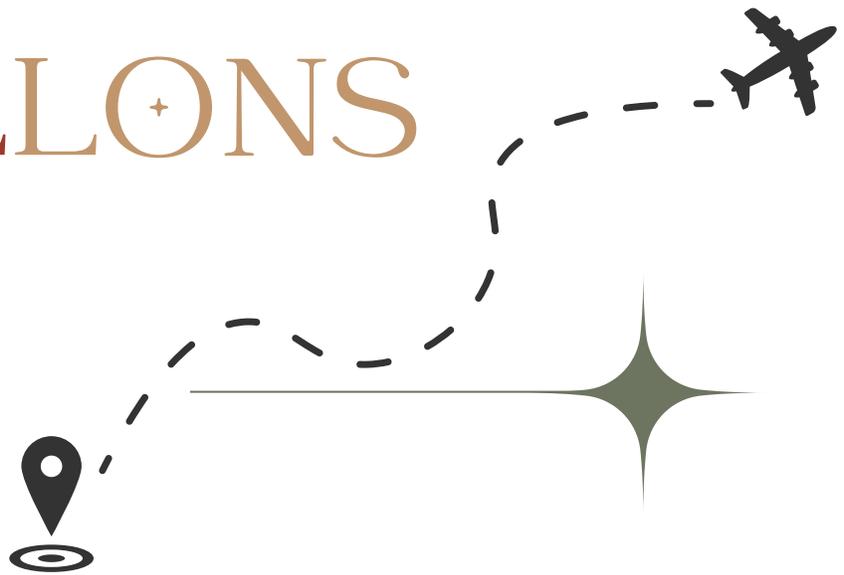


DÉCOLLONS



UNE DÉMARCHE COLLABORATIVE SUR
L'ORGANISATION ET LA SANTÉ AU TRAVAIL

**Guide d'orientations pour soutenir
l'implantation au sein
des établissements scolaires**

Novembre 2023

Auteurs

Mariève Pelletier, Professeure

École de counseling et d'orientation, Université Laval

Simon Viviers, Professeur et chercheur principal du projet de recherche

École de counseling et d'orientation de l'Université Laval

Isabelle Rioux, Doctorante et auxiliaire de recherche

Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke

Patricia Dionne, Professeure

Département d'orientation professionnelle, Université de Sherbrooke

Emmanuel Poirel, Professeur

Département d'administration et fondements de l'éducation, Université de Montréal

Nella Khennache, Professionnelle de recherche

Département d'orientation professionnelle, Université de Sherbrooke

Imane Lahrizi, Professionnelle de recherche et doctorante

École de counseling et d'orientation, Université Laval

David Benoit, Professeur

Département des sciences de l'Éducation, Université du Québec en Outaouais

Frédéric Saussez, Professeur

Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke

Marcelo Balboa, Auxiliaire de recherche et doctorant

École de counseling et d'orientation, Université Laval

Citation suggérée: Pelletier, M., Viviers, S., Rioux, I., Dionne, P., Poirel, E., Khennache, N., Lahrizi, I., Benoit, D., Saussez, F., Balboa, M. et al. (2023). DÉCOLLONS: Une démarche collaborative sur l'organisation et la santé au travail. Guide d'orientations pour soutenir l'implantation au sein des établissements scolaires. Québec, 18 p.

sous licence CC BY NC ND 4.0

Équipe de recherche

Université Laval

Simon Viviers, Mariève Pelletier, Imane Lahrizi, Marcelo Balboa, Sarah Boisvert, David Auclair, Andréanne Dufresne, Marie-Ève Audy

Université de Sherbrooke

Patricia Dionne, Frédéric Saussez, Nella Khennache, Isabelle Rioux

Université du Québec en Outaouais

David Benoit, Marie-Claude Pariseau

Université de Montréal

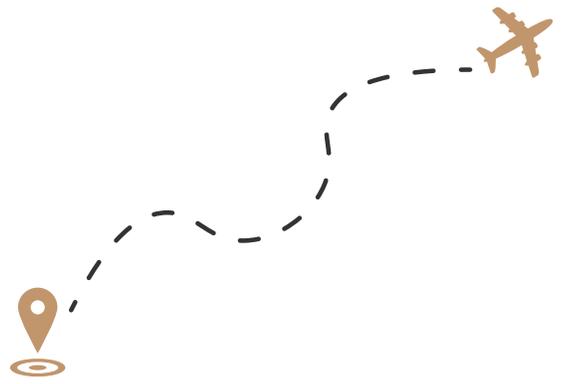
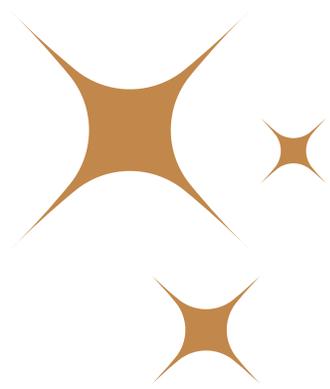
Emmanuel Poirel, Frédéric Yvon, Ludmila Chaiguerova, Karine Bilodeau, Rana Naimi



Partenaires financiers



SOMMAIRE



✦ Introduction	1
✦ Lexique	2
✦ Conditions favorables	3
✦ Description de la démarche	6
✦ Illustrations de la démarche	9
✦ Conclusion	15
✦ Annexes	16

Introduction

Ce guide s'adresse aux personnes travaillant dans le secteur de l'éducation qui souhaitent agir favorablement sur la santé mentale au travail. Que vous soyez membre de la direction générale ou de la direction des ressources humaines d'un centre de services scolaire (CSS), d'une association syndicale ou que vous travailliez directement dans un établissement scolaire à titre de directeur ou directrice ou comme personne enseignante, ce guide pourrait vous interpeller plus spécifiquement.

Il résulte d'un projet pilote mené dans le secteur de l'éducation au Québec, en partenariat avec la Fédération autonome de l'enseignement (FAE) et le Comité patronal de négociation pour les centres de services scolaires francophones (CPNCF), au cours duquel une démarche d'intervention organisationnelle a été menée au sein de douze établissements scolaires, puis évaluée.

