

Sous la direction de
**Marie-France Maranda
et Simon Viviers**

L'école en souffrance

Psychodynamique
du travail en
milieu scolaire



CRIEVAT



Trajectoires professionnelles et marché du travail contemporain

Collection dirigée par Geneviève Fournier



CRIEVAT

Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail
Pavillon des sciences de l'éducation
2320, rue des Bibliothèques
Local 658, Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6

L'école en souffrance

Psychodynamique du travail
en milieu scolaire

L'école en souffrance

Psychodynamique du travail
en milieu scolaire

Sous la direction de
Marie-France Maranda et Simon Viviers



**Presses de
l'Université Laval**

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année du Conseil des Arts du Canada et de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.

Mise en page : In Situ inc.

Maquette de couverture : Laurie Patry

© Presses de l'Université Laval. Tous droits réservés.

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

Dépôt légal 1^{er} trimestre 2011

ISBN : 978-2-7637-9407-5

PDF : 9782763794082

Les Presses de l'Université Laval

www.pulaval.com

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	IX
Préface	XI
Introduction	1
Comprendre la souffrance des enseignantes et des enseignants	5
<i>Marie-France Maranda, Anne Marché-Paillé et Simon Viviers</i>	
Le travail des enseignants	5
Entre le prescrit et le réel: un travail en douce	16
Des nœuds de tension...	18
La souffrance vécue sous le signe de la lourdeur	23
Le plaisir du travail	33
Des stratégies défensives sous le signe d'une <i>adaptation paralysante</i>	36
Une lueur d'espoir? des pistes d'action?	46
(Dés)organisation du travail à l'école secondaire	51
<i>Marie-France Maranda, Simon Viviers et Anne Marché-Paillé</i>	
Le travail des professionnels de l'éducation	51
Des points de tension dynamiques	61
Un malaise marqué par la désorganisation de l'école.	72
Des points d'appui pour faire face malgré tout	80
Les stratégies défensives: tenir son rôle ou s'en tenir à son rôle?	87
Une lueur d'espoir? des pistes d'action?	94

Ranimer les ressorts de l'action pour restaurer la dignité du travail du personnel de soutien	97
<i>Marie-France Maranda et Simon Viviers</i>	
Le travail du personnel de soutien	97
Toutes autres tâches connexes	102
La nature du travail en éducation spécialisée (TES) . . .	103
Les règles du métier	107
Sources de tensions, de malaises, d'inconforts et de souffrances	110
Le plaisir du travail	116
Les stratégies défensives :	
l'échec des limites individuelles?	117
Une lueur d'espoir? des pistes d'action?	124
Le travail de direction des écoles	127
<i>Marie-France Maranda, Lucie Héon et Simon Viviers</i>	
Le travail des directions d'unités et de programmes : sa dynamique	127
Le plaisir relié au travail : accompagner et soutenir les efforts de réussite	138
La souffrance au travail	141
Les stratégies défensives : se tenir prêts au combat . . .	148
Une lueur d'espoir? des pistes d'action?	156
Conclusion	159
<i>Marie-France Maranda et Simon Viviers</i>	
Des situations de travail difficiles	160
Des stratégies défensives sous le signe d'une adaptation paralysante	164
Bibliographie	173
Annexe. La psychodynamique du travail	175

REMERCIEMENTS

*E*n premier lieu, les chercheurs tiennent à remercier le personnel scolaire de l'école secondaire qui a participé à cette enquête en livrant généreusement son expérience du travail et de la souffrance. Ces personnes sont remerciées pour la confiance qu'elles ont témoignée et aussi pour la qualité de leur participation, leur assiduité et le sérieux avec lequel elles ont travaillé.

Notre reconnaissance va aussi au Comité paritaire de mise en œuvre (CPMO), composé de représentants syndicaux et patronaux des catégories participantes et d'un représentant de l'Institut Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, qui permet la conduite de cette recherche.

La direction de l'école ainsi que celle de la commission scolaire sont également remerciées pour leur soutien, de même que les instances syndicales et professionnelles.

