

# DÉCOLLONS

Une démarche collaborative sur la santé et  
l'organisation du travail

**Simon Viviers, PhD**

Professeur titulaire, École de counseling et d'orientation (UL)

**Patricia Dionne, PhD**

Professeure agrégée, Département d'orientation professionnelle (UdS)

**Marcelo Balboa, cand. PhD**

Doctorant en sciences de l'orientation (UL)

**Daniel Gauthier et Isabelle Lebrun**

Fédération autonome de l'enseignement

7 avril 2025

Colloque sur la santé mentale des personnels scolaires



**CRIVAT**

Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail

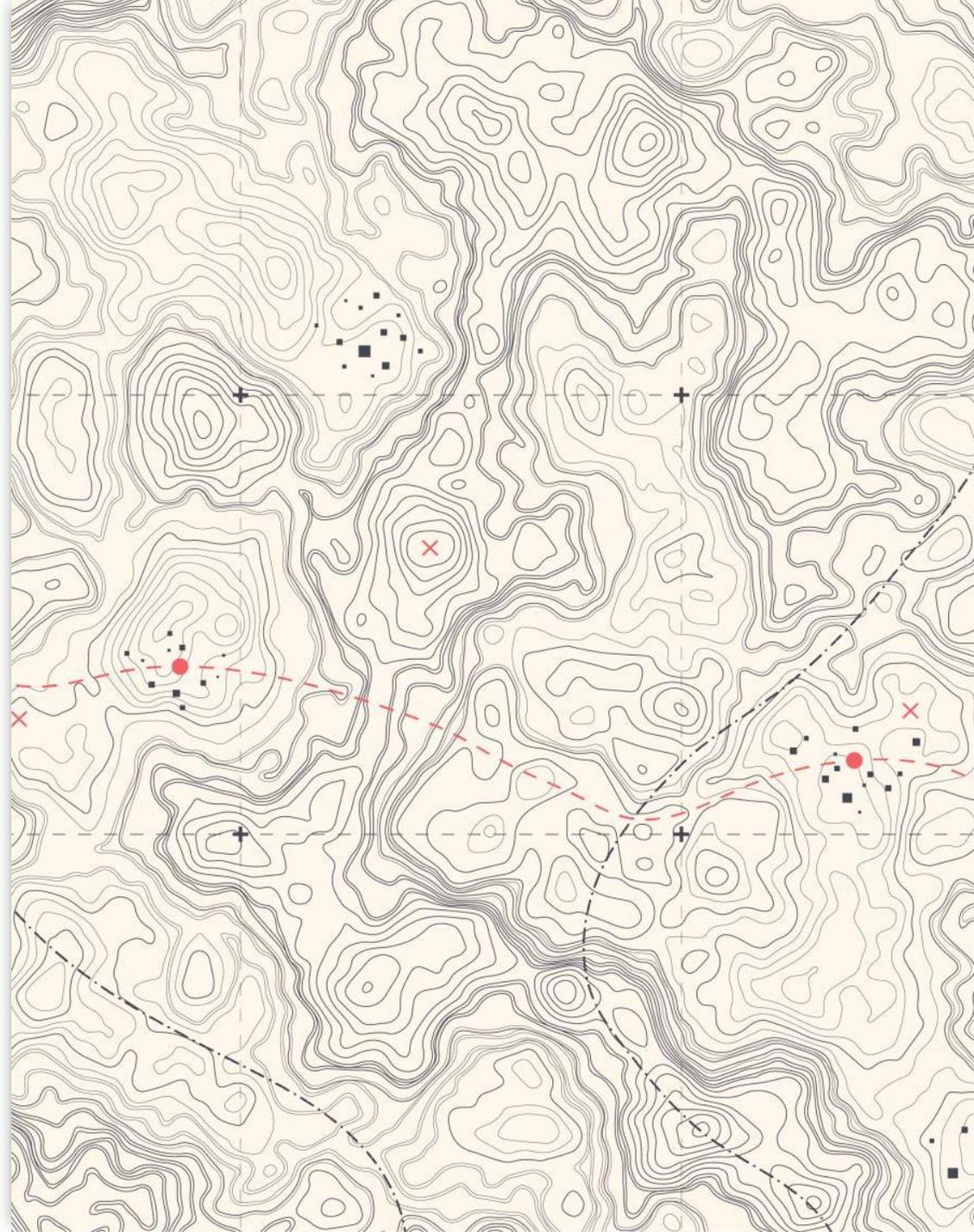
Faculté des sciences  
de l'éducation



**UNIVERSITÉ  
LAVAL**

# Plan de la présentation

- Origine du projet
- Présentation de DÉCOLLONS
- Vidéo – témoignage
- Retombées et conditions favorables à l'implantation
- Et la suite?