La DÉmarche COLlaborative sur l'OrganisatiON et la Santé au travail vise à protéger et soutenir la santé mentale du personnel enseignant grâce au développement du pouvoir d'agir collectif sur l'organisation du travail. Cette démarche est centrée sur une approche participative au sein des établissements scolaires laquelle vise à identifier et à mieux comprendre les situations de travail à risque pour la santé mentale qui y sont vécues et à mettre en place des changements concrets pour les résoudre et agir en prévention. Bien qu'elle ait été expérimentée auprès du personnel enseignant seulement, cette démarche pourrait être implantée auprès d'autres corps professionnels, dans une visée interprofessionnelle.

Cette démarche est en cohérence avec la modernisation de la Loi sur la santé et la sécurité au travail au Québec qui stipule que les travailleurs et travailleuses ont droit à des conditions de travail qui respectent leur santé et leur intégrité physique et psychique et que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour ce faire. La loi précise dorénavant le devoir d'identifier et d'analyser les risques psychosociaux du travail, lesquels font généralement partie des situations de travail à risque identifiées par la démarche proposée dans le cadre de ce guide.

Ce document présente la démarche en illustrant, à l'aide de deux exemples concrets, comment elle peut mener à identifier, documenter et résoudre des situations de travail à risque pour la santé mentale, ainsi que ses principales retombées.

Toutefois, l'adoption d'une telle démarche par un établissement scolaire exige certaines conditions favorables, lesquelles sont présentées immédiatement après un court lexique pour permettre aux personnes lectrices de connaître les définitions des principaux termes employés dans le guide.

Lexique

Organisation du travail : L'organisation du travail, c'est la division technique du travail, soient les tâches, les rôles et les fonctions entre les personnes travailleuses et leur coordination, de manière à atteindre la mission de l'organisation. Elle peut aller jusqu'à la prescription (règles, normes officielles ou implicites) précise des tâches, des méthodes ou du rythme de travail. C'est également une division humaine et sociale du travail : les relations verticales (hiérarchiques) et horizontales (collègues), les obligations réglementaires, les modes de communication, et les relations de pouvoir dans l'organisation. L'organisation du travail affecte les pratiques professionnelles des personnels scolaires.

Pouvoir d'agir : Le pouvoir d'agir, c'est la capacité à être affecté et à affecter le monde par son initiative, d'une manière consciente et intentionnelle. C'est la capacité individuelle et collective de transformer son milieu, les éléments qui le conditionnent et l'organisent, en fonction de ce qui est important et qui a du sens pour soi, son métier et pour sa communauté. Ce pouvoir d'agir implique la possibilité de réaliser un travail bien fait selon les critères de qualité du métier.

Prévention : La prévention désigne l'ensemble des actions qui visent à éviter la survenue de problèmes de santé dans une communauté donnée. La prévention primaire vise à éviter l'incidence de problèmes de santé en agissant sur les sources de ces problèmes dans l'environnement au sein duquel vivent les personnes.

Référent-métier : Les référents-métier (RM) représentent les gens de même métier et qui ont une connaissance fine du travail réel. Ils agissent comme porte-parole et représentants de ce travail réel et comme médiateurs entre différents niveaux de l'organisation en permettant la documentation des situations de travail à risque et en participant à la construction collective de pistes d'action pour contribuer à leur prévention.

Santé mentale : Cette démarche repose sur le postulat que l'amélioration de la santé au travail passe par le développement du pouvoir d'agir des personnes sur leur situation de travail. La santé est donc plus qu'un état de bien-être général et l'absence de maladie, il s'agit de la capacité ressentie de pouvoir transformer les situations de travail qui causent de la souffrance afin de retrouver pleinement le sens de son travail, le plaisir éprouvé à le réaliser et la possibilité de s'épanouir professionnellement.

Situations de travail à risque : Les situations de travail à risque (STR) constituent une menace pour la santé mentale des travailleurs et des travailleuses. Elles sont composées de contraintes de l'organisation du travail qui génèrent de la souffrance au travail, comme la surcharge de travail, la violence au travail ou les relations interpersonnelles conflictuelles.

Travail réel : Le travail réel consiste en l'intelligence mise en œuvre par les travailleurs et les travailleuses pour trouver des compromis afin de réaliser les tâches qui leurs sont prescrites dans les conditions réelles d'exécution (par exemple, les imprévus, les problèmes, les contraintes de temps et les contradictions entre les différentes prescriptions du travail). Il existe toujours un écart entre le travail prescrit (description formelle de la tâche, procédures, règles, objectifs organisationnels) et le travail réel.

Conditions favorables

Avant de mettre en place cette démarche au sein de votre milieu de travail, il est essentiel de prendre connaissance des conditions favorables suivantes et d'évaluer si votre milieu est prêt à DÉ-COLLER sur l'Organisation et la Santé au travail. Celles-ci ont été dégagées du travail d'évaluation de l'implantation de la démarche menée au sein de douze établissements scolaires. Cette étape est primordiale, car, malgré toutes les bonnes volontés, intervenir dans un « terreau non fertile » pourrait avoir des conséquences négatives sur le milieu de travail. Il revient à chaque milieu de se questionner sur la présence ou l'absence de ces conditions et, le cas échéant, de prévoir des actions concrètes pour les atteindre.

Engagement collectif envers les fondements et les visées de la démarche

L'engagement manifeste de la direction générale du CSS et de la direction de l'établissement est une condition nécessaire à toute démarche organisationnelle visant l'amélioration de la santé mentale au travail et cette démarche ne fait pas exception. L'engagement implique de connaître et de comprendre les fondements de la démarche proposée, ce qu'elle vise, et tout ce qu'elle implique au niveau de l'organisation du travail pour arriver aux retombées escomptées.

La démarche repose sur une approche participative pour identifier des situations de travail qui représentent un risque pour la santé mentale du personnel enseignant et pour trouver des solutions afin de les résoudre et prévenir que de telles situations se présentent à nouveau. La direction d'établissement doit avoir une ouverture à discuter d'enjeux relatifs à l'organisation du travail, même si cela peut parfois être confrontant par rapport à son rôle. Ce type de démarche requiert également que la direction générale du CSS et la direction d'établissement soient prêtes à reconnaître les situations de travail à risque identifiées par le personnel et à s'engager à explorer les changements à apporter à l'organisation du travail pour corriger et prévenir ces situations.