La participation de cette équipe du Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail (mesdames Geneviève Fournier, Lise Lachance et messieurs Jacques Rhéaume et Jonas Masdonati) fut grandement appréciée, ainsi que celle de mesdames Pascale Molinier (CNAM, Paris), Jean-Simon Deslauriers (assistant de recherche) ainsi que Manon Maranda (transcriptrice) et Diane Dussault (secrétaire).

PRÉFACE

Dans un contexte où la santé mentale du personnel scolaire pose des problèmes de plus en plus lourds de conséquences et de plus en plus difficiles à résoudre, l'étude *Psychodynamique du travail à l'école secondaire*, sous la direction de Marie-France Maranda et Simon Viviers, tombe à point nommé. Un absentéisme croissant, des taux de décrochage professionnel encore jamais vus chez des plus jeunes qui devraient pourtant être encore enthousiastes et optimistes, le recours croissant aux congés de maladie, une précarité menaçante qui devient le lot d'une majorité, sont autant de manifestations qui ne peuvent laisser indifférent, tant l'intérêt de nos enfants semble menacé et le rôle de l'école dans une société moderne compromis.

Un des points de l'ouvrage que j'ai le plus apprécié est ce que j'appellerais un parti pris complémentaire qui tient pour acquis que les atteintes à la santé mentale du personnel scolaire ne sont plus seulement le fait de problèmes personnels non résolus. «Le contexte organisationnel a été identifié comme partie prenante de ces situations», peut-on lire dans l'introduction. Non seulement cette approche permet-elle de rétablir l'équilibre entre ces deux ordres de facteurs, soit les facteurs individuels et les facteurs organisationnels, mais encore ajoute-t-elle à la possibilité d'intervenir efficacement en vue d'améliorer la situation pour le mieux-être de tous. Même si elle met en cause une multitude d'individualités, et

compte tenu de l'accent mis jusqu'à présent sur les approches centrées sur les individus et les résultats qu'elles ont permis d'obtenir, il est en effet plus réaliste, théoriquement du moins, d'espérer obtenir des résultats en intervenant dans l'organisation comme telle qu'en intervenant sur la personne et cela, en raison même de la dynamique de ces individualités en interaction dans l'organisation.

Parce que les auteurs éprouvent le besoin de traduire rapidement les résultats de leur recherche en «actions à poser», surtout en ce qui concerne la «contribution» de l'organisation dans cette situation de fait, ils ont logiquement choisi le cadre de la recherche-action. Campant d'entrée de jeu le cadre théorique de l'étude dans le champ de la psychodynamique du travail, qui s'intéresse notamment à «l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation de l'individu à la réalité du travail», on ne s'étonne pas de voir les notions de plaisir et de souffrance, mises en lumière par l'axe classique *travail prescrit* et *travail effectif*, prendre une place centrale dans cette analyse. Dans cette perspective, on peut résumer ainsi le principal objectif de cette recherche : identifier les situations à risque provenant du contexte de l'organisation, par l'analyse de la souffrance [et du plaisir...] au travail et des stratégies défensives individuelles et collectives en lien avec l'organisation du travail.

Une école secondaire servira de cadre matériel de l'enquête en même temps que de lieu de l'organisation à des fins d'analyse. Les sujets de l'enquête dite clinique sont des volontaires issus des catégories suivantes du personnel scolaire : enseignantes et enseignants, professionnels non enseignants, membres du personnel de soutien du secteur éducatif et membres de la direction de cette école. Au total, 36 personnes ont été reçues en entrevue à quatre reprises dans le cadre de l'enquête proprement dite, et deux autres fois pour

un complément d'enquête à caractère méthodologique. Les propos des personnes enquêtées forment un corpus d'une cinquantaine d'heures d'échanges soumis à l'analyse de contenu et à l'analyse clinique selon des règles éprouvées.