A woman with her hair in a ponytail is sitting at a desk in a cluttered office. She is looking down at papers on her desk. The room is filled with stacks of papers on desks and the floor. There is a large window in the background. The overall scene is dimly lit and has a slightly hazy, historical feel.

# Origine du projet

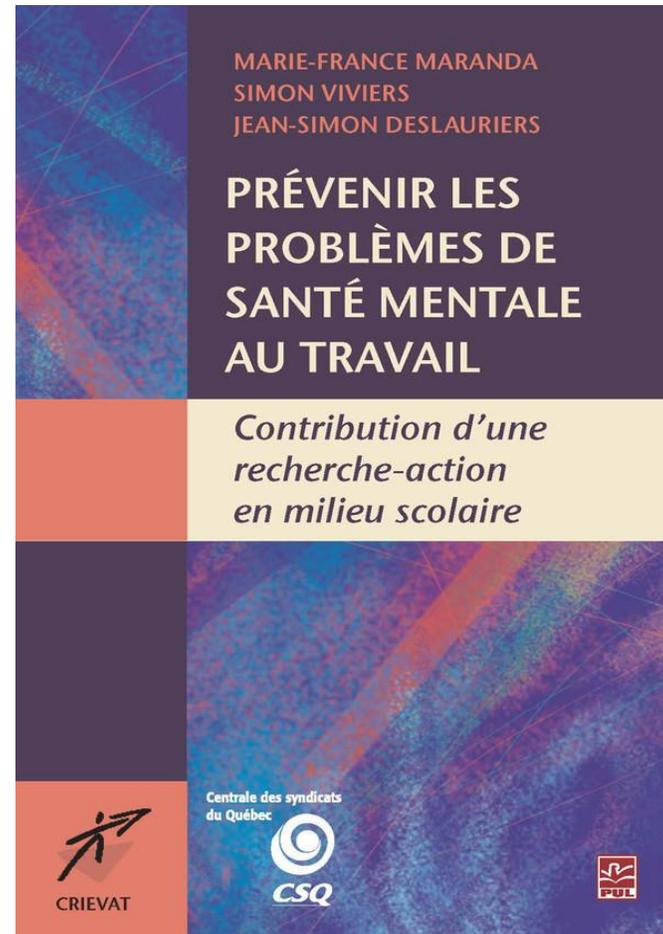
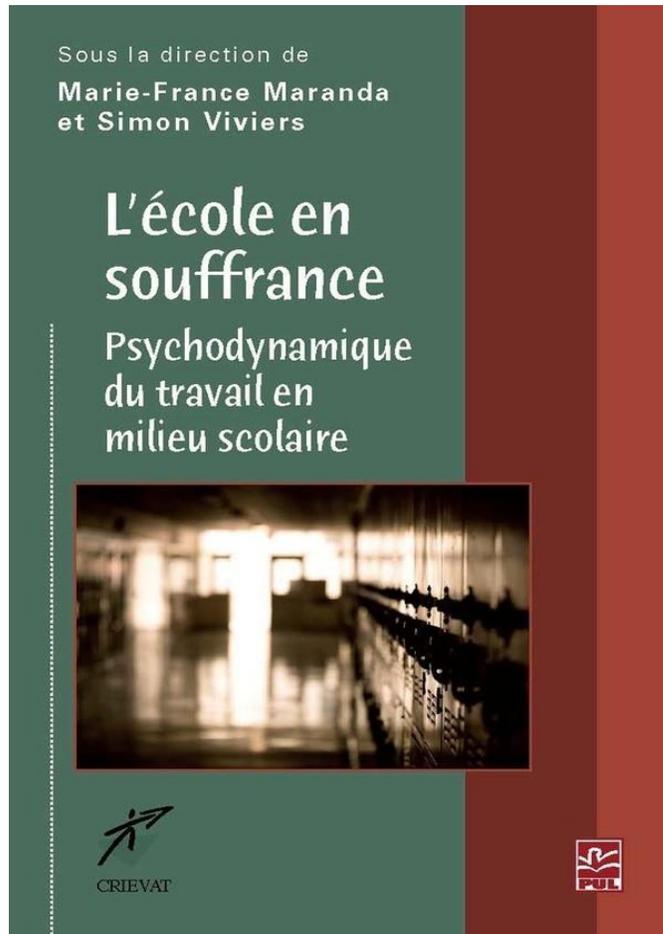
D'une préoccupation sociale syndicale à un partenariat de recherche paritaire