Par ailleurs, il est essentiel que le personnel enseignant démontre également son engagement à participer à la démarche et comprenne ce qu'implique cet engagement. Avant de se lancer dans cette démarche, il faut donc s'assurer d'avoir l'aval d'une masse critique au sein du personnel. L'engagement dans cette démarche sollicite l'implication du personnel à différents niveaux. Certaines personnes se verront attribuer des responsabilités plus importantes, par exemple à titre de référente-métier et elles doivent être prêtes à les assumer. La participation du personnel enseignant à ces activités (p. ex., consultations diverses, discussions) est essentielle pour que les actions retenues soient justes, viables et bien ciblées. La mise en place de la démarche collaborative sur l'organisation et la santé au travail ne peut avoir lieu que si le personnel fait confiance au processus et accepte d'aborder, de partager et de faire connaître ce que le travail génère de difficile personnellement sur le plan affectif (ex. : culpabilité, souffrance, méfiance). À noter que la confiance peut être minimale au départ et a de bonnes chances de se construire au fur et à mesure des réalisations du comité.

Disposition à adopter un mode de fonctionnement horizontal

Pour réussir, cette démarche nécessite la mise en place d'un mode de fonctionnement horizontal entre la direction et le personnel enseignant, qui comprend des espaces de discussion et d'action collectifs ouverts et à l'abri des enjeux de relations de travail plus traditionnels. Pour y arriver, tant la direction que les représentants syndicaux doivent être prêts à dépasser les enjeux de pouvoir pour arriver à collaborer pleinement en vue de trouver les solutions les plus profitables pour le milieu de travail. Il s'agit donc plus spécifiquement pour la direction d'accepter d'ouvrir les discussions sur des éléments relevant de la gestion et de partager certaines de ses responsabilités avec les enseignantes et enseignants. Pour le personnel enseignant, un mode de fonctionnement horizontal exige de reconnaître leur pouvoir d'agir et de contribuer à formuler des propositions concrètes à l'égard de la transformation de l'organisation et du climat de travail (sans s'attendre à ce qu'elles viennent de la direction seulement).

Volonté d'investir le temps et les ressources nécessaires

Au-delà de la capacité, il faut d'abord se questionner sur la volonté du milieu d'investir le temps et les ressources nécessaires pour améliorer l'organisation et la santé au travail. Il s'agit principalement d'un choix qui doit être fait dans un premier temps par la direction générale et la direction d'établissement. Il faut prévoir du temps de libération ou une reconnaissance à l'intérieur de la tâche d'enseignement pour le personnel qui agira de façon plus intensive dans le cadre de la démarche (référents-métier). Selon l'expérience du projet pilote, on peut prévoir en moyenne une journée et demie par mois pour 4 à 6 personnes enseignantes. De plus, certains changements visant à améliorer l'organisation du travail pourraient nécessiter le dégagement de fonds, même si ce ne sont pas toutes les solutions retenues qui occasionneront des coûts. Par ailleurs, le personnel enseignant doit aussi être prêt à y mettre le temps requis. Comprendre en profondeur comment le travail impacte la santé mentale du personnel pour ensuite trouver des solutions durables qui permettront d'améliorer l'organisation du travail nécessite d'y consacrer des efforts, ce qui peut être difficile en situation de surcharge. Les efforts seront plus importants en début de processus, car comme tout changement, il faut apprendre les nouvelles façons de faire et se les approprier. Le temps et les efforts sont plus importants pour les personnes qui joueront le rôle de référent-métier, mais l'ensemble du personnel enseignant sera invité à participer à la démarche à différents niveaux (ex. : discussion collective sur un sujet du travail lors d'une rencontre).

Recours à un tiers externe formé pour assurer l'accompagnement des milieux

Une autre condition favorisant la mise en place de la démarche collaborative sur l'organisation et la santé au travail est la nécessité, du moins au début, de recourir à une personne externe impartiale et adéquatement formée en clinique du travail pour accompagner l'établissement scolaire. Par impartiale, nous entendons une personne extérieure au milieu qui n'est pas déjà en relation avec les personnes de l'établissement scolaire et qui a donc une certaine distance émotive avec les situations qui s'y déroulent, tout en montrant sa sensibilité à l'égard de ce qui est vécu et raconté. Se montrer impartial sans se prétendre neutre, objectif ou intouchable. Être impartial, c'est s'assurer que toutes les positions, y compris celles qu'on ne partage pas, puissent s'exprimer et être discutées, tout en évitant les jugements. Considérant les défis que comporte la démarche en termes relationnels, notamment entre le personnel de direction et le personnel enseignant (horizontalité), une telle personne devrait être en mesure d'adopter une position de médiation lorsque nécessaire, en assurant une dynamique constructive. Cette personne doit également avoir les connaissances nécessaires en clinique du travail. Elle doit assumer un positionnement clair sur le fait que la santé mentale n'est pas analysée comme une caractéristique individuelle, mais plutôt dans le rapport d'une personne travailleuse avec son travail et l'organisation de celui-ci. Le rôle de cette personne est d'accompagner les personnes engagées dans la démarche à s'approprier leur rôle. Un rôle plus spécifique d'accompagnement de la direction pourrait également être bénéfique, compte tenu, entre autres, de la charge de travail supplémentaire qui pourrait être occasionnée dans la mise en place de la démarche et de l'isolement dans lequel celle-ci peut se retrouver.

Formation des personnes au cœur de la démarche

La dernière condition favorable consiste à former les différentes personnes qui sont au cœur de la démarche (voir à la page suivante pour savoir qui sont ces personnes). La formation peut être plus générale pour les personnes enseignantes, alors qu'elle sera plus spécifique pour la direction et les référents-métier afin de bien les préparer à l'exercice de leur rôle. Comme la démarche s'appuie sur des courants en clinique du travail, les formations offertes devraient être en cohérence avec les fondements de cette approche, notamment en ce qui concerne la conception de la santé mentale au travail, des liens entre l'organisation du travail et celle-ci et de l'importance accordée aux réflexions et aux discussions collectives sur les enjeux du métier enseignant. Des formations relatives aux techniques de l'écoute empathique et d'analyse des STR sont également recommandées. À titre de référence, il est possible de consulter le document: Synthèse des formations pour favoriser l'implantation et l'appropriation de la démarche.