En ce qui concerne les résultats obtenus, on ne peut passer sous silence un élément d'originalité qui concerne l'analyse et l'utilisation de la triple mission de l'école québécoise telle qu'elle est définie d'abord et avant tout par la Loi sur l'instruction publique, soit instruire, socialiser et qualifier. Si la plupart des documents du MELS mentionnent la mission «instruire» en premier lieu, aucun argumentaire systématique n'autorise à lui attribuer une première place ni théorique ni de fait, si ce n'est la référence à une tradition qui rappelle que l'école est là pour assurer la transmission des connaissances utiles à l'intégration dans la vie active, ce qui est somme toute un peu court.

Or pour expliquer les nouvelles difficultés rencontrées par le personnel scolaire dans la réalisation de la triple mission et les conséquences désastreuses qu'ont ces difficultés sur sa santé mentale, les auteurs de l'étude postulent plus qu'ils ne démontrent une sorte d'inversion qui se serait produite entre deux de ces trois missions. Cette inversion aurait pour effet qu'aujourd'hui, la mission qu'ils appellent «socialiser-éduquer» est à son tour considérée plus lourde et plus accablante que les deux autres même si elle agit «en douce» et qu'elle établit sur elles une sorte de suprématie *de facto*. Cette hypothèse de travail prend à mes yeux une telle importance que je me permets de citer l'étude un peu plus longuement à ce sujet.

Les trois impératifs qui sont «instruire, socialiser, qualifier» ont été intériorisés chez les enseignants comme quelque chose de global. Or lorsque par la force des choses le «socialiser-éduquer» prend le pas sur «l'instruire et le qua-

lifier» de façon récurrente et omniprésente et sans espoir d'amélioration d'un contexte plus «normal» de travail, il y a quelque chose de faussé dans la mission, quelque chose d'inversé et de non reconnu socialement: n'est-on pas en train de demander aux enseignants essentiellement d'éduquer les enfants et de rester discrets sur la part d'enseignement à laquelle ils doivent renoncer? (p. 35)

La question étonne d'autant plus que la Réforme à laquelle les auteurs ne font pourtant aucune référence a elle aussi procédé à une forme d'inversion des trois missions qui présente des analogies avec celle de l'étude de Maranda et Viviers. La Réforme, du moins dans ses premières versions, propose elle aussi qu'on accorde moins d'importance à la transmission des connaissances et plus d'importance au «comment apprendre» qui, dans le contexte d'une société dite de l'information, fait indubitablement partie de la mission «socialiser», ne serait-ce qu'en sa qualité de «compétence transversale».

Si la Réforme ne se préoccupe nullement des effets que cette inversion peut avoir sur la santé mentale des enseignants, ce n'est pas le cas de la présente étude. Au contraire, tout le reste du chapitre invite à croire que l'obligation d'assumer cette inversion dans une multitude d'effets «en douce» comporte un risque accru de détérioration de la santé mentale du personnel. Selon cette façon de voir les choses, au demeurant fort intéressante à plus d'un égard, les impératifs de cette inversion, notamment les problèmes relatifs à la gestion de décroissance du temps consacré à «l'instruire» proprement dit et l'inversion elle-même, notamment le poids accru de la mission «socialiser», y seraient pour beaucoup dans la détérioration de la situation des enseignants au travail. Plus intéressante encore est cette possibilité d'avoir une prise sur la gestion de cette triple mission, pour autant qu'elle ait à

voir avec les problèmes actuels du personnel scolaire. Ce que je crois.

Je vois comme un prolongement fécond de la présente recherche une recherche centrée sur la triple mission qui permettrait 1) d'établir le poids psychologique respectif de la réalisation de l'une et l'autre mission telle que définie par l'organisation, de même que les effets des permutations possibles entre celles-ci sur le bien-être psychologique du personnel et 2) d'ajouter notamment des lumières à la question de savoir si la mission «socialiser», à laquelle le contexte actuel aurait donné une sorte de priorité *de facto*, est psychologiquement plus accablante qu'une priorité qui serait accordée aux deux autres.