# Des situations de travail à risque pour la santé mentale en éducation

*De la compréhension à l'action*



# Une préoccupation de longue date... jusqu'aux années 2010...



## Constats

- Sortir de l'individualisation des problèmes
- Développer des pratiques de prévention primaire
- Ancrer la prévention dans les situations réelles de travail
- La souffrance au travail comme point de départ
- Potentiel d'une démarche de prévention délibérative, participative et interprofessionnelle

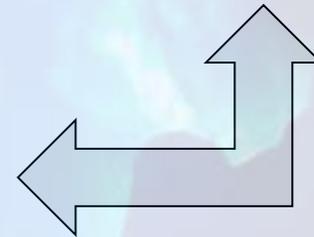
# Synthèse des résultats de recherche - Des situations de travail à risque

## • Organisation du travail...

- 1) Lourdeur du travail : le poids du « trop », le poids du « manque »
- 2) Pressions et contrôle du temps sous le mode de l'urgence et de l'immédiateté
- 3) Complexité du travail et la confusion des rôles
- 4) De l'organisation bureaucratisée à la désorganisation
- 5) Non-respect et la violence
- 6) Précarité d'emploi et de travail

## • Stratégies défensives...

- 1) Palliatives (travail en douce, hypertravail, discours positif)
- 2) Réactives (discours des limites, retraits physiques ou psychiques)





Repéré sur [go.forrester.com/blogs/16-08-22-an\\_existential\\_threat/](http://go.forrester.com/blogs/16-08-22-an_existential_threat/)



Repéré sur <https://www.chess.com/fr/article/view/lattaque-de-la-grenouille-cuite>