Description de la démarche

Les personnes au cœur de la démarche

Référent-métiers (RM)

4 à 6 personnes enseignantes nommées par leurs collègues pour les représenter
Qui sont intéressées à comprendre la relation entre la santé mentale et le travail
Qui sont reconnues pour leur capacité d'écoute et d'entraide
Qui sont volontaires à occuper ce rôle et désireuses de s'engager dans un processus de transformation organisationnelle

Personnes enseignantes

Qui rapportent les situations de travail à risque pour la santé mentale au travail
Qui participent aux échanges et discussions sur le travail
Qui collaborent au processus de transformation de l'organisation du travail

Tiers externe

Une personne extérieure à l'établissement scolaire
Qui anime les rencontres
Qui occupe un rôle de gardien des objectifs et des fondements de la démarche
Qui favorise l'appropriation de la démarche par les membres du comité

Comité

Composé des RM, de la direction et du tiers externe
Rencontres sur une base régulière (environ une fois par mois)

Le travail de documentation des situations de travail à risque

Les RM ont comme rôle de recueillir des situations de travail à risque (STR) pour la santé mentale des personnes enseignantes. Les rencontres peuvent être sollicitées par le personnel enseignant, mais parfois, les moyens utilisés pour documenter les STR peuvent aussi être initiés par les référents-métier qui peuvent marcher au sein de leur école, être à l'affût des discussions et des indications que leurs collègues peuvent vivre des situations de travail à risque et ainsi, offrir des espaces de prise de parole sur ces situations. Différents moyens peuvent être utilisés pour documenter ces STR :

- Rencontres individuelles avec une personne enseignante
- Rencontres de groupe avec plusieurs personnes enseignantes
- Questionnaire confidentiel
- Tout autre moyen jugé pertinent

Ils doivent recueillir le plus d'information possible afin de permettre de bien comprendre les STR rapportées et leur historique. Voici des exemples de thématiques couvertes par les situations de travail à risque: la surcharge de travail, les conflits interpersonnels, la violence dans les relations avec les élèves, la surabondance et l'inefficacité perçue de moyens de communication, etc. Une fiche de documentation des STR est proposée en Annexe A.

L'analyse des situations de travail à risque

Une fois bien documentées et avec l'accord de la ou des personnes ayant rapporté l'information aux référents-métiers, les STR sont rapportées en rencontre du comité. Il est essentiel de respecter certaines règles éthiques, notamment de protéger autant que possible, l'anonymat des personnes impliquées dans les STR rapportées. Une analyse collective de la STR doit alors être réalisée. Pour vous aider, vous pouvez vous référer à l'outil d'aide à l'analyse des situations de travail à risque à l'annexe B de ce guide. Selon les situations, il peut parfois être nécessaire de retourner auprès des personnes concernées par la STR pour clarifier certains aspects ou valider l'analyse réalisée en comité. Voici quelques exemples de STR documentées dans le cadre du projet pilote : gestion de classe difficile; déséquilibre entre la répartition des tâches et des charges de travail; gestion des élèves absents; gestion des courriels et des communications des parents qui débordent sur la vie personnelle; relations tendues ou conflictuelles avec un collègue; confusion des rôles avec des professionnels.