S'il fallait classer cette étude, on pourrait toujours dire que ce n'est pas une étude prédictive. Pour moi, ce serait plutôt un riche *vade-mecum* qui fourmille de situations de toutes sortes évoquées soit en cours d'analyse, soit dans les propos tenus par les personnes interviewées, dans lesquelles chacun peut utilement trouver une situation qui s'apparente à celle à laquelle il est confronté et produire, le cas échéant, une ou des solutions visant à modifier le contexte organisationnel de manière à ce qu'il convienne mieux aux impératifs de la santé mentale des gens de l'école. Cette étude permet de travailler sur un terrain plus accessible, celui de l'organisation et, pour y arriver, invite à travailler de façon solidaire et concertée.

Antoine Baby
Professeur émérite de la
Faculté des sciences de l'éducation
de l'Université Laval
5 novembre 2010

INTRODUCTION

Pour soutenir la transformation des situations à risque du côté de la santé mentale au travail¹ et pour passer à l'action, il a été proposé au personnel de cette école secondaire d'un milieu socioéconomique défavorisé² d'étudier les interrelations dynamiques du contexte organisationnel avec les mécanismes défensifs qui bloquent l'action en santé et sécurité du travail. C'est dans cet esprit que cette enquête de psychodynamique du travail (Dejours, 2008 ; IPDTQ, 2006³) fut mise en place auprès de quatre catégories professionnelles : les enseignantes et enseignants, les professionnelles et professionnels de l'éducation, le personnel de soutien et les directions adjointes.

L'objectif de l'enquête fut de prendre conscience de la présence de dynamiques paradoxales ou contradictoires aux sources de la souffrance au travail et des stratégies défensives individuelles et collectives nuisibles à la santé mentale. L'angle d'approche fut celui de l'étude de l'expérience du travail au

1. Près de 50 % des absences du personnel des commissions scolaires du Québec (enseignants, professionnels, soutien, cadre) sont dues à des troubles de nature psychologique (dépression, épuisement professionnel). Source : Fédération des commissions scolaires du Québec, dans *Le Soleil* (10 janvier 2011). « Travaillleurs en éducation : l'absentéisme préoccupe ».

2. Cette école polyvalente du secteur public est parmi celles, au Québec, qui accueillent la plus grande proportion de jeunes provenant de familles à faible revenu dont le niveau de scolarité est peu élevé.

3. Pour en savoir un peu plus sur la psychodynamique du travail, consulter l'annexe à la fin de ce livre ou les ouvrages référés dans la bibliographie.

quotidien et la compréhension de ce qui est érigé en guise de barrières de protection pour faire face au réel du travail. L'enquête s'est donc attardée à élucider ce qui est de l'ordre des situations à risque provenant du contexte de travail et l'expression du malaise, du mal-être, de l'inconfort, de la frustration contenue dans des stratégies défensives nuisibles à la santé psychologique.

Quatre groupes de participants volontaires ont accepté de prendre la parole au sein d'un collectif d'enquête : 13 enseignantes et enseignants (neuf femmes, quatre hommes), sept professionnelles et professionnels de l'éducation (cinq femmes, deux hommes), 10 membres du personnel de soutien (six hommes, quatre femmes) et six directrices ou directeurs adjoints (quatre femmes, deux hommes). Ceux-ci ont partagé des préoccupations liées à l'exercice de leur profession au cours de quatre rencontres successives de trois heures chacune. Le travail clinique des chercheurs fut de soutenir l'analyse des processus qui entravent l'accès des sujets à leur détermination consciente du travail. Cette analyse a donné suite à un rapport rédigé pour chacun des groupes, rapport ayant été au préalable nuancé, corrigé, validé par les participants. Puis, dans une optique d'intercompréhension des réalités de chaque catégorie professionnelle, une rencontre réunissant l'ensemble des groupes fut tenue. Chaque groupe a pu prendre connaissance du témoignage de la réalité du travail des autres.

