

PETIT GUIDE

DE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL



Ce petit guide
appartient à : _____

Nous remercions les chercheurs pour leur précieuse collaboration au projet de recherche partenariale intitulé *Santé mentale et organisation du travail enseignant : quel pouvoir d'agir collectif?*.

Simon Viviers, Ph. D.

Professeur titulaire, École de counseling et d'orientation, Université Laval
Membre régulier du Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT)

Isabelle Ruelland, Ph. D.

Professeure, École de travail social, Université du Québec à Montréal
Chercheure, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions et Direction de la recherche du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Marcelo Balboa, M. Ps. (clinique)

Doctorant en sciences de l'orientation, auxiliaire de recherche et d'enseignement, Université Laval
Membre étudiant du CRIEVAT

Design graphique : Delphine Bérubé

2^e édition, 2022

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022

PETIT GUIDE

DE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

Une publication
de la Fédération autonome de l'enseignement



POUR GARDER L'ÉQUILIBRE

Ce second tome de la collection *Petit guide*¹ porte sur l'importance de prendre soin de sa santé mentale au travail afin de garder l'équilibre.

Depuis plusieurs années, la Fédération autonome de l'enseignement (FAE) mène des travaux pour mettre en lumière les risques psychosociaux associés à l'exercice de la profession enseignante. De 2018 à 2021, une équipe de chercheurs chevronnés a réalisé, en partenariat avec la FAE, un projet de recherche intitulé *Santé mentale et organisation du travail enseignant : quel pouvoir d'agir collectif?*. Son objectif principal était de comprendre comment les enseignantes et enseignants arrivent à agir collectivement sur

les contraintes normatives et organisationnelles qui affectent leur santé mentale.

Ce guide propose trois pistes concrètes pour agir :

- 1.** Briser l'isolement et développer une éthique pour prendre soin de nous;
- 2.** Faire de la question de la santé mentale un sujet récurrent des réunions des comités de participation aux politiques de l'école et de santé et sécurité au travail (SST);
- 3.** Documenter les situations, en milieu de travail, susceptibles de détériorer la santé mentale.

¹ Le premier tome s'intitule *Petit guide d'affirmation professionnelle*.

Pour aller plus loin

Consultez la page *Protégez votre santé mentale* sur le site Web de la FAE pour découvrir une variété d'outils, de contenus et d'informations supplémentaires.

lafae.qc.ca/sante-mentale



LE POUVOIR D'AGIR COLLECTIF : UNE SOLUTION CONCRÈTE POUR PRÉSERVER NOTRE SANTÉ MENTALE

Les récits des enseignantes et enseignants qui ont participé à notre plus récente recherche nous ont ouvert les yeux sur des pistes de solution porteuses. Inspirées librement de ces récits, les mises en situation contenues aux pages 6 à 25 serviront à exposer quelques situations de travail à risque pour le personnel enseignant. Elles vous permettront aussi d'identifier les conditions par lesquelles certaines actions collectives ont pu se déployer ainsi que leurs impacts sur l'organisation du travail, en guise d'inspiration.

Les situations de travail à risque pour la santé mentale du personnel enseignant

Voici une brève description de chacune des situations de travail à risque, pour mieux comprendre les contraintes d'organisation du travail qui empêchent les profs de faire leur travail, selon les règles et les valeurs portées par notre métier.

La lourdeur du travail : le poids du « trop » et le poids du « manque »

Le poids du « trop », c'est être débordé, dépassé par la gravité des cas. Le poids du « manque », c'est éprouver un manque de soutien, de solidarité, de reconnaissance et de moyens.

Les pressions sur le temps

Le temps consenti pour chaque tâche assignée n'est pas représentatif du temps normalement nécessaire à son accomplissement.

La complexité du travail et la confusion des rôles

Le personnel enseignant et le personnel non enseignant se partagent le même champ éducatif, ce qui mène à un sentiment de devoir jouer tous les rôles, et parfois d'être jugé plutôt que soutenu. La coordination est difficile.