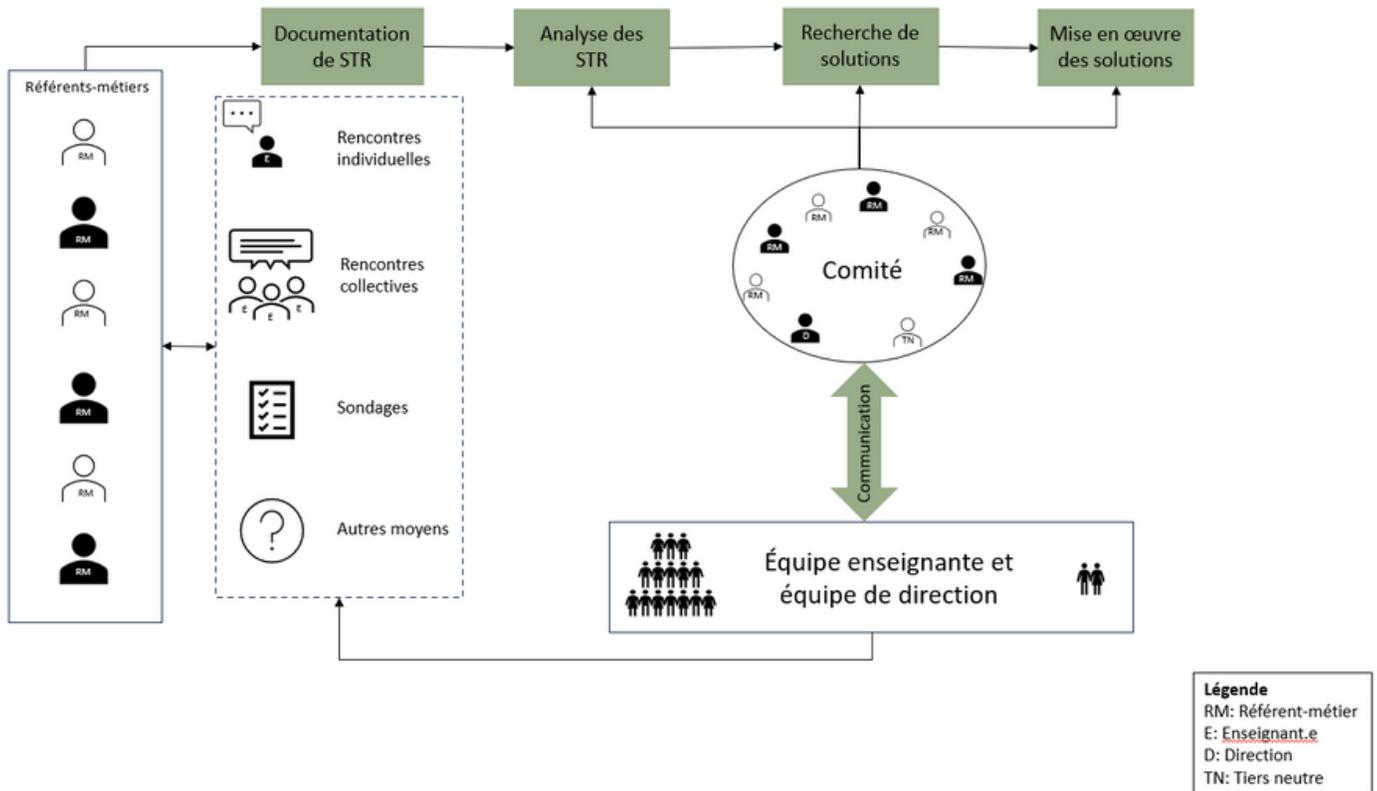
La recherche de solutions

Dans le cadre du travail de documentation des STR, il est possible de commencer à explorer des avenues de solutions ou des pistes d'action qu'entrevoient les personnes enseignantes qui y participent. La recherche de solutions plus approfondie est ensuite réalisée lors des rencontres du comité. Parmi le type de solutions à privilégier, celles visant à modifier des éléments de l'organisation du travail susceptibles de représenter un risque à la santé mentale d'autres personnes enseignantes devraient être prioritaires. Ce type de solution permet d'agir en prévention primaire, c'est-à-dire, en éliminant à la source les risques à la santé de l'ensemble des personnes enseignantes. La recherche de pistes d'actions visant à trouver une solution durable vise la STR rapportée, mais aussi à prévenir que de telles situations puissent se produire à l'avenir. En ce sens, chaque STR rapportée est utilisée comme cas spécifique d'une catégorie de STR ayant le potentiel de se reproduire et pour lesquelles un changement à l'organisation du travail pourrait agir de manière préventive. Pour vous éclairer dans cet exercice de recherche de solutions, vous pouvez consulter l'annexe C qui propose un outil d'aide à la recherche de solutions.

La mise en œuvre des pistes d'action

La dernière étape consiste à passer à l'action en planifiant la mise en œuvre des pistes d'action identifiées. Différents outils et modèles de plan d'action peuvent être utilisés et adaptés en fonction du mode de fonctionnement du comité. Il est recommandé d'identifier des responsables pour les différentes actions à poser, d'identifier les ressources et les moyens qui seront nécessaires pour la mise en œuvre de celles-ci et de se doter d'un outil de suivi afin de documenter les étapes d'avancement des actions et de tenir les autres membres du comité, de même que le personnel enseignant et le personnel de direction, informés. Il est recommandé de revenir à chacune des rencontres sur les actions posées ou à réaliser pour transformer l'organisation du travail en lien avec la STR présentée dans le comité. Voici des exemples de solutions mises en œuvre dans le projet pilote : Ajout d'une ressource d'aide en classe; banque d'outils pour des techniques sur la gestion de classe difficile; clinique pédagogique entre les orthopédagogues et les personnes enseignantes; politique de droit à la déconnexion pour réduire la gestion des courriels à l'extérieur du temps de travail; révision de la répartition des heures de spécialistes pour assurer un accès équitable des personnes enseignantes aux services; mise en place d'un programme d'accueil pour faciliter l'intégration des nouvelles personnes enseignantes et suppléantes, etc.

Figure 1 : Démarche collaborative sur l'organisation et la santé au travail



La communication

Comme on peut le voir dans la figure 1, la communication avec l'équipe enseignante et avec l'équipe de direction, le cas échéant, doit être présente tout au long du processus de la démarche. Bien que les membres du comité soient très actifs et posent de nombreuses actions, il arrive souvent que les autres personnes enseignantes ou de l'équipe de direction au sein de l'établissement ne soient pas au courant de celles-ci. Si on souhaite transformer l'organisation du travail et obtenir les retombées souhaitées en matière de coopération et de développement du pouvoir d'agir collectif, il est essentiel de rendre visibles les travaux du comité et de démocratiser au maximum les orientations qui y sont prises, notamment en se donnant des moyens de consulter le personnel sur les solutions pour résoudre les STR et les moyens de les mettre en place. Il faut également toujours garder une ligne de conduite éthique dans les communications, notamment en protégeant la confidentialité des informations qui ont été discutées soit dans les activités de documentation des STR ou dans l'analyse de celles-ci en comité. Plus le milieu scolaire est petit, plus cet enjeu de confidentialité doit être ramené régulièrement dans le comité pour s'assurer que les personnes enseignantes puissent partager sans risque de préjudice.

Les outils

Quelques outils, présentés en annexes, ont été abordés dans certaines des étapes de la démarche. D'autres le seront aussi dans les illustrations présentées dans les prochaines pages. Il importe de noter qu'il s'agit de propositions d'outils et qu'il peut être fort à propos de les adapter en fonction de la réalité et de la culture de l'établissement qui choisit de se lancer dans cette démarche.



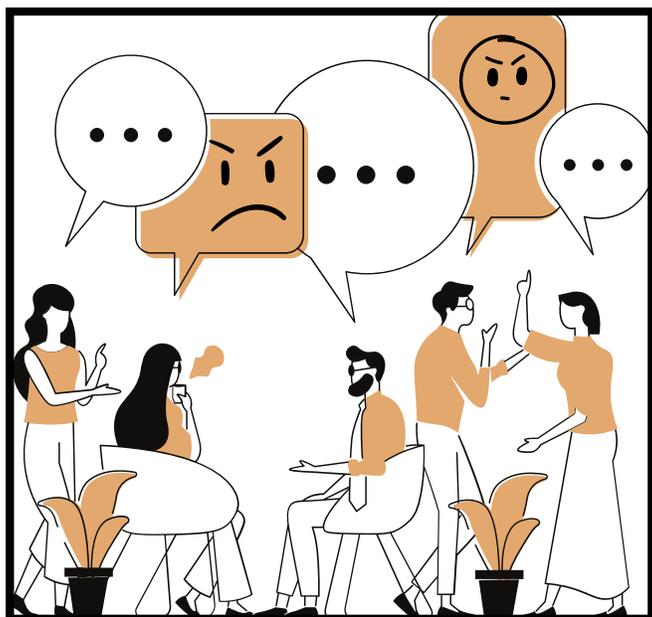
Deux illustrations de
la démarche

Première illustration: dans une école primaire

Mise en contexte:

Cette illustration présente une situation de travail à risque pour la santé mentale (STR) qui a été travaillée par les membres du Comité, composé du personnel enseignant, de la direction d'une école primaire et d'un tiers externe. Le comité s'est réuni à neuf reprises, à chaque fois pendant trois heures, entre septembre 2022 et mai 2023. Dès la deuxième rencontre de travail, un premier inventaire des STR est constitué et à partir de la troisième, le travail du comité consiste à hiérarchiser les STR selon leur criticité en s'appuyant sur une analyse de risques afin de prioriser celles sur lesquelles travailler en premier lieu. La STR «Partage de locaux avec le Service de garde (SDG)» est rapportée en octobre 2022, mais c'est lors de la quatrième rencontre du comité au mois de décembre 2022 qu'elle est mise en priorité à l'unanimité et qu'une analyse détaillée et objective commence.

