

TRAVAIL PROFESSORAL ET SANTÉ PSYCHOLOGIQUE - SENS ET DÉRIVES

Devenir professeure ou professeur d'université constitue l'aboutissement positif d'un long cheminement pour des personnes qui aiment sortir des sentiers battus, partager leurs connaissances et avoir le sentiment d'apporter des contributions socialement et scientifiquement pertinentes. Bien que les collègues restent profondément attachés à leur travail, plusieurs critiquent ses conditions d'exercice qui exhortent à la surcharge et pervertissent les règles de la collégialité en instaurant la rivalité comme mode d'organisation du travail.

À l'Université Laval, le taux d'absentéisme des professeurs et professeures pour troubles d'ordre psychologique a presque sextuplé depuis 2004¹. Dans les universités québécoises, 77 % des membres du corps professoral se disent satisfaits de leur travail, sauf que 31 % ont songé sérieusement à quitter leur emploi pour des motifs d'insatisfaction professionnelle et 26 % mentionnent avoir déjà vécu un problème de santé psychologique lié à leur emploi².

Comment reconnaître ce qui peut favoriser ou, à l'inverse, compromettre la santé psychologique et l'engagement dans une carrière professorale? Comment prévenir les malaises observés et y remédier? Pour répondre à ces questions et avoir accès aux

expériences se profilant derrière les données quantitatives disponibles, une recherche qualitative et collaborative demandée par l'Employeur et le SPUL s'est imposée³.

Une soixantaine de collègues ont accepté de témoigner des aspects du travail professoral qu'ils apprécient, de lever le voile sur d'autres aspects plus pénibles de ce travail et d'explorer des solutions aux problèmes concrets qui les touchent, qu'ils vivent ou qu'ils observent. La méthode du groupe focalisé et d'analyse de situations critiques a été privilégiée permettant aux collègues d'examiner comment leurs expériences singulières pouvaient se transposer dans une analyse collective de leur situation.

Si les échanges et analyses ont été plus centrés sur les situations à risque pour la santé, cela ne signifie pas que le travail professoral conduit tous les collègues à la détresse. Cela dit, on peut affirmer que les résultats dépassent l'anecdotique, que les analyses permettent de transcender les expériences trop singulières et que les situations critiques dégagées sont suffisamment importantes et répandues pour mériter qu'on leur trouve des solutions.

À l'Université
Laval le taux
d'absentéisme
des professeurs
et professeures
est six fois plus
important qu'en
2004

¹ Source : Université Laval, Secteur santé et sécurité du travail du service des ressources humaines (2013).

² Dyke, N., Deschenaux, F. (2008). Enquête sur le corps professoral québécois. Faits saillants et questions. Montréal, QC : Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université. <http://www.fqppu.org/>

³ On peut consulter la recherche en ligne ou s'adresser au SPUL pour en obtenir une version imprimée. Leclerc, C., Bourassa, B. (2013). Travail professoral et santé psychologique. Sens et dérives. Québec : CRIEVAT. <http://spul.ulaval.ca/blog/2014/02/13/travail-professoral-et-sante-psychologique/>

AUTONOMIE PIÉGÉE, SURCHARGE ET FRAGMENTATION DU TRAVAIL

Parmi les conditions d'exercice du travail professoral les plus appréciées, autonomie et liberté viennent en tête de liste. Celles-ci se conjuguent toutefois trop souvent avec la surcharge et l'impossibilité de concilier, dans un horaire normal, recherche, enseignement et responsabilités de participation ou de gestion. À la suite des réductions du financement des universités, l'effectif professoral et les services sont allés en diminuant alors que l'effectif étudiant a augmenté, surtout aux cycles supérieurs. Résultat : charge alourdie, nécessité de donner plus de cours, de faire face à de plus grands groupes, direction d'un nombre accru de mémoires ou de thèses, multiplication de comités où il faut siéger, intensification des activités de recherche, boîtes de courriel encombrées, obligation d'assumer des tâches techniques et de secrétariat. Tolérable si elle est occasionnelle, cette surcharge constitue un risque pour la santé lorsqu'elle est continue et que les trop longues heures consacrées au travail se font sans sérénité, dans un climat d'urgence, avec le sentiment pénible de ne pouvoir y arriver, de devoir tourner les coins ronds, de sacrifier son équilibre de vie.

