

**Titre : Articuler performance économique et santé mentale des travailleurs : Le Réseau des délégués sociaux et des déléguées sociales de la FTQ, un acteur agissant pour une meilleure prévention dans les milieux de travail**

Rubrique : Article de recherche

### Auteur(s)

- 1 : Nicolas Chaignot-Delage
- 2 : Mélanie Dufour-Poirier
- 3 : Catherine Le Capitaine
- 4 : Francine d'Ortun

Citation : Chaignot-Delage, N., Dufour-Poirier, M., Le Capitaine, C. et d'Ortun, F. (2019). Articuler performance économique et santé mentale des travailleurs : Le Réseau des délégués sociaux et des déléguées sociales de la FTQ, un acteur agissant pour une meilleure prévention dans les milieux de travail. *Ad Machina*, 3(1). doi: 10.1522/radm.no3.1099

---

### Affiliation des auteurs

- |   |  |
|---|--|
| 1 : Université : IPDT, Paris            | Courriel : nchaignot@gmail.com                 |
| 2 : Université : Université de Montréal | Courriel : melanie.dufour-poirier@umontreal.ca |
| 3 : Université : Université Laval       | Courriel : catherine.lecapitaine@rlt.ulaval.ca |
| 4 : Université : Chercheure autonome    | Courriel : fdortun@hotmail.com                 |

---

### Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier chaleureusement M. Marc Thomas et Mme Louise Grenier, coordonnateurs du Réseau des délégués sociaux et des déléguées sociales de la FTQ, ainsi que MM. Marc-Édouard Joubert et Vincent Leclair, du Conseil régional du Montréal métropolitain de la FTQ, pour leur précieux et généreux soutien dans le cadre de nos travaux de recherche.

---

### Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

## Résumé (250 mots)

Au Québec, les enjeux de santé mentale se sont retrouvés au fil des ans au cœur de l'action syndicale. Au début des années 80, la Fédération des travailleurs du Québec s'est dotée d'un Réseau de délégués sociaux (DS) pour accompagner les syndiqués confrontés à des dysfonctionnements au travail. Le présent article démontre comment les actions des DS parviennent à rendre les milieux de travail au Québec plus sains et écologiques au plan humain. Celui-ci rassemble des données amassées entre 2013 et 2019, par la voie de huit groupes de discussions (n=140), plus d'une quarantaine d'entrevues individuelles semi-dirigées réalisés auprès de DS au parcours diversifiés. Nos résultats confirment la logique du chacun pour soi et de la mise en concurrence des collègues de travail qui sapent les conditions de la coopération au travail et provoquent l'isolement des personnes. Devant la violence (interpersonnelle et organisationnelle) en recrudescence dépeinte par une grande majorité de nos sondés, les DS de la FTQ tentent de limiter les atteintes à la santé mentale des travailleurs en souffrance. Par leurs actions qui se fondent sur l'entraide directe, notamment par l'écoute active non professionnelle, et sur un activisme syndical centré sur la personne, les DS réactualisent les fondements du syndicalisme, avec en particulier les idées de fraternité et de solidarité *au travail* et *par le travail*, sur lequel le mouvement ouvrier reposait jadis. Ils font ainsi bien plus que reproduire des recettes gagnantes du passé : ils inventent une nouvelle manière d'articuler l'économique et le social pour le bien de la collectivité contemporaine de travail.

## Abstract


*In Quebec, mental health issues have been at the core of union action over the years. In the early 1980s, the Quebec Federation of Workers established a network of Social Representatives to support union members facing workplace problems. This article demonstrates how the actions of Social Representatives are making Quebec's workplaces sounder and more environmentally friendly. It includes data collected between 2013 and 2019, through eight focus groups (n = 140), and over forty semi-directed individual interviews with Social Representatives having diverse backgrounds. Our results confirm the logic of each one for himself/herself and the competition of co-workers who undermine the conditions of cooperation at work and cause human isolation. In view of the escalating violence (interpersonal and organizational) portrayed by the vast majority of our respondents, the FTQ Social Representatives are trying to limit the mental health damage to the suffering workers. Through their actions that are based on direct mutual help, including active non-professional listening, and on person-centred union activism, the social representatives update the foundations of trade unionism. This is achieved in particular with the ideas of fraternity and solidarity at work and through work, on which the worker movement once relied. They thus go beyond replicating successful formulas from the past: they invent a new way of linking the economic and social conditions for the welfare of the contemporary working community.*