Plusieurs personnes enseignantes rapportent des problèmes rencontrés en lien avec le partage des locaux avec le service de garde :



Un enseignant décide d'en parler avec Yasmine, une RM, en demandant une rencontre individuelle à ce sujet. La RM documente en détail la STR et la rapporte au comité.

Un collègue m'a fait part de son incapacité à travailler dans sa classe midi et soir. Le service de garde occupe son local à tous les midis et à tous les soirs pour l'année. Il doit partir à la recherche d'un local vide avec tout son matériel et ça, à tous les jours. Selon lui, plusieurs collègues vivent aussi cette situation.

Yasmine, RM



Dès janvier 2023, de premières pistes de solutions sont envisagées par les membres du comité :

- Organisation commune des espaces de rangement
- Utilisation commune du matériel et des jeux
- Création d'un document expliquant les restrictions, les procédures de fin de journée, la gestion du matériel en cas de remplacement, etc.
- Affichage de l'horaire
- Planification des rotations de local.

Toutefois, en février 2023 lors de la poursuite de cette analyse, le Comité constate qu'il y a de la résistance de la part des membres du SDG et que la recherche de solution n'est pas évidente.



Maxime, RM, s'exprime : « On perçoit qu'il semble y avoir un enjeu entre les directions et le SDG. J'aimerais bien intervenir, mais ce n'est pas mon rôle. Je ne veux pas prendre la place de quelqu'un d'autre. De l'extérieur, j'aurais envie de dire que la direction doit intervenir pour mettre en place un système fonctionnel. »

Solange, la directrice, explique la complexité de la situation avec le SDG : « Il y a aussi des insatisfactions du côté du SDG vous savez. Pour eux aussi le partage des locaux avec les enseignants est problématique. Il serait beaucoup plus gagnant de travailler en collaboration avec eux pour trouver des solutions. Ce que je veux dire, c'est que les éducatrices ont aussi de bonnes idées. Il faudrait qu'on réfléchisse aux moyens de travailler avec le SDG! »

Le comité prend alors conscience qu'il faut améliorer les conditions des personnes enseignantes mais pas au dépend du SDG. Il est reconnu que pour y arriver les directions sont essentielles, car elles connaissent la réalité du SDG. Avec l'appui de la direction, une des premières actions a donc été de rencontrer tous les membres du SDG avant la prochaine rencontre du Comité. Les RM expriment leurs appréhensions entre eux.

Maxime, RM



« J'ai peur que les éducateurs présents à notre rencontre de comité arrivent avec une liste d'épicerie qui mentionne toutes leurs situations à risque et que la recherche de solution soit difficile à organiser. »

« Trois éducateurs ont mentionné leur intérêt. On verra demain s'ils viennent tous...»

Marie-Soleil, RM



La responsable du SDG et une éducatrice ont par la suite été invitées à participer à la réunion suivante du Comité en mars 2023, au cours de laquelle les représentantes du SDG exposent leur point de vue sur la situation examinée. C'est lors de cette rencontre conjointe entre les membres du Comité et des membres du SDG qu'il a été possible de commencer à accéder à la complexité collective et interprofessionnelle de cette situation. Cela a notamment permis de débiter le travail sur la résistance des parties.



C'est donc à partir de ce moment que l'analyse de cette STR et des solutions suggérées initialement par le Comité s'élargit au sein de l'établissement avec la participation des membres du SDG. Les principaux irritants ainsi que les solutions sont alors discutés des deux côtés. L'intercompréhension des difficultés engendrées par le partage des locaux se construit progressivement au cours de la discussion permettant de trouver un consensus sur des solutions communes comme le montre une brève discussion entre une enseignante et une éducatrice.



Conclusion : Au final le résultat de ce partage collectif interprofessionnel a donné lieu à l'organisation commune des espaces de rangement, à la mise en place d'un inventaire, à l'élaboration d'un document expliquant les règlements en cas de remplacement, à la fixation et à l'affichage d'un horaire dans les locaux partagés ainsi qu'à la planification d'une rotation.

Deuxième illustration: dans une école secondaire

Mise en contexte :

Cette illustration présente une situation de travail à risque pour la santé mentale (STR) qui a été travaillée par les membres du Comité composé de référents-métier et de la direction dans une école secondaire. Le comité s'est réuni à huit reprises, à chaque fois pendant trois heures. Plusieurs STR ont été rapportées au comité au courant de cette période. Celle illustrée ici concerne un enjeu de surcharge de travail en lien avec la gestion de classe vécue par une enseignante en début de carrière.

Donc, la situation concerne une jeune enseignante qui a beaucoup de problèmes de comportements et de motivation dans ses classes. Elle se sent incompetente face à l'apprentissage de ses élèves et aux tâches qui s'additionnent depuis le début de l'année. Nous sommes en novembre et elle est déjà brulée...elle dit : « j'ai l'impression que je suis pas capable de rien faire comme du monde. »

1. Le comité se rencontre et Karine, une RM, présente la STR



2. Les membres du comité analyse ensuite la STR en discutant plus en profondeur

Claire:
RM

Oui, c'est la lourdeur de la tâche, il y a une accumulation dans les situations qui se sont présentées. Dans sa situation il y a eu un réaménagement en francisation, des élèves sont revenus en classe sans préavis. Il y avait de la confusion, des nouveaux élèves à intégrer et on devait s'approprier une documentation sur la francisation. Des questions se posent « j'ai-tu besoin de l'évaluer cet élève-là ou j'ai pas besoin? »

Le thème, je pense, c'était le sentiment d'impuissance face à l'addition de tâches en plus de préparer tes cours, les donner, s'adapter à ce qui se passe dans la classe, avoir à faire un nombre d'interventions chaque semaine. Plus l'année avance, il y a des choses qui s'additionnent, les personnes ont l'impression de couler sous les nouvelles responsabilités puis que ça arrivera pas là, ça marchera pas.