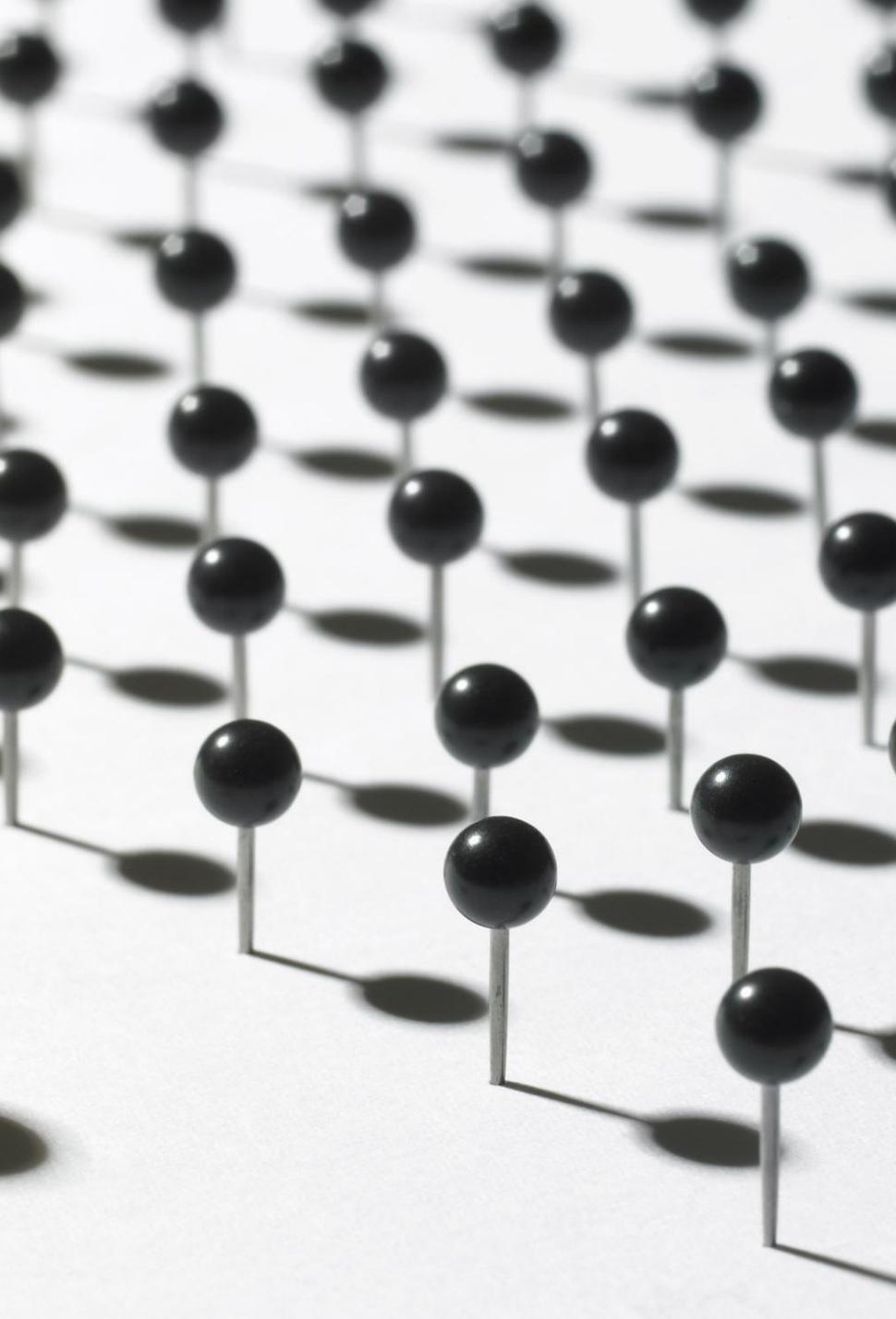


J'AI LES PIEDS  
QUI CHAUFFENT, C'EST  
INQUIÉTANT NON ?

IL FAUT GARDER  
LA TÊTE FROIDE ET  
TOUT IRA BIEN !

Repéré sur [www.gilblog.org/2016/03/hotfrogs.html](http://www.gilblog.org/2016/03/hotfrogs.html)

# Que faire pour sortir des impasses défensives?



# Prévention des risques psychosociaux

- Risques psychosociaux:
  - « Facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées » (INSPQ, 2023)
- Nouvelles obligations de prévention (CNESST) depuis l'adoption de la loi 27
- Prévention primaire

# Restaurer et soutenir la santé mentale du personnel scolaire

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





# Comment faire la prévention?

- ☞ Nécessité de développer des mécanismes de prévention primaire des problèmes de santé mentale au travail et des risques psychosociaux du travail ancrés dans les situations réelles de travail
- ☞ Développer un modèle d'intervention axé sur l'autonomisation et la pérennité

