdeslauriers@gmail.com](mailto:jsdeslauriers@gmail.com))**