## Mots clés

Santé mentale au travail, rationalité au travail, humanisation des milieux de travail, syndicalisme, entraide syndicale

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



## Articuler performance économique et santé mentale des travailleurs : Le Réseau des délégués sociaux et des déléguées sociales de la FTQ, un acteur agissant pour une meilleure prévention dans les milieux de travail

Nicolas Chaignot-Delage  
Mélanie Dufour-Poirier  
Catherine Le Capitaine  
Francine d'Ortun

### Introduction

À la charnière du XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècle, l'ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme* de E. Chiapello et L. Boltanski (1999) avait fait date au sein des sciences sociales et des sciences de gestion. Était ainsi modélisée l'entreprise « libérée », « post-tayloriste, » dans laquelle les individus travailleraient librement dans un cadre réticulaire déhiérarchisé et participatif, avec pour seules finalités la satisfaction du client et la rentabilité de l'entreprise. La promesse d'un travail plus humain, plus intéressant, plus épanouissant était donnée, mais aussi conditionnée à une exigence d'adaptation permanente et à un engagement de soi sans limites au profit de l'entreprise.

Vingt ans plus tard, cette vision prospective n'a pas démerité, cet « esprit du capitalisme » s'étant peu ou prou réalisé dans de nombreuses réalités professionnelles contemporaines. Le travailleur d'aujourd'hui n'est plus seulement un contributeur à la valeur ajoutée, mais est devenu avant tout « responsable de la performance économique et de la rentabilité financière de l'entreprise ». Dans le contexte de la « gouvernance par les nombres » (Supiot, 2015), cette logique de responsabilisation du travail se paye cependant d'un lourd tribut pour les travailleurs. De nombreux écrits en sciences humaines et sociales du travail (particulièrement en sociologie et en psychologie du travail) ont montré que de nouvelles formes d'organisation du travail ont eu, entre autres impacts, de favoriser le développement d'une souffrance mentale pathogène des travailleurs liée à la surcharge de travail, à la solitude et à l'accroissement de la violence interpersonnelle. Ces phénomènes, pour autant qu'ils soient nouveaux (en nombre et en intensité) dans la vie de l'entreprise, sont contemporains de la culture du chacun pour soi au travail, de la déstructuration des collectifs de travail et de l'affaiblissement considérable des liens de solidarité nécessaires à la vie de travail (Dejours, 2013).

Dans cette perspective, le bien-être au travail tend à devenir de plus en plus subordonné à la performance économique de l'entreprise (Linhart, 2015; Mias et Wolmark, 2018). Cependant, cette hiérarchie des valeurs s'avère *in fine* relative. En raison de leur ampleur actuelle et de leur coût pouvant être considérable, les « risques organisationnels » (autrement appelés « risques psychosociaux ») (Gollac et Bodier, 2011) doivent nécessairement être intégrés à la logique même de l'entreprise contemporaine et encadrés par le droit (Lerouge, 2018). En outre, au-delà de cet aspect strictement économique, la santé et le bien-être constituent en tant que tels, des dimensions *sine qua non* du travail humain, qui s'actualisent quotidiennement en matière de capacités, d'aptitudes et de compétences professionnelles, indispensables à l'entreprise. Dans le contexte contemporain du nouvel esprit du capitalisme, quels sont les modes d'articulation possibles entre le travail humain, l'organisation du travail et la finalité de performance économique de l'entreprise? Comment concilier l'impératif de préservation de la santé tant physique que mentale des travailleurs avec la logique de l'entreprise, pour que le travail puisse être humainement soutenable?

Des réponses de nature et d'obédience différentes ont été apportées à cette problématique : notamment le management de la santé et sécurité en gestion des ressources humaines, les approches psychologiques par le stress selon les modèles de Karasek ou Siegrist (cités dans Ruth, Vézina et Brisson, 2012), l'ergonomie de l'activité (Hubault et Bourgeois, 2013), les démarches de qualité de vie au travail (Levet, 2013). Toutes ces approches ont en commun d'associer (dans le cadre des négociations collectives le plus souvent) aussi bien les directions d'entreprises que les travailleurs et leurs organisations, en vue de rechercher des conditions de travail adéquates avec l'idée de performance globale. Très peu ont cependant fait l'objet d'une conception émanant directement des représentants des travailleurs pour la défense de ces derniers. À ce jour, si des positions doctrinales existent au sein des organisations syndicales quant à la question de la santé au travail (Goussard et Tiffon, 2017), très rares en effet sont les réponses à avoir réussi à asseoir une pratique originale avec une efficacité reconnue et éprouvée.