La bureaucratie et la désorganisation

La bureaucratie organise le travail dans des manières de faire rigidifiées et perçues comme de la « petite bureaucratie » qui gruge de la disponibilité à l'élève et désorganise.

Le non-respect et la violence

Les élèves, parents ou collègues peuvent perpétrer de la violence verbale, physique ou psychologique, sans compter les pratiques organisationnelles déshumanisantes, le manque de reconnaissance et la remise en doute de l'expertise professionnelle.

La précarité d'emploi et de travail

Cette situation non désirée fragilise à la fois le lien d'emploi (instabilité, nombre insuffisant d'heures de travail, etc.) et le rapport au travail (groupes difficiles et manque d'outils adéquats, etc.).



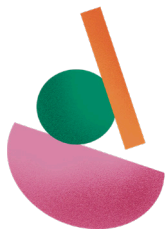
LA LOURDEUR DU TRAVAIL : LE POIDS DU « TROP » ET LE POIDS DU « MANQUE »

Caroline, enseignante dans une classe d'accueil et de francisation, a vécu une situation très difficile avec un élève issu de l'immigration éprouvant des difficultés d'adaptation et d'apprentissage. Celui-ci est arrivé à l'école sans que personne ait d'informations claires et complètes à son sujet. Dès les premiers jours, l'élève s'est mis à agir avec violence, tant physique que verbale, avec les autres élèves et les adultes.

Sollicitée pour obtenir de l'aide, la direction constatait qu'il était délicat d'intervenir, compte tenu des différences culturelles en jeu. Aucun comité d'aide ni aucun plan d'intervention n'ont été mis en place. Les quelques suggestions du psychoéducateur impliquaient toujours la seule responsabilité de Caroline. Celle-ci compensait la

mauvaise répartition des ressources et l'absence d'aide concrète mise à sa disposition pour les services d'accueil et de soutien à la francisation (SASAF) dans son milieu en utilisant ses connaissances et ressources personnelles, sa débrouillardise et son temps personnel.

L'histoire se termine avec le départ de l'élève vers une autre école à la fin de l'année scolaire, mais l'implication syndicale de Caroline lui a beaucoup appris sur l'action à mener dans une telle situation. Depuis, elle a pu constater une plus grande collaboration de la part de la direction et elle obtient des réponses positives à ses demandes d'aide, que ce soit pour ses collègues ou pour elle.



EXEMPLES DE STRATÉGIES À UTILISER :

Pour prévenir :

- Avoir une bonne connaissance des ressources existantes (plan d'intervention, comité d'aide, etc.), des procédures de demande d'aide et de services, des rôles et des fonctions des uns et des autres au sein de l'équipe-école;
-
- Cesser de penser ou d'accepter qu'il revient à l'enseignante ou à l'enseignant de tout gérer.

Quand survient un problème :

- Demander rapidement de l'aide concrète pour pouvoir enseigner sans s'épuiser tout en s'assurant que l'élève poursuit son développement et ses apprentissages;
-
- Aller chercher l'appui d'autres enseignantes et enseignants et d'autres personnes-ressources, pour soutenir son point de vue professionnel;
-
- Travailler en équipe pour soutenir les élèves et l'organisation des services.

Pour rendre la solution durable :

- Devenir une personne-ressource pour ses collègues en partageant ses connaissances et son expérience;
-
- Prendre sa place dans les lieux décisionnels et plaider pour et avec des collègues afin d'influencer les plans d'effectifs et les ressources mises en place;
-
- Contribuer à la mise en place de comités d'aide;
-
- Instaurer une procédure interne permettant une communication claire entre les différents intervenants pour les demandes d'aide et de services (ex. : services complémentaires pour les élèves admissibles aux SASAF);
-
- Favoriser la collaboration et l'entraide entre tous les intervenants de l'école en reconnaissant le rôle et la responsabilité de chacun.