# Origine et contexte du projet-pilote

## 🌀 Objectif:

- Développer et d'expérimenter un dispositif organisationnel de prévention des problèmes de santé mentale au travail des enseignantes et enseignants dans les établissements scolaires

## 🌀 Équipe de chercheurs et chercheuses:

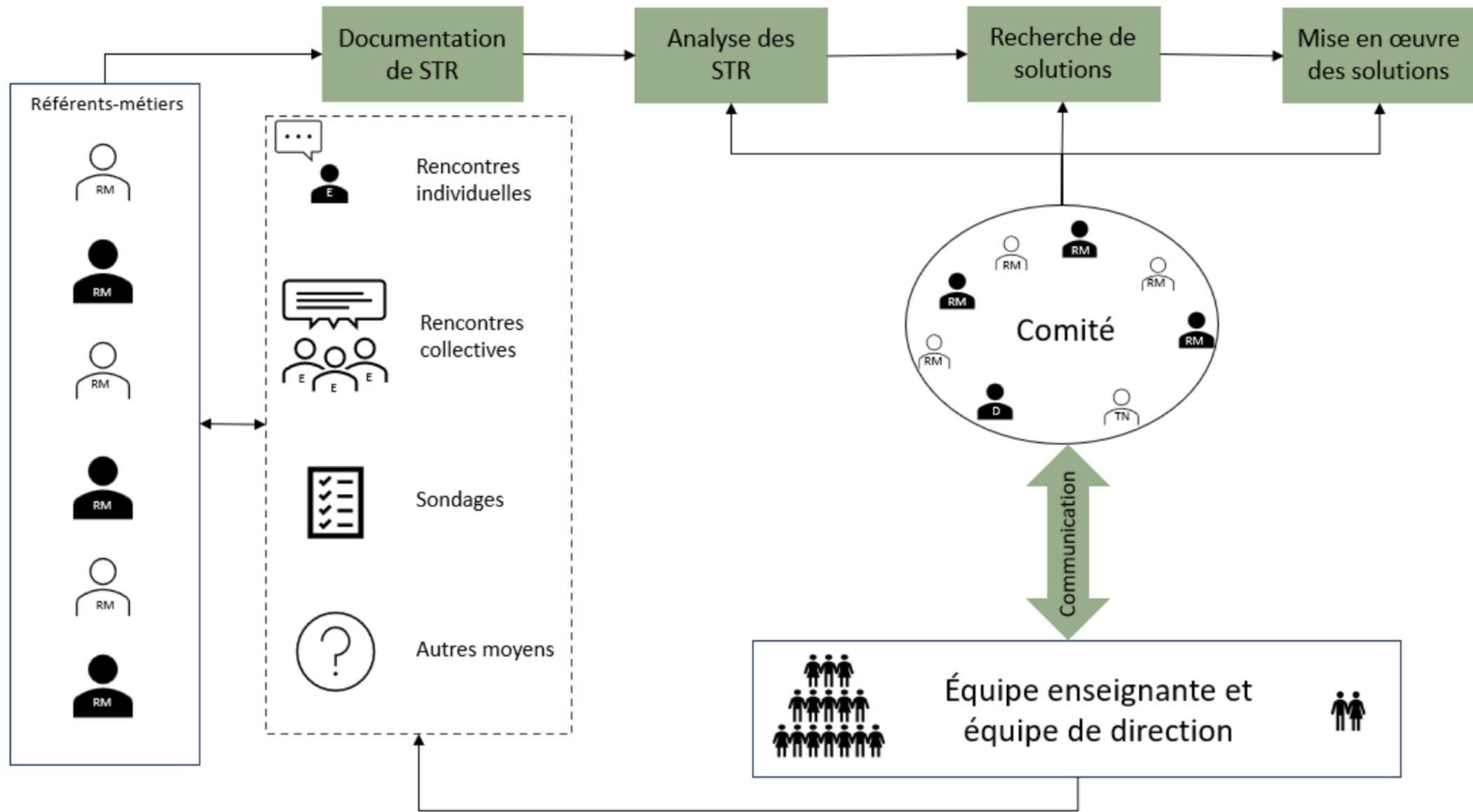
- Simon Viviers, Professeur et chercheur principal du projet de recherche, École de counseling et d'orientation, Université Laval
- Mariève Pelletier, Professeure, École de counseling et d'orientation, Université Laval
- Patricia Dionne, Professeure, Département d'orientation professionnelle, Université de Sherbrooke
- Frédéric Saussez, Professeur, Département de pédagogie, Université de Sherbrooke
- Emmanuel Poirel, Professeur, Département d'administration et fondements de l'éducation, Université de Montréal
- Frédéric Yvon, Professeur, Département d'administration et fondements de l'éducation, Université de Montréal
- David Benoit, Professeur, Département des sciences de l'éducation, Université du Québec en Outaouais