Olivier:
RM

3. Les membres du comité explorent des pistes d'action potentielles

Josianne: RM

Je résume les idées que nous avons proposées :

- Ça pourrait être un prof qui est désigné pour écouter ses collègues quand tu as vraiment besoin d'une solution rapide sur le moment et que tu as besoin d'en parler.
- On pourrait documenter le travail réel pour mieux comprendre qu'est-ce qui dépasse, qu'est-ce qui déborde.
 - Une ligne téléphonique Tel-Profes
 - Un pairage de tuteurs

Moi, je pense que le tutorat on le documente avant d'aller de l'avant, parce que j'ai parlé avec quelques collègues et le tutorat implique beaucoup plus de choses qu'avant. Il y a des élèves avec plus de problématiques donc, on doit prendre plus de temps, alors que le temps pour le tutorat, lui, il a jamais changé. Si tu arrives pas avec une quantification, ça va être difficile de demander des changements. Ils vont avoir besoin de quelque chose de concret en disant : « tu me dis que c'est trop lourd, comment c'est trop lourd? »

Olivier:
RM

4. Transformation de l'organisation du travail

Comme le propose Olivier, il sera important de bien documenter l'effet de la surcharge de travail sur la santé mentale, entre autres parce qu'il y a des obligations légales de protéger la santé mentale du personnel. Donc on peut se dire qu'à court terme, on aurait besoin de documenter, pour qu'on puisse l'adresser aux instances concernées.

Myriam: tiers externe



On pourrait envoyer un message à toutes les personnes enseignantes puis demander des volontaires. Mettons qu'on envoie un fichier Excel ou un sondage forms avec l'ensemble des tâches sur une semaine et les gens pourraient indiquer le temps réellement accordé.



Karine: RM

On avait parlé de présenter les données en assemblée générale, ça vous va toujours? On avait aussi discuté de les présenter aux représentants du CSS et du syndicat. Je trouve important que Denise, la directrice des RH, soit présente pour amorcer un dialogue sur les enjeux vécus dans notre milieu.



Sylvie: Directrice

Je suis contente, le sondage a été envoyé et on a un bon taux de réponse. Les enseignants sont contents qu'on s'intéresse dans le comité à l'enjeu récurrent de la surcharge de travail.



Claire: RM

En conclusion: Une rencontre avec les instances patronales et syndicales du CSS est organisée. C'est Claire, une des RM qui présente les résultats du sondage.

On voit que la surcharge vient beaucoup des autres tâches professionnelles : les courriels, les rencontres de parents, la multiplication des communications et des suivis, toutes autres tâches connexes qui entrent dans cette catégorie. Ce serait important de réviser cette partie de la tâche avec la réalité actuelle des communications numériques.



Conclusion

La DÉmarche COLlaborative sur l'organisation et la santé au travail vise au premier abord à identifier des STR au sein de son établissement et à mettre en place des solutions ayant le potentiel de régler de façon durable les STR pour toutes personnes enseignantes d'un établissement donné susceptibles de vivre la même situation. En ce sens, il s'agit d'une démarche permettant d'agir en prévention pour l'ensemble du personnel enseignant, à partir d'une situation de travail à risque rapportée par une ou un groupe de personnes. Au-delà de cette retombée centrale, la démarche proposée permet d'atteindre d'autres retombées toutes aussi importantes sur le plan de la santé mentale au travail. Par exemple, elle offre des espaces et des moments pour discuter de son métier et de prendre conscience de certains enjeux qui sont souvent invisibles dans l'exercice de celui-ci. Plusieurs personnes ayant participé aux travaux en comité dans le cadre du projet pilote disent avoir pris conscience que le travail d'analyse des STR a permis de comprendre en profondeur les différentes réalités de travail qui étaient vécues dans leur milieu. En ce sens, la démarche favorise l'intercompréhension des différentes réalités professionnelles et hiérarchiques au sein de l'établissement. Plusieurs ont également signifié le fait que la démarche avait permis de répartir entre les membres du comité la responsabilité de trouver des solutions aux problèmes vécus qui est souvent portée presque exclusivement par la direction. Par ailleurs, cette démarche s'avère un outil puissant pour une direction qui souhaite mettre en place une gestion plus horizontale, participative et collaborative des personnels de l'établissement scolaire. Certains milieux ont affirmé que la démarche leur avait permis de sortir d'un mode culturel de plainte et de développer un pouvoir d'agir collectif en analysant le travail et en amenant des transformations de l'organisation du travail.

Annexe A

Fiche descriptive d'une situation de travail à risque

Type ou catégorie de situation	(Exemple : Surcharge de travail ou lourdeur de la tâche; violence; relations interpersonnelles difficiles, etc.)
Événement	(description fine et détaillée de ce qui s'est passé – relance et questionnement visant à soutenir l'explicitation)
Type de trace	(photo par exemple ou matériel)
Ajustements et réactions	(comment a réagi le collègue, ce qu'elle a fait)
Souhait ou proposition	(proposition de solutions ou de pistes d'action à l'avenir)

Annexe B

Outil d'aide à l'analyse des situations de travail à risque



Les situations de travail à risque (STR) sont des situations de travail qui constituent des menaces pour la santé mentale. Elles sont composées de contraintes de l'organisation du travail formelle ou informelle qui génèrent de la souffrance pathogène, contraintes qui peuvent être entretenues par la présence de stratégies défensives qui participent à amplifier le « risque » dans la mesure où elles contribuent à les rendre invisibles. Si l'objet du comité est de se pencher notamment sur ces STR, ce ne pas toutes les situations rapportées qui constituent des situations de travail à risque. L'objectif de cet outil est de vous permettre d'analyser les situations rapportées et de déterminer si elles constituent ou non des STR.