À notre connaissance, il n'en existe pas d'autres que celle du Réseau des délégués sociaux et des déléguées sociales (DS) de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ). Créée au début des années 1980, cette organisation syndicale a constitué ce réseau solidaire (toujours en activité) dans le but d'accompagner les syndiqués devant faire face à des dysfonctionnements ou des états de détresse psychologique au travail. Malgré l'absence de reconnaissance formelle, sur le plan légal, des lésions psychologiques comme maladie professionnelle en bonne et due forme, les enjeux de santé mentale et l'importance de la qualité de vie au travail se sont ainsi retrouvés au fil des ans au cœur de l'action syndicale (Le Capitaine et Dufour-Poirier, 2015). Différents travaux menés à ce titre sur plusieurs années (Dufour-Poirier et Bourque, 2013; Dufour-Poirier et Le Capitaine, 2015, 2016, 2018) nous ont permis de mieux comprendre la capacité des organisations syndicales à prendre en charge et à gérer la montée en force des risques psychosociaux dans les milieux de travail. Aussi, en lien avec ce qui précède, non seulement ces DS mettent-ils en évidence certains des dysfonctionnements organisationnels évoqués ci-haut, mais ils permettent aussi, à des niveaux et avec des degrés de succès variables, de préserver ce qui fait la dimension fondamentalement humaine et sociale du travail, à savoir la coopération et la solidarité.

Suivant ces considérations, la présente contribution se propose de démontrer comment les actions des DS de la FTQ parviennent (ou non) à articuler ces rationalités dans les milieux de travail au Québec pour les rendre plus sains et écologiques. Ce texte tire ses assises d'un corpus empirique riche et exhaustif : celui-ci rassemble des données amassées entre 2013 et 2019, par la voie de 12 groupes de discussions (n=160), plus d'une quarantaine d'entretiens individuels semi-dirigés réalisés auprès de délégués sociaux au parcours diversifiés et de plusieurs phases d'observation participante. Dans un premier temps, nous présenterons nos fondements théoriques en vue de préparer notre démonstration empirique. Dans un second temps, nous dresserons un portrait des actions menées par les DS dans les milieux de travail au Québec pour les discuter en conclusion au regard du modèle analytique présenté en première partie.

## **1. Les rationalités du travail humain : quelle articulation entre l'impératif de préservation de la santé mentale et l'exigence de performance économique?**

### **1.1 Comprendre les rationalités mobilisées dans le travail humain**

Les sciences humaines du travail, particulièrement la psychodynamique du travail (Dejours, 2015) et l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (du Tertre, 2013), soulignent l'importance de prendre en compte les ressorts invariants du travail humain et leur centralité, au regard de la construction de la santé. Ainsi, le travail, en tant que mode d'agir fondamental sur le monde, relève avant tout de l'action et du registre du faire. Pour cette raison, il est à l'intersection de plusieurs rationalités (Dejours, 2005) qui sont par nature en tension et peuvent soit s'articuler, soit entrer en conflit. Traditionnellement, les théories sociales de l'action (Weber, 1921) distinguent deux catégories de rationalité : la *rationalité en finalité* qui peut être *instrumentale* ou *stratégique*, et la *rationalité en valeur (axiologique)* dont la forme peut être *morale-pratique* et *juridique*. Cependant, pour comprendre



le travail et la spécificité d'activité vivante et humaine qui le définit, il convient d'y ajouter une troisième catégorie, qui est la rationalité *subjective* dans laquelle on retrouve la rationalité de présentation de soi (l'agir *expressif*) et la rationalité *pathique* ou de *préservation de soi*.