# Objectifs du dispositif organisationnel

☞ Prévenir, de manière continue, les problèmes de santé mentale en:

- **Intervenant directement sur les contraintes d'organisation** du travail qui génèrent des situations de souffrance au travail pour le personnel enseignant (améliorer les conditions d'exercice).
- **Soutenant le développement du pouvoir d'agir collectif** du personnel enseignant.

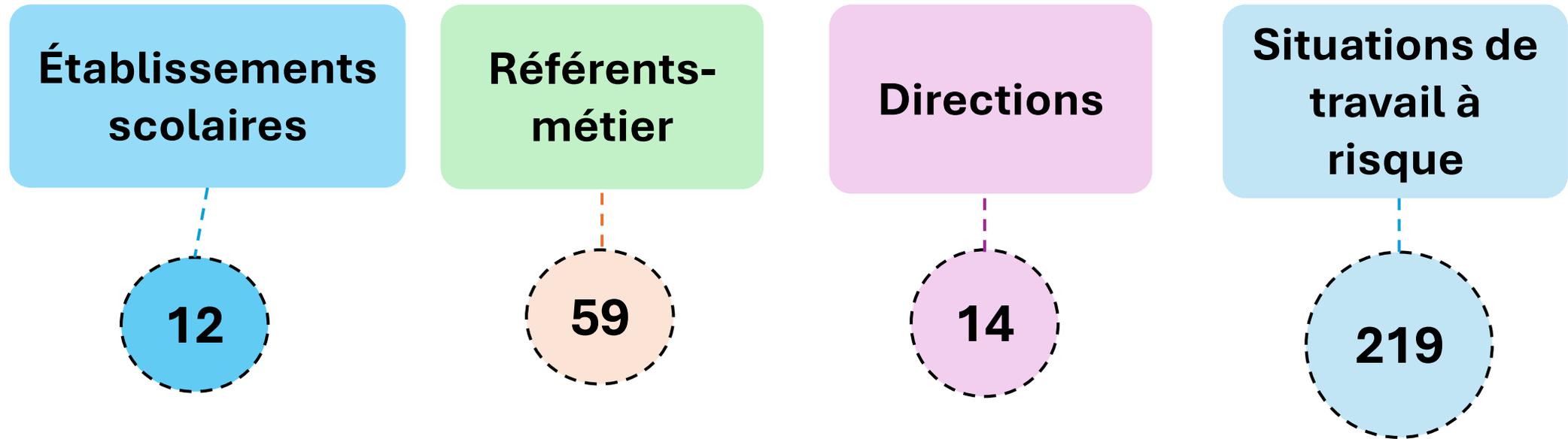


**Légende**  
 RM: Référent-métier  
 E: Enseignant.e  
 D: Direction  
 TN: Tiers neutre

# Formations aux participants



# Le projet-pilote en chiffres





**Le projet-pilote en témoignages...**



# Le projet-pilote : Retombées sur la santé mentale



**EMPATHIE**



**ÉCOUTE**



**COOPÉRATION**



**CONFIANCE**



**RECONNAISSANCE**



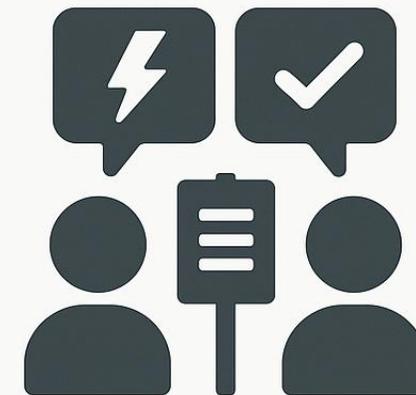
**POUVOIR  
D'AGIR**



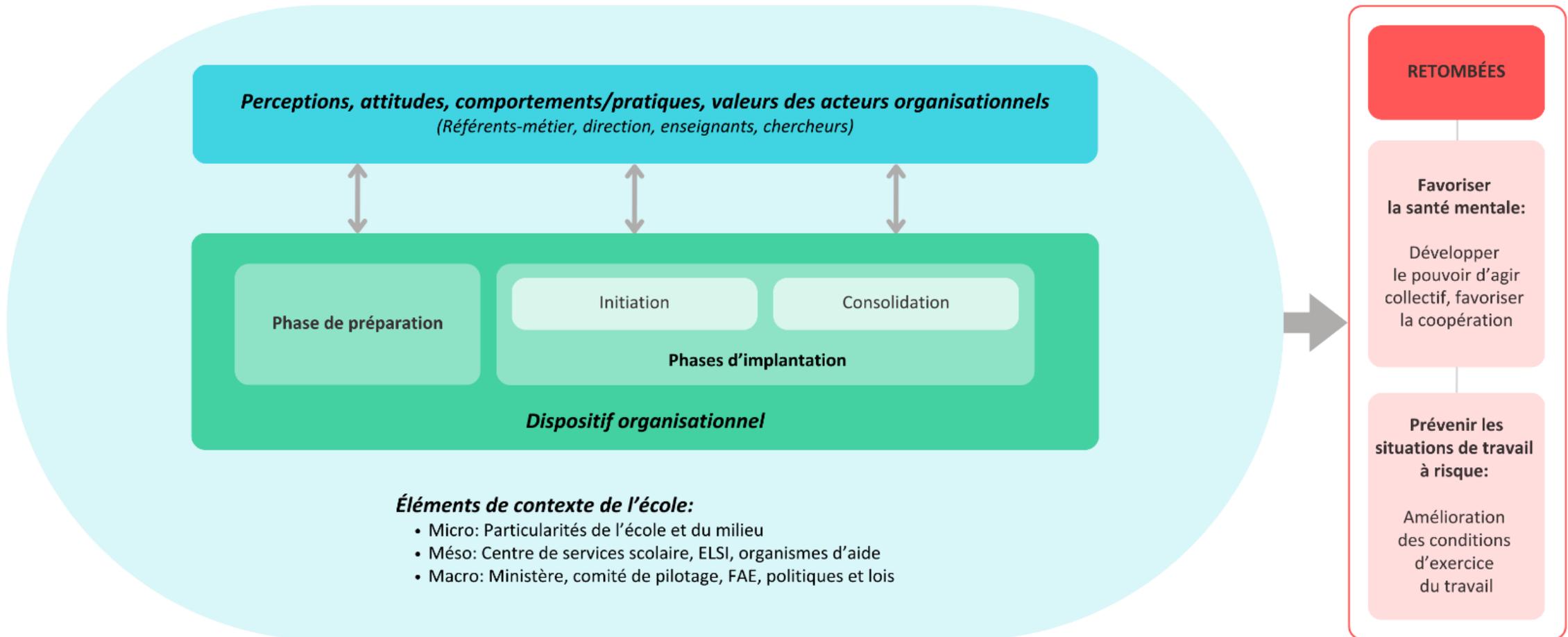
**PRISE DE  
CONSCIENCE**

# Le projet-pilote : Retombées sur l'organisation du travail

- ⌘ **Lourdeur du travail** : Simplification de certaines procédures; ajout de ressources
- ⌘ **Précarité d'emploi** : meilleure intégration des nouvelles personnes enseignantes; création de plateforme de partage d'outils
- ⌘ **Climat scolaire et relations conflictuelles entre collègues** : Ajout de «politique» interne; affiches
- ⌘ **Complexité et confusion des rôles** : procédure de communication revue; révision de la politique d'organisation de voyages et de sorties