LES PRESSIONS SUR LE TEMPS

Sylvie, enseignante au primaire, a vu les services aux élèves et le soutien au personnel enseignant diminuer considérablement dans les écoles. Elle déplorait que l'organisation scolaire soit orientée en fonction de l'argent disponible plutôt qu'en fonction des besoins des élèves et du personnel enseignant. Sylvie constatait aussi l'essoufflement de ses collègues. Ceux-ci n'en pouvaient plus du manque de temps et du surplus d'énergie nécessaire pour faire face à la charge de travail. La pénurie de personnel les obligeait trop souvent à faire de la gestion de crise et à compenser les manques du système. Bien que plusieurs de ses collègues aient auparavant informé la direction des problèmes et des besoins, les changements se faisaient toujours attendre.

Plusieurs exprimaient ressentir un sentiment d'incompétence, ce qui peut mener à des problèmes de santé mentale.

À la suite des multiples interventions de Sylvie comme déléguée syndicale, l'école a finalement doublé le nombre de techniciennes et de techniciens en éducation spécialisée (TES). De plus, les enseignantes et enseignants sont plus enclins à demander leurs libérations pour remplir les formulaires de services d'appui et la direction est plus collaborative. Sylvie remarque aussi une diminution des délais d'attente pour obtenir l'aide de TES en classe, moins d'élèves en crise et une baisse de stress chez les profs.





EXEMPLES DE STRATÉGIES À UTILISER :

Pour prévenir :

- Partager des informations sur les droits du personnel enseignant (notamment son contrat de travail) pour leur permettre de prendre soin d'eux et d'aider les autres enseignantes et enseignants.
La connaissance de ses droits permet de mettre des limites;
-

- Soutenir ses collègues enseignantes et enseignants et faciliter le déploiement d'une « culture d'entraide ».

Quand survient un problème :

- Rencontrer la direction à titre de personne déléguée et expliquer la situation en s'appuyant sur les faits, lui faisant bien comprendre la différence entre la gestion de crise et la prévention;
-

- Organiser une réunion syndicale afin d'encourager les collègues ayant des élèves en difficulté dans leur classe à remplir les documents pour les demandes de services afin que la direction ait un portrait réel des besoins de l'école.

Pour rendre la solution durable :

- Organiser des activités informelles, tels un petit café à partager ou un dîner pizza;
-

- Informer les enseignantes et enseignants de leurs droits et des ressources disponibles pour les soutenir;
-

- Passer à l'action pour être plus motivé, faire des apprentissages et cesser de se sentir impuissant;
-

- Améliorer le soutien aux élèves en difficulté et ainsi aider à améliorer les conditions d'exercice du personnel enseignant.



LA COMPLEXITÉ DU TRAVAIL ET LA CONFUSION DES RÔLES

Annie, enseignante au primaire, a constaté de multiples irrégularités en ce qui concerne les demandes de services d'aide aux élèves dans son école. Souvent, devant les difficultés des élèves, le psychologue et la direction banalisaient les demandes et préconisaient plutôt davantage d'interventions de la part du personnel enseignant ainsi que des éducatrices et des éducateurs. On remettait en question leur travail, leurs compétences professionnelles et leurs interventions auprès des élèves en difficulté. Cette situation créait de la souffrance et complexifiait le travail. En conséquence, la santé mentale de plusieurs profs s'est mise à se dégrader, et les départs en congé de maladie se sont

multipliés. Chacun s'isolait, alors qu'ils formaient auparavant une équipe solidaire.

Finalement, il a fallu l'implication et la pression des parents pour donner un second souffle à l'action du personnel enseignant ainsi que des éducatrices et des éducateurs. Des parents d'élèves en difficulté, ne recevant pas de services d'aide, ont fait part de leur histoire, se sont regroupés et ont alerté les médias. Ces sorties publiques ont forcé le centre de services scolaire (CSS) concerné à agir et à embaucher une nouvelle direction ainsi qu'un nouveau psychologue dans cette école.