### 1.1.1 Les rationalités téléologique et axiologique dans le travail

En tant qu'« activité coordonnée utile » (Molinier, 2006), le travail est d'abord une transformation de la nature et de la matière qui se déploie dans le monde physique. Cette dimension objective est validée par la rationalité *instrumentale* à l'aide des critères de l'efficacité et de la vérité scientifique. Or, cette forme de rationalité *en finalité* ne saurait suffire pour rendre intelligible le travail. En effet, ce dernier s'inscrit nécessairement dans un rapport social d'utilité (un travail isolé n'existe pas). Le travail répond dans ce cas à une autre forme de rationalité en finalité qui a pour objet l'adéquation des moyens, dont les capacités et les compétences des personnes, en vue d'une fin, la production. Le travail humain est alors considéré fictivement comme une marchandise (Polanyi, 1944), comme un bien qui s'échange dans un cadre contractuel (Supiot, 2011). Cette rationalité, appelée *stratégique*, est souvent considérée comme celle relevant du management, de l'organisation du travail et peut entrer en conflit avec la rationalité morale-pratique. Cet agir vise l'entente, « la vie bonne » au sens d'Aristote, la vie civile, c'est-à-dire la conjuration de la violence par des rapports juridiques fondés sur la liberté et l'égalité des droits. Cette rationalité *morale-pratique* se distingue ainsi de la rationalité stratégique qui s'appuie avant tout sur le calcul, la prévisibilité et la mise en système, en ce qu'elle dépend d'une délibération morale et d'une décision qui supposent en amont les idées de liberté humaine et de responsabilité. Les critères de validation de cette rationalité sont le juste et l'injuste, le bien et le mal, qui s'expriment sous forme de valeurs et de normes.

### 1.1.2 La rationalité subjective dans le travail

Certaines conduites ne s'inscrivent ni dans la première catégorie (rationalité téléologique), ni dans la deuxième (rationalité axiologique), mais dans une troisième, qui est la rationalité subjective. Depuis les travaux du sociologue Erwin Goffman (1973), l'observation de la vie quotidienne montre une autre forme de rationalité qui se situe sur les plans individuel et intersubjectif. Pour être intelligible à autrui, l'individu développe *un agir expressif, une rationalité de présentation de soi*, dont la valeur dépend de l'engagement d'une certaine authenticité et de la cohérence expressive de l'individu. Spécifiquement dans le travail s'ajoute une autre forme de rationalité, déterminante dans ce domaine, qui a pour finalité *la préservation de soi et l'épanouissement de soi*. Mise en lumière par la psychodynamique du travail, la rationalité *pathique* tend à montrer de quelle manière le sujet humain parvient (ou non) à construire sa propre santé mentale. Sa construction est étroitement liée à la reconnaissance, tant de l'organisation du travail que des pairs, et à l'engagement subjectif du travailleur pour réaliser une tâche prescrite.

## 1.2 Impératif de préservation de santé mentale et exigence de performance économique : une articulation rationnelle nécessaire... mais impossible!

Le travail est ainsi justiciable de ces quatre niveaux distincts de rationalité, lesquels ne sont pas, dans la réalité, indépendants les uns des autres. L'intérêt heuristique de ce cadre théorique apparaît alors double. S'il permet de décrire plus finement la complexité du travail, il peut également contribuer à mettre en lumière les liens entre l'impératif de préservation de santé mentale et l'exigence de performance économique. Ces deux enjeux du travail contemporain appartiennent à des modes d'agir distincts, qui sont en (forte) tension, mais qui pourraient faire l'objet d'une articulation rationnelle.

### 1.2.1 La dignité de la personne et la coopération au travail

Penser celle-ci nous amène à souligner de manière fondamentale, d'une part, l'importance de la considération de la personne humaine du travailleur, sa dignité au travail et, d'autre part, la dimension centrale de la coopération dans le travail. De nombreux travaux en sciences humaines du travail tendent à démontrer qu'*un pur travail d'exécution n'existe pas*. Travailler exige de la personne une mobilisation de son intelligence propre. Cet engagement personnel est gage de santé mentale pour le sujet, à condition qu'il soit reconnu en tant que tel et que les résultats du travail soient évalués selon des critères non quantifiables, à partir de jugements d'utilité et de beauté (Dejours, 1993). Tout travail, en outre, par sa nature sociale, requiert une coopération qui s'étend sur trois niveaux distincts : *horizontal* avec les pairs, *vertical* avec l'autorité hiérarchique puis *transverse* avec le client (du Tertre, 2013). La qualité finale du travail dépend étroitement de la qualité de la coopération dont le management a la responsabilité d'organiser les conditions optimales. À son tour, cette organisation du travail doit être considérée comme un travail spécifique de coordination des volontés individuelles dans le cadre d'un rapport d'autorité qui requiert mutuellement légitimité et loyauté.