# Le projet-pilote : Évaluation de l'implantation et des formations

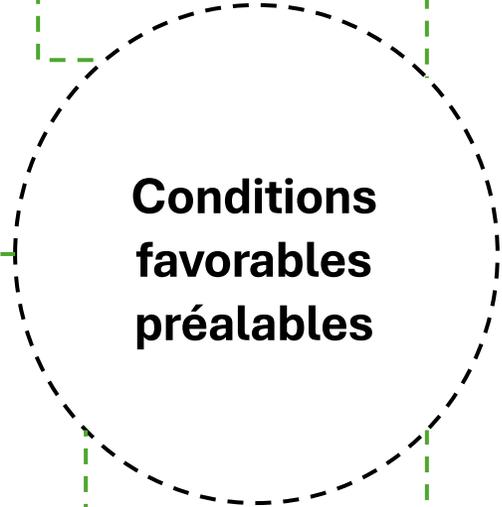


# Conditions favorables à l'implantation

**Engagement collectif** envers les fondements et les visées de la démarche

Disposition à adopter un **mode de fonctionnement horizontal**

Volonté d'**investir** le **temps** et les **ressources** nécessaires



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

**Formation** des personnes au cœur de la démarche

# Et la suite?

Des outils et une invitation à se saisir de la démarche



# Un élargissement de l'innovation sociale

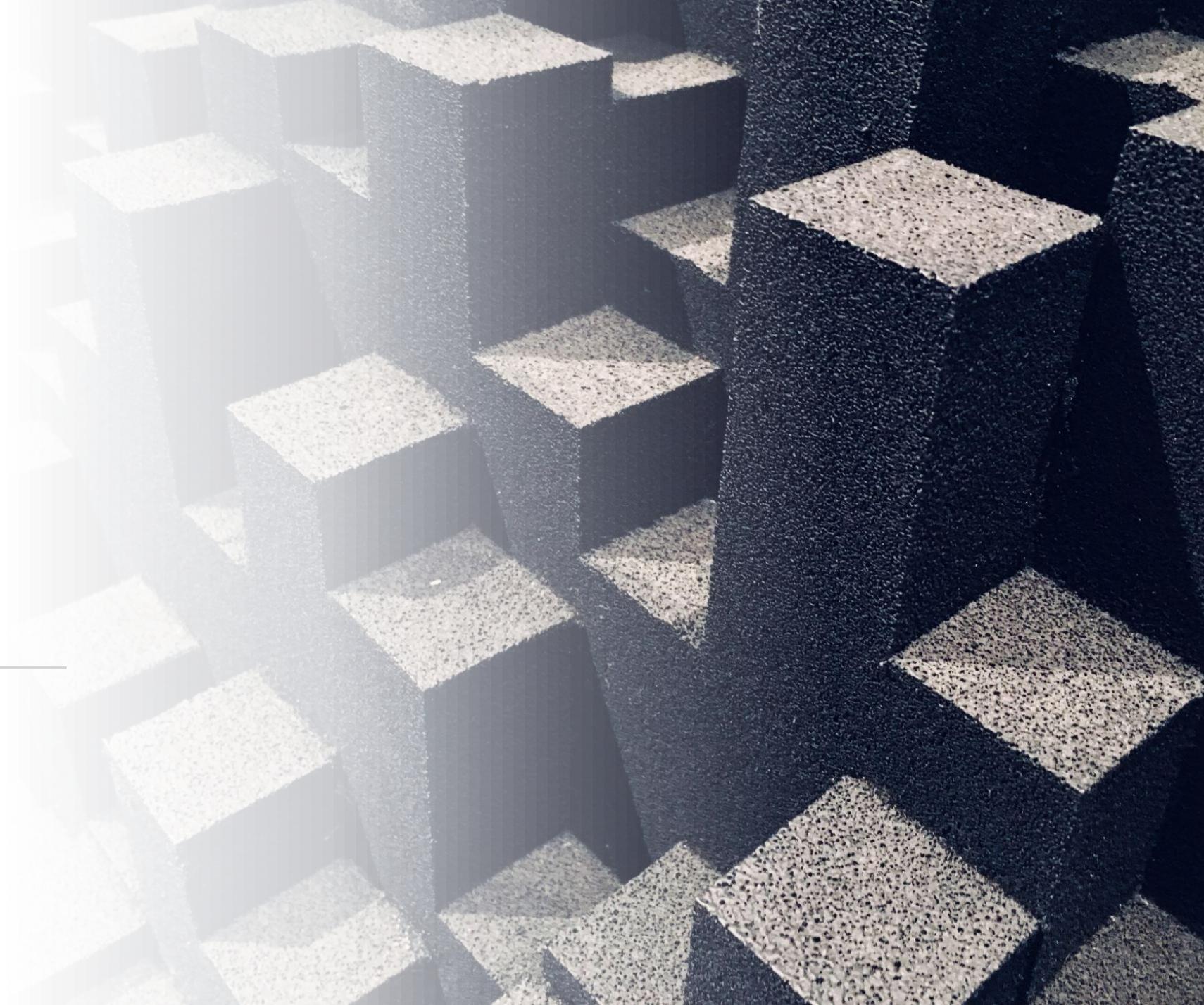
- Des outils produits par la FAE:  
<https://www.lafae.qc.ca/demarche-collaborative>
- Une perspective interprofessionnelle
- Une articulation avec les mécanismes de participation en SST
- Une généralisation prudente et graduelle
- Une formation et un accompagnement