Est-ce que cette situation est source de souffrance ou peut éventuellement le devenir? Ou s'agit-il d'un irritant mineur (occasionne du stress, de la fatigue, de la tristesse, des frustrations ou des tensions avec d'autres personnes).

NON: Questionner pourquoi cette situation vous a été rapportée, tenter de mieux comprendre les intentions ou les besoins de la personne qui vous a rapporté cette situation. Soit souffrance, soit autre besoin qui peut être référé ailleurs.
OUI: poursuivre le cheminement

Est-ce que cette situation ou certains éléments de la situation relèvent du travail ?

NON: Référer aux ressources appropriées (ex., centre de service scolaire, PAE, autres ressources cliniques, syndicat) (voir liste de ressources)
Pas certain ou ne sait pas: poursuivre le cheminement
OUI: poursuivre le cheminement

Est-ce que cette situation concerne d'autres personnes de l'école?

NON: Est-ce qu'elle est susceptible de concerner d'autres personnes? Oui? Non? Se questionner sur le suivi à donner, en dehors du comité SMQVOT.
OUI: poursuivre le cheminement

Quel(s) volet(s) de l'organisation du travail sont concernés par cette situation?

- Relationnel**
- Relations avec les élèves
 - Relations avec les parents
 - Relations interpersonnelles avec les collègues
 - Relations avec la direction/hiérarchie
 - Autre
- Organisationnel (école, CSS, ministère)**
- Règles et procédures
 - Conditions de travail ou d'emploi
 - Reddition de compte administrative
 - Autre
- Professionnel**
- Exécution du travail enseignant
 - Rôles et responsabilités
 - Autre
- Autres**



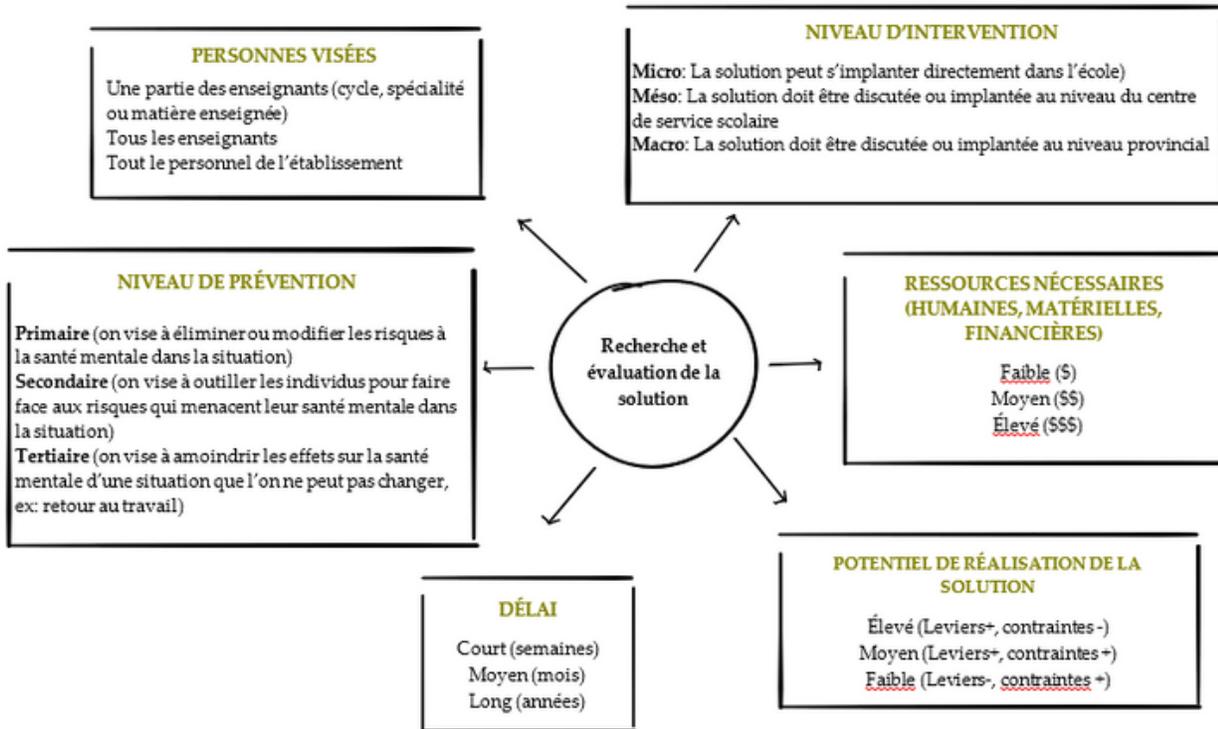
Si la situation ne concerne aucun de ces aspects de l'organisation du travail, il ne s'agit pas d'une situation à risque. Par ailleurs, il est possible de faire un suivi auprès de la personne concernée en la référant par exemple au service approprié (ex., programme d'aide aux employés).

Projet pilote de recherche-intervention portant sur la santé mentale du personnel enseignant

Annexe C

LA RECHERCHE DE SOLUTIONS

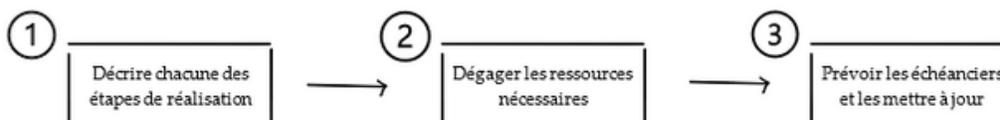
La première question à se poser lorsqu'on recherche une solution est: cette solution est-elle cohérente avec la situation de travail à risque?
Lors de la recherche de solutions, nous pouvons tenter d'évaluer notre solution en regardant le schéma ci-dessous :



Afin de bâtir un plan d'action pertinent, mais aussi réaliste, celui-ci devrait minimalement, mais non exclusivement, contenir des solutions :



Lorsque les solutions sont retenues, il est important de planifier leur implantation. Pour chaque solution:



Il est important de vérifier si la solution retenue respecte le cadre réglementaire en vigueur dans l'école (ex., conventions collectives, lois, règlements et politiques) ou relève de la responsabilité d'autres instances (ex., comité de participation des enseignantes et des enseignants).