Notre époque contemporaine ne laisse cependant que peu de place à ce mode rationnel d'articulation de la santé humaine et de la performance économique. Prévaut le plus souvent une prise en compte univoque, ou du moins très déséquilibrée, des rationalités en jeu dans le travail. Aujourd'hui, il ressort des nombreuses analyses en psychopathologie du travail (Dejours et Gernet, 2012, 2016) que la généralisation du management par la qualité totale et de l'évaluation individualisée des performances dans tous les secteurs d'activité (privés comme publics) a pour incidence une détérioration de la santé mentale des personnes. Dans un contexte d'exacerbation d'une mise en concurrence des travailleurs les uns contre les autres, ces nouvelles formes d'organisation du travail oblitèrent les capacités des travailleurs à construire leur santé mentale. Les liens de solidarité nécessaires à la vie de travail sont ainsi considérablement réduits, ce qui a pour effet d'exposer individuellement les travailleurs aux « risques organisationnels » au travail. Lorsque les travailleurs et leur organisation (équipe de travail ou syndicat) sont réduits à l'impuissance, une situation de souffrance au travail (peur, ennui, humiliation) peut devenir pathogène (voir notamment Vézina et St-Arnaud, 2011). Peuvent ainsi se développer des pathologies de surcharge, telles que l'épuisement professionnel et les troubles musculo-squelettiques; ou des pathologies de la solitude, telles que les troubles liés aux manœuvres d'intimidation, de harcèlement professionnel ou sexuel, puis, les suicides et les tentatives de suicide sur les lieux de travail ou en rapport avec le travail.

En France, un recours accru au droit social (Chaignot Delage et Dejours, 2017) a eu pour effet de rendre visibles les causes de cette évolution et de rendre nécessaire une conjuration des formes les plus diverses. Au Québec, de tels « risques organisationnels » et leurs incidences sur la santé mentale des travailleurs sont pareillement constatables. Cependant, la prise en charge de ces évolutions négatives du travail ne s'est pas faite de la même manière. Elle n'a pas été prioritairement une démarche juridique dans une confrontation souvent judiciaire avec l'employeur, comme cela a pu être le cas en France. L'initiative a été avant tout syndicale, sur les lieux de travail, dans une logique de prévention essentiellement tertiaire, en amont de la réparation juridique autant que possible, avec le développement d'une forme d'entraide entre pairs, tolérée par l'employeur dans de nombreux cas, et qui a réussi malgré tout à s'institutionnaliser sous la forme du Réseau de délégués sociaux et des déléguées sociales. Celui-ci et les actions des DS seront décrits ci-après.

## 2. L'action du Réseau des DS en faveur de la préservation de la santé de travailleurs

### 2.1 Les DS face à la déshumanisation du travail et des milieux de travail

Au Canada, le coût de la santé mentale s'élèverait à 20,7 milliards de dollars par année, celui des absences, quant à lui, à 12 % de la masse salariale totale au pays (ACPP, 2018). Au Québec, le coût de l'absentéisme et du présentéisme se chiffrent à 6,6 milliards de dollars par année (Sabourin, 2013). En 2016, l'*Enquête québécoise sur la santé des populations* montrait que 26 % des personnes au travail présentaient une détresse



psychologique élevée et que 60 % d'entre elles attribuaient celle-ci, en tout ou en partie, à leur travail (St-Arnaud, 2017). Plus encore, l'augmentation exponentielle des pathologies dépressives et l'augmentation des suicides, dans les cas les plus graves, témoignent de la contemporanéité et de l'importance de la souffrance au travail (De Kersabiec, 2016; Linhart, 2017).