EXEMPLES DE STRATÉGIES À UTILISER :

Pour prévenir :

- Mobiliser les collègues en leur communiquant de l'information;
-

- Obtenir l'appui des parents dans le respect de ses rôles et responsabilités;
-

- Impliquer les parents pour leur faire part des droits de leur enfant en vertu de l'article 1 de la Loi sur l'instruction publique (LIP).

Quand survient un problème :

- Proposer à ses collègues de chercher à s'appuyer sur les encadrements légaux (lois, régimes pédagogiques, ententes nationale et locales) pour faire changer la situation;
-

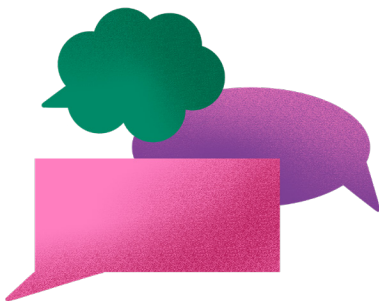
- Inviter des représentants du syndicat pour discuter de la situation vécue à l'école et les impliquer dans le processus;
-

- Exiger, par lettre écrite au CSS, que la direction rétablisse un climat sain et sécuritaire pour tous;
-

- Obtenir l'appui des parents dans le respect des rôles et responsabilités.

Pour rendre la solution durable :

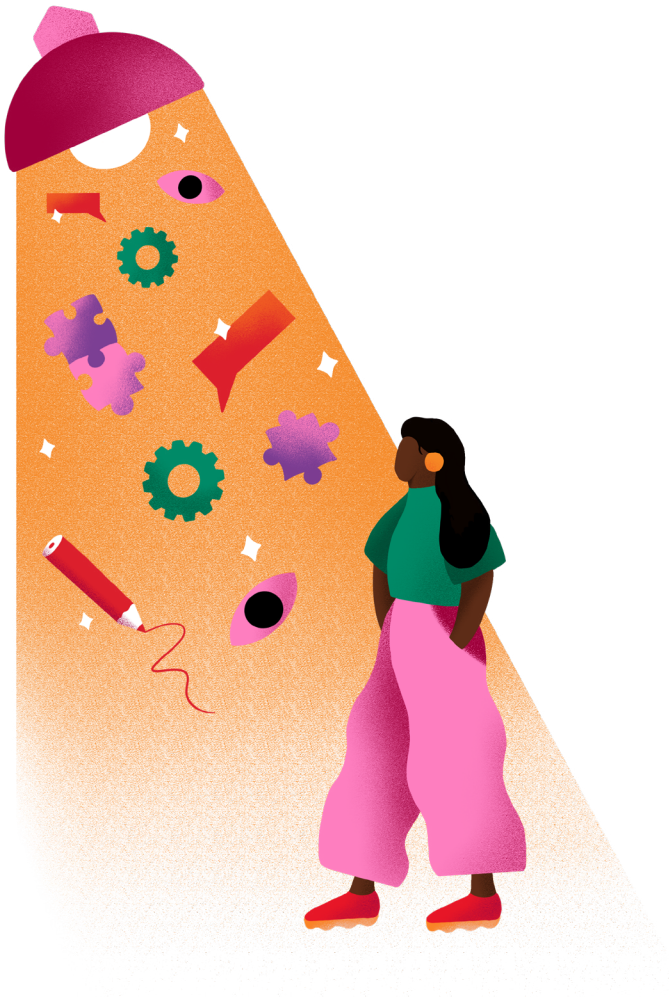
- Devenir personne déléguée syndicale pour aider son équipe enseignante;
-
- Fréquenter les assemblées de personnes déléguées pour bénéficier de la solidarité et de l'entraide syndicales. Ces instances permettent de faire part de situations vécues et d'entendre des solutions expérimentées par d'autres milieux.