En début de carrière, alors qu'elles doivent « performer » sur tous les fronts, les recrues se font dire que la permanence d'emploi ne va pas de soi. Le flou entourant les critères d'obtention de l'agrégation ou leur rigidité ajoutent à la pression. Dans certains cas, rumeurs et avis contradictoires les poussent à se comparer aux plus performants, à en faire toujours davantage, voire à se plier à des demandes abusives. Quand les attentes sont trop élevées et les encouragements trop rares, la fatigue s'installe et l'enthousiasme initial est soumis à rude épreuve.

Après l'agrégation, la cadence doit être maintenue par les collègues qui aspirent à la titularisation ou qui veulent se maintenir dans le circuit de la recherche

subventionnée tout en assumant leur part du fardeau collectif, notamment en acceptant des tâches de gestion. Cela exige souvent de travailler au-delà du raisonnable, et ce, particulièrement dans les unités ou les secteurs de formation ayant subi de sévères compressions budgétaires.

À la surcharge quantitative s'ajoute la surcharge cognitive d'une tâche fragmentée quand les énergies mentales s'éparpillent entre différentes obligations incontournables, quand on n'a plus la possibilité de se concentrer. Plusieurs collègues se désolent de devoir travailler en surface ou dans la précipitation : reporter le renouvellement d'un cours, soumettre un article non achevé, assister aux réunions sans être préparé. Quand les mois passent sans pouvoir accorder son attention à ce qui devrait être au centre de ses préoccupations, le risque est de finir par développer un sentiment d'inefficacité et par douter de ses capacités. La frustration s'intensifie lorsque temps et esprit sont accaparés par des tâches techniques et de secrétariat ainsi que par la multiplication de contraintes, de règles tatillonnes et de procédures compliquées.

En allongeant indûment leurs heures de travail, plusieurs collègues déclarent avoir réduit au minimum leurs relations sociales et leurs loisirs, négligé le soin mis à une saine alimentation, abandonné l'activité physique. Lorsqu'ils manquent de disponibilités pour leur famille ou des proches qui réclament leur présence, ils ne parlent plus de sacrifices, mais de profonds déchirements. Les femmes en particulier soulèvent la difficulté de conjuguer carrière et maternité.

Quand les tentatives d'éviter l'envahissement échouent et que la résistance physique s'amenuise, des troubles anxieux ou dépressifs peuvent se manifester. Celles et ceux qui osent demander de l'aide peuvent se heurter à l'imperméabilité, voire au jugement négatif de leur entourage. Malgré les malaises, celui-ci est un recours ultime. Parce

que son prix est lourd à payer en ratapage et en image de force ternie, des professeures et professeurs taisent leurs problèmes et préfèrent rester au travail sans être en état. L'envie de tout abandonner peut s'insinuer, même chez des collègues ayant manifestement qualités et talents pour faire une belle et féconde carrière universitaire.

FAIRE DE LA RECHERCHE... OU AJOUTER DES LIGNES À SON CV

Pouvoir réaliser des recherches ayant une pertinence sociale, environnementale, sanitaire ou autre donne un sens au travail. Cette satisfaction est toutefois compromise quand de lourdes tâches d'enseignement ou de gestion font qu'on manque de temps pour lire, écrire et s'absorber dans certaines tâches d'analyse ou de création.

En recherche, le modèle de réussite le plus facilement reconnu exhorte à se joindre à des équipes performantes, à multiplier les directions de mémoires et de thèses, à décrocher de grosses subventions, à publier plusieurs articles dans des revues prestigieuses, à rayonner internationalement... Si ce modèle convient à certains, il n'est pas adapté à toutes les formes de recherche. Il peut défavoriser des collègues engagés dans des recherches de longue haleine, qui travaillent seuls, qui ne peuvent compter sur la collaboration d'étudiantes et étudiants des cycles supérieurs, qui peuvent difficilement découper et déléguer des parties de leur travail, qui subissent des pressions pour chercher du financement sans en avoir besoin ou à des moments qui ne conviennent pas, etc.

Le nombre élevé de demandes de financement et l'insuffisance des fonds des organismes de subvention exacerbent la compétition faisant que d'excellents projets sont refusés chaque année. Dans ce contexte, remplir des formulaires qui n'en finissent plus et élaborer des dossiers allant bien au-delà d'une exposition correcte d'un programme de recherche est comparé à un triste jeu de loterie et à un gaspillage d'énergie.