# Références et inspirations

---



- Camirand, H., Conus, F., Davison, A., Dupont, K., Gonzalez-Sicilia, D., Joubert, K. et Niyibizi, J. (2023). *Enquête québécoise sur la santé de la population 2020-2021*. Institut de la statistique du Québec, 328 pages.
- Clot, Y., & Lhuillier, D. (2010). *Agir en clinique du travail*. Érès.
- De Gaulejac, V. (2011). *Travail : Les raisons de la colère*. Seuil.
- De Gaulejac, V. (2011). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Seuil
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, critique des fondements de l'évaluation*. INRA Éditions.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant: travail et émancipation* (Tome 2). Payot.
- Fortier, I. (2010). La modernisation de l'État québécois: La gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 35-50.
- Laferrière, T., Savard, D., Éthier, M.A., Makdissi, H. et Allaire, S. (dir.), *Le PL23 et l'INEE : excellence ou standardisation en éducation ? Réserves et propositions d'universitaires* (version du 10 mai 2024).
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Érès.
- Molinier, P. (2008). *Enjeux psychiques du travail*. Payot.
- Maranda, M.F., Viviers, S., & Deslauriers, J.S. (2014). *Prévenir les problèmes de santé mentale au travail : contribution d'une recherche-action en milieu scolaire*. Québec : PUL.
- Périlleux, T. (2014). Santé au travail : trois enjeux critiques, quelques enseignements cliniques. Dans L. Taskin, D. Desmette, E. Léonard, P. Reman, & P. Vendramin (Éd.), *Transformations du travail: regards multidisciplinaires* (Presses universitaires de Louvain, p. 23-31). Louvain-la-Neuve.
- Périlleux, T., & Cultiaux, J. (2009). *Destins politiques de la souffrance*. Érès.

- Roche, P. (2014). Normativité, grande santé et persévérance en son être. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (En ligne), 16(1). Consulté à l'adresse <http://pistes.revues.org/3469>
- Viviers, S., & Maranda, M.-F. (2018). Clinique du travail et politisation de la souffrance: quelles contributions à la prévention des problèmes de santé mentale au travail. Dans I. Fortier, S. Hamisultane, I. Ruelland, J. Rhéaume, & S. Beghdadi (Éd.), *Clinique en sciences sociales. Sens et pratiques alternatives* (Presses de l'Université du Québec, p. 213-224). Québec
- Viviers, S., Maranda, M.F., Morel, N., & Ruelland, I. (2020). Reconnaître à la souffrance au travail son potentiel de transformation et d'action. Dans J. Roman, G. Amado, V. Barros, I. Gutierrez, D. Lhuilier, J. Newton, A. Pujol (dir.). *Subjectivité et travail : entre mal-être et bien-être, construction d'un nouveau paradigme de la santé au travail*. Paris : L'Harmattan.
- Viviers, S. (2024). Une loi qui accentuerait les risques de toxicité du milieu scolaire. Dans Laferrière, T., Savard, D., Éthier, M.A., Makdissi, H. et Allaire, S. (dir.), *Le PL23 et l'INEE : excellence ou standardisation en éducation ? Réserves et propositions d'universitaires* (pp. 291-294, version du 10 mai 2024).
- Vézina, M, et al. (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.