LA BUREAUCRATIE ET LA DÉSORGANISATION

Sara, enseignante à l'éducation des adultes, a vu son autonomie professionnelle entravée dans les dernières années, notamment avec la mise en œuvre du renouveau pédagogique du ministère de l'Éducation (MEQ). Selon elle, personne ne semble avoir consulté ni écouté le personnel enseignant, puisque les changements ne prennent pas vraiment en compte ses besoins ni ceux de ses élèves. Lorsque Sara s'est exprimée, elle s'est fait répondre qu'il fallait « l'intérioriser », car c'est ce que le MEQ proposait et qu'on ne pouvait rien y changer. Elle a alors redoublé d'efforts, lisant notamment des ouvrages pédagogiques officiels en dehors de ses heures de travail. À cette même période, de nouvelles mesures ont été instaurées par la direction pour

encadrer les tâches autres que la tâche éducative. Des horaires de présence à l'école ont été mis en place, tout comme l'obligation de participer à deux réunions de travail par semaine, les mercredis et les jeudis après-midi. Ces mesures lui paraissaient incohérentes, lorsque, par exemple, elle finissait ses tâches avant la fin officielle de la journée et qu'elle devait pourtant rester à l'école pour « faire son temps ». Elle jugeait ce nouvel horaire imposé très difficile à concilier avec sa vie personnelle. Elle avait l'impression de ne pas arriver à bien gérer son temps à l'école, alors elle compensait en travaillant toujours plus durant son temps personnel. Après un certain temps, Sara n'en pouvait plus de travailler dans ces conditions. Elle a donc décidé d'agir pour mieux faire respecter sa semaine de travail et celle de ses collègues.





EXEMPLES DE STRATÉGIES À UTILISER :

Pour prévenir :

- Mettre ses limites et s'affirmer;
-

- Démontrer de la solidarité entre collègues en appuyant l'initiative de l'un d'entre eux (ex. : par écrit auprès de la direction, verbalement lors d'une réunion du comité de participation des enseignantes et enseignants);
-

- Faire des représentations, au besoin avec l'appui du syndicat local, pour faire respecter la semaine régulière de travail et l'autonomie professionnelle du personnel enseignant.

Quand survient un problème :

- Écrire une lettre formelle à acheminer par courriel à la direction et à l'ensemble du personnel enseignant de son école pour expliquer son désaccord.

Pour rendre la solution durable :

- Reprendre le contrôle de la gestion de son temps.

LE NON-RESPECT ET LA VIOLENCE

Julien, enseignant au secondaire, était victime de la frustration de certains élèves du groupe ayant des troubles de comportement et des difficultés d'apprentissage. Des élèves s'amusaient à le chahuter et à faire intentionnellement du bruit. Après avoir essayé pendant des mois de lui faire perdre patience, des élèves ont fini par réussir à le mettre en colère et ont filmé la scène. Une semaine plus tard, Julien a reçu l'appel d'une collègue, qui l'a informé de l'existence de cette vidéo sur Internet. Julien était sous le choc. Il avait peur et s'inquiétait des répercussions négatives sur sa jeune carrière.

Devant cette situation, des enseignants permanents se sont rendus en groupe au bureau de la directrice pour exiger que l'élève qui était l'auteur de la vidéo soit retiré de l'école, sinon ils refuseraient tous d'enseigner. Les parents et le jeune ont été rencontrés par la direction, et l'élève a été expulsé. De plus, des démarches ont été faites pour retirer la vidéo de YouTube.



EXEMPLES DE STRATÉGIES À UTILISER :

Pour prévenir :

- Prendre soin des profs en insertion professionnelle afin de les aider à demeurer dans la profession.

Quand survient un problème :

- Exprimer collectivement que la situation est inacceptable et qu'elle ne peut plus continuer;

-
- Consulter sa convention collective ainsi que son syndicat local pour mieux planifier son action et connaître ses droits.

Pour rendre la solution durable :

- Mobiliser l'équipe-école pour protéger les personnes suppléantes et membres à statut précaire;

-
- Croire en la force du collectif enseignant quand elle s'exerce de façon professionnelle.