La tendance à évaluer le rendement scientifique par le nombre de publications, les cotes des revues, la quantité de diplômes décernés et les montants rapportés soulève aussi inconfort et anxiété. Pour pouvoir satisfaire aux critères chiffrés de rendement et ajouter les lignes qui compteront dans leur CV, les collègues sont incités à devenir stratégiques, à doser leur investissement en délaissant parfois ce qu'ils jugent important.

Les modalités d'évaluation des demandes de subvention et des publications par les pairs provoquent parfois de graves désillusions. Bien qu'on reconnaisse la valeur de ces processus, ils ne sont pas infaillibles. Les situations relatées montrent que les jugements des pairs peuvent reposer sur des incompréhensions, une méconnaissance d'un sujet, des biais plus ou moins conscients, voire sur une tendance à défavoriser ou mépriser le travail de collègues rivaux.

La multiplication des programmes de financement ciblés précarise des activités de recherche jugées « moins prioritaires », « moins rentables » pour l'économie ou « moins utiles » à court terme. Dans certains secteurs, cette menace à la liberté universitaire vient aussi de ce qui incite à monnayer ses compétences pour décrocher des commandites en feignant d'ignorer que les contributions financières des entreprises sont rarement inconditionnelles et désintéressées.

Lorsqu'un nombre important de collègues mettent plus ou moins consciemment de côté ce qui a du sens à leurs yeux pour se conformer à des critères et à des orientations définis de l'extérieur, des pertes s'accroissent sur les plans scientifique et social. D'autres pertes difficiles à récupérer s'ajoutent lorsque des incohérences du système sapent le moral et alimentent le cynisme.

LA FORMATION... UN SERVICE À LA CLIENTÈLE

Donner de bons cours, être en relation avec les étudiantes et étudiants et soutenir des parcours de formation à la recherche comptent parmi les défis humains et intellectuels les plus stimulants de tâche professorale, voire ce qui retient plusieurs collègues à l'université.

Satisfaction et motivation s'étiolent toutefois chez celles et ceux qui se voient imposer des enseignements en dehors de leur champ de

compétence ou des formes d'enseignement plus rentables, mais incompatibles avec l'atteinte de certains objectifs de formation (notamment des cours en grands groupes ou à distance). Les professeures et professeurs se demandent aussi jusqu'où ils doivent aller pour adapter leur enseignement lorsque le souci de rentabiliser les programmes fait que des étudiantes et étudiants n'ayant manifestement pas les préalables pour réussir y sont admis et que des pressions systémiques sont faites pour gonfler les notes et décerner des diplômes à des personnes qui n'ont pas les compétences attendues.

Le clientélisme incite une certaine catégorie d'étudiantes et étudiants à assimiler la formation à un bien de consommation comme un autre en considérant qu'ils sont en droit de marchander pour obtenir le bien qu'ils convoitent au meilleur prix, soit avec un minimum d'efforts. Lorsqu'ils cherchent à réduire les exigences d'un cours, réclament de meilleures notes, considèrent que les professeures et professeurs sont payés pour les satisfaire ou affichent un désintérêt manifeste pour ce qui ne les divertit pas suffisamment, de profonds malaises s'installent.

Des collègues qui maintiennent leurs exigences ou résistent au marchandage s'exposent à la grogne d'étudiantes et étudiants qui peuvent leur faire mauvaise réputation et utiliser l'évaluation de l'enseignement pour exprimer des critiques blessantes et sans fondement. En plus de compromettre le climat d'une classe, de telles expériences étouffent l'enthousiasme. Le silence entourant ces difficultés les aggrave en contribuant à l'isolement et à l'individualisation des problèmes.

LA COLLÉGIALITÉ... AFFAIBLIE, INSTRUMENTALISÉE, PERVERTIE

La collégialité constitue l'un des fondements du travail professoral. Elle est affaiblie lorsque les collègues d'un même groupe manquent de temps et d'énergie pour se rencontrer et s'intéresser les uns aux autres. Une sourde tristesse accable les collègues privés de relations de confiance qui pourraient avoir un effet protecteur sur leur santé, notamment lorsqu'ils vivent des difficultés personnelles ou professionnelles les rendant plus vulnérables ou lorsqu'ils constatent que les pressions à produire ont plus de poids que les appels à la solidarité.