Les organisations syndicales, les DS en particulier, se trouvent aux premières loges pour observer l'ampleur du phénomène de la souffrance mentale (pathogène) dans les milieux de travail au Québec. La création du Réseau des délégués sociaux et des déléguées sociales (DS) de la FTQ<sup>1</sup> en 1983, en pleine crise économique d'envergure mondiale, est là pour en témoigner (Dufour-Poirier et Bourque, 2013). À l'époque, le taux de chômage frisait les 14 %, l'inflation et les taux d'intérêt atteignaient des sommets record. Les problèmes d'endettement et de consommation d'alcool et de drogues devenaient de plus en plus criants chez les syndiqués de la FTQ. Divers problèmes comme le chômage chronique, le surendettement, le stress psychologique causé par la séparation, le divorce, la garde légale des enfants, la consommation d'alcool ou de drogues (personnellement ou chez leurs enfants) étaient alors mis en évidence par les DS au cours de leurs interventions. Le succès de ces initiatives s'est confirmé année après année au point où le bien-fondé de mettre en place un réseau d'entraide typiquement syndical, indépendant des programmes d'aide aux employés mis en œuvre par les employeurs, est devenu un incontournable dans les milieux de travail syndiqués avec la FTQ. Aujourd'hui, après plus de 35 ans d'existence, le Réseau compte sur plus de 3 000 DS en exercice sur l'ensemble du territoire québécois (Le Capitaine et Dufour-Poirier, à paraître). Sans trop de raccourcis, les DS sont réputés aujourd'hui avoir transformé le visage du syndicalisme à la FTQ.

Or, qui sont les DS, plus exactement? En écho à la définition fournie par l'AQSM (année), les DS sont des pairs aidants, utilisant et partageant leur savoir expérientiel et leur vécu de manière volontaire, quels que soient leur métier, leur âge, leur sexe ou leur expérience. Par contre, ne devient pas DS qui veut. Ces intervenants de première ligne doivent d'abord avoir suivi une formation condensée sur trois jours offerte par la FTQ pour soutenir leurs collègues de travail en difficulté. Ensuite, la multiplicité des interventions et la lourdeur psychologique de la tâche requièrent des qualités et des aptitudes spécifiques chez ces intervenants : la plupart d'entre eux cumulent ainsi un riche passé sur les plans professionnel et personnel, ponctué d'expériences syndicales, communautaires et de bénévolat, et reposant sur de fortes valeurs liées à la justice et à l'égalité. L'approche préconisée par les DS mise ainsi sur une entraide en milieu de travail indépendante des programmes patronaux d'aide aux employés (PAE) mis en place par les employeurs : cette entraide est d'ordre non professionnel, accessible en tout temps, directement dans le milieu de travail. Aussi, les DS se décrivent comme des agents de soutien et de rétablissement, à l'écoute de leurs collègues et cherchant en tout temps à cultiver des rapports de proximité et de confiance avec ceux-ci.

*Je dis constamment bonjour à des gens, je dois le dire au moins 50 fois minimum par jour! Les gens me saluent, me sourient. On me l'a déjà dit dans le passé : « une chance t'es là, on a besoin de toi, c'est important ce que tu fais ». Les gens ont compris le rôle des DS qui est simplement d'être là pour t'aider quand t'as des difficultés. On souhaite t'aider avant que tu aies des difficultés. On est capable de t'aider. Donc, ils savent que c'est un rôle qui n'est pas nuisible du tout pour eux autres. Au contraire! C'est le syndicat, en plus, qui l'offre parce qu'il est présent sur le plancher! Le PAE, c'est une autre bâtisse, une compagnie à l'externe. Ce service-là des DS est là pour eux, sur le plancher, en tout temps.*

Au vu de l'étroitesse des liens cultivés sur le terrain, les DS sont en mesure de témoigner de la recrudescence des problématiques de santé mentale au travail, particulièrement celles en lien avec les nouveaux modes d'organisation du travail, que l'on pense notamment aux dépendances de tous genres (p. ex. : boissons énergisantes, alcool, drogue), à la dépression et au suicide, dans les cas les plus graves.

Au premier chef de cette mise en évidence<sup>2</sup> se trouvent le phénomène de surcharge au travail et l'accélération des rythmes de travail, selon les impératifs de performance, de rentabilité, de rendement,



d'efficacité qui leur sont connus. D'une part, cette conjoncture, ayant pour maîtres-mots la concurrence et le rendement, se manifeste dans les milieux de travail par une utilisation ultra-efficace des ressources, humaines notamment. Or, le respect de la consigne *faire plus avec moins* sème de nombreux écueils, dont une augmentation de la charge de violence interpersonnelle entre collègues de travail :