LA PRÉCARITÉ D'EMPLOI ET DE TRAVAIL

Nicolas, enseignant en début de carrière, avait donné son nom pour être sur la « liste de priorité » après une année d'enseignement à temps plein. Cette liste était très importante à ses yeux pour obtenir un contrat d'enseignement. Malgré sa demande, il a constaté que son nom n'a pas été intégré à cette liste, tout comme celui de 24 autres collègues du CSS. Il ne comprenait pas pourquoi ni la direction de son école ni le CSS ne lui donnaient d'explications.

Il a entrepris plusieurs démarches pour comprendre. Il a écrit des lettres à la direction de son école, puis au CSS, qui sont demeurées sans réponse. Il a fini par apprendre que c'est une note

de la directrice adjointe à la suite d'une mésentente autour d'une prolongation de contrat qui l'empêchait d'être sur la liste. Il trouvait cette situation injuste, puisque l'accès à la liste de priorité lui permettrait, ainsi qu'à ses collègues, de franchir une étape importante vers l'obtention de meilleures conditions de travail ainsi que la possibilité d'obtenir un contrat régulier. Il a donc décidé de faire valoir ses droits, car il aime l'enseignement et ne souhaite pas que sa précarité d'emploi soit un frein à sa jeune carrière.

EXEMPLES DE STRATÉGIES À UTILISER :

Pour prévenir :

- Être sensible à la réalité des enseignantes et enseignants à statut précaire.

Quand survient un problème :

- Entreprendre des démarches écrites pour comprendre la situation;
-
- Faire valoir son droit et faire corriger une injustice;
-
- Préparer un dossier complet pour l'éventuel dépôt d'un grief par le syndicat;
-
- Persévérer pour obtenir des réponses.

Pour rendre la solution durable :

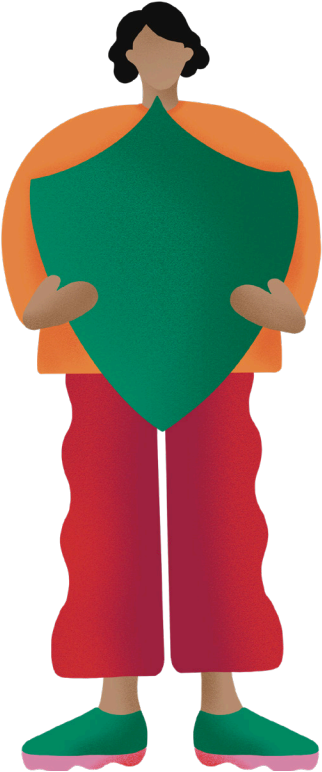
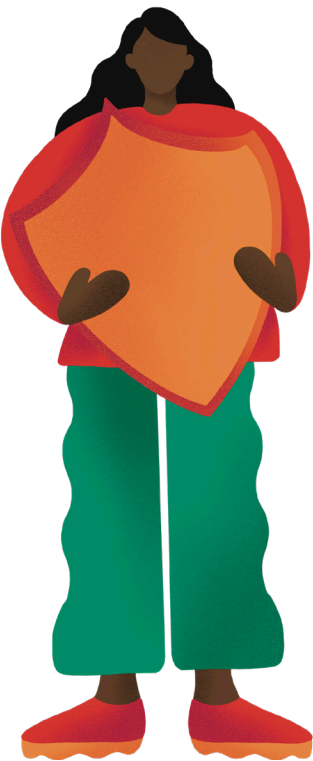
- Aider les autres enseignantes et enseignants en devenant personne déléguée syndicale ou membre de l'équipe syndicale.



STRATÉGIES DÉFENSIVES

Lorsque l'organisation du travail engendre une souffrance persistante, des gestes sont posés et des conduites adoptées plus ou moins consciemment pour cesser de ressentir cette souffrance vive et intense. Les stratégies défensives se déploient sous la forme de tentatives bien intentionnées de « s'adapter » au contexte ou à l'environnement de travail pour « tenir » dans le travail malgré tout. Il s'agit souvent d'une solution de pis-aller pour se protéger, pour préserver ce qu'il reste de sa santé et du sens donné à son travail.