La collégialité

est perçue

comme

instrumentalisée

et pervertie

La collégialité est **instrumentalisée** lorsque les collègues réalisent qu'ils ont peu de véritables pouvoirs dans les fonctions de gestion qu'ils assument et dans les différentes instances consultatives ou décisionnelles auxquelles ils participent. Nombreux sont ceux qui sentent que leur rôle se réduit à celui de figurants dans une mise en scène factice de collégialité où la seule justification de leur présence se résume à entériner des décisions. Le manque de transparence dans certains processus de transmission de l'information et dans la manière dont plusieurs décisions se prennent au-dessus de leurs têtes mène au désengagement et à des sentiments d'impuissance nuisibles pour la santé de l'université et celle des personnes.

Dans les pires situations, la collégialité est **pervertie** : ses règles sont détournées, manipulées, réinterprétées ou modifiées pour servir des intérêts personnels. Dans les milieux minés par des conflits, les attaques, souvent insidieuses, ainsi que les conduites de certains individus ou sous-groupes prêts à tous les coups pour parvenir à leurs fins peuvent créer la peur et briser la résistance des personnes qui en font les frais.

GESTION HUMAINE... INCOMPÉTENCE ET ABUS DE POUVOIR

À tous les niveaux de la hiérarchie, des gestionnaires humains et compétents sont reconnus et appréciés. D'autres ne devraient toutefois pas être en position de pouvoir. Derrière les discours exhortant à l'excellence et les appels à une productivité qui ne semble jamais suffisante, plusieurs collègues relatent des expériences qui leur ont laissé l'impression d'être traités comme des ressources à exploiter ou

des produits jetables. Alourdissement inconsidéré des charges de travail, absence de soutien, manque d'écoute, de considération humaine et de reconnaissance du travail ont été décrits comme des conditions répandues génératrices de stress. Des situations plus rares, mais gravissimes et inadmissibles de favoritisme, d'abus de pouvoir et d'injustice ont aussi été rapportées.

LES CONDITIONS DU CHANGEMENT

La recherche a permis de comprendre ce qui nourrit le plaisir, la motivation et l'engagement dans le travail professoral, mais aussi d'explorer de possibles solutions à des situations alarmantes et répandues de détresse ou de désaffection. Sans être des panacées, les solutions envisagées vont dans le sens de pratiques qui freineraient les pressions indues de performance et favoriseraient le rétablissement de rapports de confiance entre collègues et avec la direction. Elles s'inscrivent aussi dans une remise en question des modes d'organisation du travail qui réduisent insidieusement la liberté universitaire, mettent en avant les carrières individuelles et placent les personnes en rivalité pour des ressources devenues trop rares. Les questions soulevées méritent d'être relayées et mises en délibération dans l'espace élargi de la communauté universitaire. Cela sera une condition au changement.

Les membres du Comité exécutif remercient Chantal Leclerc pour la production de ce *SPULTIN*.

Si vous souhaitez un exemplaire du rapport ou que les deux auteurs de la recherche effectuent une présentation dans votre section, nous vous invitons à communiquer avec le SPUL

Le *SPULTIN* est publié par le Comité exécutif du Syndicat des professeurs et professeures de l'Université Laval

Yves Lacouture, PRÉSIDENT
 Marcel R. Boulay, TRÉSORIER
 Margot Kaszap, SECRÉTAIRE
 John G. Kingma, VICE-PRÉSIDENT
 Yvan R. Leanza, VICE-PRÉSIDENT

ADJOINTES ADMINISTRATIVES

Lucie Blouin
 Lucie Hudon

MONTAGE ET MISE EN PAGE : Lucie Blouin

Le SPUL

**40 années de collégialité,
 de solidarité et d'équité**

Pavillon Alphonse-Desjardins
 2325, rue de l'Université, bureau 3339
 Université Laval, Québec (Québec) G1V 0A6

Téléphone : 418 656-2955
 Télécopieur : 418 656-5377

Courriel : spul@spul.ulaval.ca
 Sur la toile : www.spul.ulaval.ca

Nos bureaux sont ouverts du lundi au vendredi de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 16 h 30

Ce document est imprimé sur du papier FSC.