*On a souvent des discussions sur le fait que la charge de travail augmente et elle n'a aucun sens. On va contre la machine, contre la roue, qui fait que c'est productivité, productivité, faire plus avec moins. Les gens sont à la course, tout le temps. [...] Je m'aperçois que tout le monde est malade puis tout le monde est ci... Les gens ne sont pas malades pour rien. Les gens ne se battent pas, ne sont pas violents entre eux pour le fun. La tension, elle, monte... Ça n'a pas de bon sens. Le boss, à l'année longue, il nous pousse dans le cul. Tu ne peux pas aller plus vite. [...] Sais-tu penser là? [...] À la place de poser les bonnes questions, eux autres c'est tout le temps une question de profits.*

D'autre part, en plus d'en frustrer plusieurs devant la baisse de la qualité et la perte de sens d'un travail désormais trop souvent bâclé, cette tendance se couple à des mécanismes de gestion et à des pratiques d'évaluation du rendement désormais individualisés. Cette individualisation, en plus de miner les solidarités collectives et de conduire à une plus grande responsabilisation des travailleurs des perspectives d'avenir de l'entreprise, finit par les mettre en concurrence les uns avec les autres, selon une logique du *chacun pour soi*. Pareille déstructuration des collectifs de travail n'est pas sans provoquer frustration et colère chez nos sondés :


*C'est beau de dire je priorise l'esprit d'équipe, mais qu'est-ce que tu fais concrètement pour que les gens priorisent l'esprit d'équipe? Qu'est-ce que tu fais pour que ton ambiance de travail soit viable, dynamique, puis que les gens aient le goût de se lever le matin pour venir travailler? Qu'est-ce que tu fais en tant que gestionnaire pour changer ton mode de gestion, ta culture d'entreprise? Nous, en tant que travailleurs, on a des responsabilités, on a des obligations. Je suis payé pour faire un travail. Cette personne-là ne fait pas de mon milieu de travail un milieu sain pour que je puisse évoluer en santé. Moi, c'est mon défi en tant que DS... essayer d'amener l'employeur à changer sa culture d'entreprise.*

Cette toxicité relationnelle paraît d'autant plus s'exacerber qu'elle s'accompagne souvent, aux yeux de nos participants, d'une déshumanisation remarquée du travail et des processus de gestion, nuisant au rendement optimal des travailleurs. Plusieurs éléments de contexte ont ainsi été décriés au fil de nos avancées : harmonisation indifférenciée des tâches; caractère inadéquat du travail en fonction de caractéristiques (des talents notamment) des travailleurs; manque de considération des événements susceptibles d'affecter leur prestation de travail; nous en passons. De surcroît, ce besoin non assouvi de voir sa contribution reconnue dans le milieu de travail, en somme *de n'être considéré que comme un numéro facilement remplaçable*, en arrive également souvent à se coupler à un sentiment d'angoisse dans un contexte d'insécurité du lien d'emploi.

Au final, les DS se révèlent donc être des témoins privilégiés d'ambiance délétère au travail, de situations de harcèlement, de violence interpersonnelle (dans le pire des cas, sur fond de délation), aux impacts divers dans les milieux de travail : gérer des problématiques récurrentes d'absentéisme, de présentéisme, d'épuisement professionnel, de dépression, voire de suicide.

*Chez nous, on a des suicides, on a des dépressions, on a de la maladie mentale. Tout ça fait partie de notre réalité de tous les jours en tant que DS. Au sein de nos entreprises, la seule chose qu'on doit placarder sur les murs, ce sont des indicateurs de performance, affichés partout sur les murs, des bonus pour pousser la performance. La journée où l'employeur va comprendre qu'il a un rôle à jouer de bon citoyen corporatif, peut-être qu'il va avoir une approche réelle et sincère. Pour l'instant, c'est de la poudre aux yeux... À l'approche de notre négociation collective, ils nous envoient des messages nous disant : « On s'inquiète de votre bien-être, voici des capsules d'information de votre santé, de votre bien-être ». En même temps, quand des collègues parlent*





de la capsule, le gestionnaire nous dit : « Qu'est-ce que vous faites? Vous parlez de la capsule? Retournez travailler ». Le message est-il vraiment sincère?!

## 2.2 Les DS : des agents de décompression, en quête d'humanisation et de pacification des milieux de travail

Les DS font souvent preuve d'ingéniosité pour limiter les atteintes à la santé au travail, pacifier les zones de conflictualité et remettre le bien-être à l'avant-scène des priorités organisationnelles. Leurs interventions parviennent aussi à réintroduire la dose d'humanité et de cohérence manquante à plusieurs milieux de travail pour y apaiser la souffrance vécue et réconcilier les rationalités en potentielle contradiction.