À la fin du processus d'enquête, une journée d'étude réalisée avec l'ensemble du personnel de cette école, réuni en ateliers et en plénière (environ 150 personnes), a confirmé l'ampleur des difficultés relevées par les participants de cette enquête : la lourdeur et la complexité du travail, les pressions du temps sous le mode permanent de l'urgence, les tensions et le non-respect, la bureaucratie et la désorganisation, de

même que la montée de la précarité⁴ sont apparus comme des situations difficiles, voire à risque, sur le plan de la santé mentale au travail. Ces situations difficiles sont entretenues par des stratégies défensives qui visent au premier chef à endiguer la souffrance engendrée par les effets néfastes du travail, sans toutefois agir sur les contraintes à la source de la souffrance. Ces stratégies défensives sont, d'une part, de l'ordre d'une adaptation paralysante à la mission de l'école devenue l'école «réparatrice»⁵, qui consiste à pallier des manques. D'autre part, des stratégies réactives à l'envahissement du travail contribuent à véhiculer de fausses croyances de protection contre les empiétements professionnels. Malgré ce constat alarmant, des lueurs d'espoir et des pistes d'actions concrètes sont envisagées par le Groupe de soutien à l'intervention (GSI), mis en place dans cette école, composé d'un représentant de chaque catégorie professionnelle, lequel s'inscrit dans une volonté d'améliorer les contextes de travail, notamment du côté de la santé et de la sécurité du travail.

4. Selon les statistiques du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 48,6 % de l'ensemble du personnel des Commissions scolaires, toutes catégories et secteurs confondus, ont un statut «non permanent» ou «d'appoint» (Ouellette, 2008). La précarisation du lien d'emploi tend à augmenter avec les départs à la retraite, le non-renouvellement des postes permanents et l'arrivée de nouveau personnel ayant des statuts divers comme celui appelé «tolérance d'enseignement», c'est-à-dire tous ces enseignants sans brevet d'enseignement (qui sont environ 2 000 au Québec) ou ayant un permis d'exercice temporaire (1 500) pour répondre à une pénurie de main-d'œuvre dans certaines matières (voir Marie Allard, *La Presse*, 6 octobre 2009).

Source : R. Ouellette (2008). *Statistiques de l'éducation : enseignement primaire, secondaire, collégial et universitaire*. Service de l'information, des communications et de l'administration, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Gouvernement du Québec : http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/publications/SICA/DRSI/StatEduc_2008.pdf

5. Il est probable que cette expression entendue dans le milieu fasse écho au livre de Paul Le Bohec (2008). *L'école réparatrice de destins ? Sur les pas de la méthode Freinet*, L'Harmattan.

À la suite de cette enquête de psychodynamique du travail, les participants ont formulé le désir que la réalité dont ils ont témoigné, à travers ces nombreuses heures de discussion, soit portée sur la place publique, qu'elle soit mise en visibilité. Si chacun des groupes a eu la possibilité de diffuser son propre rapport à travers son réseau, cet ouvrage vise à rendre public l'ensemble des rapports afin que les quatre réalités professionnelles puissent être mises au jour, conjointement, dans une optique de compréhension de l'ensemble d'un milieu, en l'occurrence une école secondaire d'un milieu socioéconomique défavorisé, au regard de la santé mentale au travail. Chacun des rapports des groupes de participants est présenté dans son intégralité : celui des enseignantes et des enseignants, celui des professionnelles et professionnels de l'éducation, celui du personnel de soutien ainsi que celui des directions adjointes. Si chaque analyse a ses particularités, les rapports discutent tous des mêmes thèmes, à savoir l'écart qui caractérise le travail prescrit et réel, les points de tension ou de souffrance, de même que des points d'appui ou de plaisir du travail, et enfin les stratégies défensives qui ont été mises en place pour se protéger de la souffrance. Les groupes de participants ont également relevé des principes d'orientation de l'action visant à corriger les situations de travail potentiellement à risque du côté de la santé mentale. La conclusion soulève d'ailleurs quelques défis quant à la mise en place d'une action structurée en santé et sécurité du travail, en tenant compte des stratégies défensives relevées qui, rappelons-le, n'aident pas à la transformation des contextes de travail dans une optique de meilleure santé mentale au travail.