Ces stratégies sont dites « impensées » dans la mesure où elles ne permettent pas de penser l'organisation à la source de la souffrance et n'agissent pas sur les risques que pose le travail pour la santé. Au contraire, elles participent à rendre invisibles les problèmes liés à l'organisation du travail.



En enseignement, nous observons deux types de stratégies défensives :

1. LES STRATÉGIES PALLIATIVES

Elles consistent à faire face aux situations en prenant sur ses propres épaules bon nombre de responsabilités qui ne relèveraient pas spécifiquement du milieu scolaire ni de sa profession, voire à exhiber sa capacité à s'adapter ou à être résilient malgré tout pour correspondre à ce qui est attendu. Celles-ci se manifestent notamment par les comportements suivants :

- Comblar par nécessité des manques sociaux, éducatifs, organisationnels, et s'engager socialement dans une relation d'aide pour « prendre soin de l'élève », bien souvent au-delà du travail formel;

-
- Se forger une carapace pour s'aligner au rythme de productivité attendu;

-
- Pratiquer un discours d'encouragement des troupes qui se focalise sur le « positif ».

2. LES STRATÉGIES RÉACTIVES DE RETRAIT

Elles consistent en une volonté de stopper l'envahissement du travail, un désir de fuir ce qui apparaît être un danger pour l'intégrité de soi. Celles-ci se manifestent notamment par les comportements suivants :

- Penser régulièrement à quitter le milieu de travail (ex. : retraite, réorientation professionnelle);

-
- Reproduire un discours sur la nécessité de « mettre ses limites », sans y arriver pour autant;

-
- Se désinvestir psychiquement du travail;

-
- Prendre des congés à plus ou moins long terme pour se retirer de la ligne de feu.



Face à notre souffrance ou à celle de l'autre, il est normal qu'il soit difficile de dire non et qu'on ait le réflexe de vouloir tout régler et sauver tout le monde. L'éducation est une science humaine.

L'essence de notre profession repose sur des interventions auprès d'autres humains. Lorsque l'on tend la main, souvent au-delà de nos limites, nous voulons bien faire, pour l'autre, pour nous.

Soyons conscients que devant chaque situation, plusieurs choix sont possibles. Certains semblent de bonnes avenues individuelles, mais sont souvent temporaires, alors que d'autres permettent de se préserver individuellement et collectivement de façon durable.

Prenons conscience de l'impact de nos décisions sur nos collègues et sur notre profession. Celle-ci, composée majoritairement de femmes, ne doit plus être sous-estimée, tant au niveau de la valeur de notre travail que dans la complexité de nos tâches. Choisir l'action collective est certes plus exigeant, mais certainement plus pérenne. Améliorer notre sort, c'est nous choisir collectivement pour que cesse la souffrance isolée.

Ce qui freine le plus 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.

Ce qui entraîne des conditions favorables à l'action collective :

- La connaissance de l'organisation du travail, des ressources syndicales et des droits des enseignantes et enseignants, et 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;

- La documentation des faits et les traces colligées;

- La mobilisation de plusieurs acteurs (ex. : Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), parents, etc.);

- La mise en place de conditions socioaffectives (écoute, empathie, prise de parole, etc.) et organisationnelles (variété de modes de communication, espaces physiques, temps et rencontres) gagnantes.

En somme

Il faut se respecter et agir collectivement. L'espoir réside dans l'action et dans le respect de nos limites personnelles et professionnelles, des valeurs des personnes et des limites de nos obligations.

Comme l'a dit,
le 15 octobre 1966,
Laure Gaudreault, première
grande dame du syndicalisme, qui
a lutté pour soustraire à l'arbitraire
les institutrices rurales et pour faire
reconnaître leur travail à sa
juste valeur :



**Subissons moins
passivement le sort
qui nous est fait.**





Version révisée : septembre 2022.