Agents de confiance *faisant partie du paysage*, les DS ont pour propos premier de redonner un peu d'humanité au travail et dans le travail, sans pour autant procéder à une prise en charge complètement généralisée et solidaire, en amont, des problématiques de santé mentale dans les milieux de travail. Sentinelles bienveillantes sur les lieux de travail, les DS fournissent un havre de paix, sans parti pris, à toute une communauté de travail : par ricochet, leurs interventions en arrivent à retisser des liens et à rebâtir une cohésion sociale, un sentiment d'appartenance à une communauté de destins, entre des humains désolidarisés par le travail et dans le travail.

*Je suis délégué social et je veux que mon équipe ici, les douze gars avec qui je travaille à la maintenance, on travaille ensemble. J'ai besoin d'aide, n'importe qui va venir aider tout le monde, on est là, ensemble. Ça c'est de travailler en prévention en réalité, parce qu'eux autres, les employeurs, dans le fond, ils veulent nous séparer... Ils veulent une équipe, mais ils nous séparent dans l'équipe. Quand les gens travaillent ensemble, ils développent un sentiment d'appartenance à une équipe. On met la main à la pâte tous ensemble. On se compare moins l'un à l'autre.*

Sorte d'*aidants naturels* en milieu de travail, les DS cherchent la plupart du temps « à trouver une solution aux problèmes, à aider quelqu'un, parfois même à lui permettre de rester en vie une journée de plus, à lui permettre de vivre, tout simplement ». Dans cette perspective, les DS sont appelés d'entrée de jeu à faire du référencement : ils réfèrent ainsi leurs collègues à des ressources professionnelles (médecins, psychologues, avocats, etc.), les conseillent et les accompagnent dans leurs épreuves, en toute confidentialité, en collaboration avec le PAE de l'employeur ou non. En cas de retrait prolongé d'un collègue du milieu de travail, les DS gèrent parfois les démarches administratives exigées par le département des ressources humaines au nom du travailleur, exercent un suivi auprès des compagnies d'assurance et tentent même de freiner des retours hâtifs au travail.

*Ceux qui sont déjà en congé maladie, qui sont poussés dans le cul, je m'excuse de l'expression, par les assurances. Ils veulent des papiers, ils veulent plus d'examens, ils veulent plus de ci, ils veulent plus ça. Ils t'envoient voir leur expert. Puis ils poussent pour que tu retournes travailler le plus vite possible même si tu ne te sens pas prêt. Mais ils te harcèlent tellement que tu y retournes parce que tu es tanné!*

Dans ce sillage, le départ d'un collègue pour une période prolongée en arrive parfois à faire envenimer l'atmosphère au travail déjà pressurisée par moult éléments (p. ex. : départs à la retraite non remplacés, anxiété et insécurité entourant le statut d'emploi, omniprésence de la surcharge au travail, etc.). Une telle absence peut provoquer, par exemple, une augmentation de la charge de travail pour les autres membres d'une équipe et en avoir frustré quelques-uns : dans pareil cas, les DS chercheront à détendre l'atmosphère, à calmer les esprits et parfois même à défaire des préjugés (p. ex. : ce travailleur était en vacances, en train de se reposer) pour rétablir des rapports aussi fonctionnels que possible entre les coéquipiers.

*Souvent la personne qui est pas là le travail doit se faire pareil, donc c'est les collègues qui doivent faire le travail, ça peut irriter. Ça peut mener à la colère, ça peut mener à une ambiance de travail qui peut être assez frustrante. Ça peut être mal vu une absence de travail prolongée à moyen, même à court terme parfois! Je suis pris pour toute faire son travail pendant que, lui ou elle, elle est en absence, à ne rien faire!*

Les DS agissent dès lors comme un espace de décompression où se ventilent les injustices au travail, s'atténuent les frustrations et se désamorcent certaines situations de crise au travail, pour le bien de l'ensemble des acteurs en présence.

*Vous allez pas voir les gens pour leur dire que c'est de la merde! En tant que DS, je veux juste que l'employeur commence à parler aux gens : « comment tu files, c'est quoi tes inquiétudes? Comment ça que ça ne va pas? » Quand on a commencé à former les DS, l'employeur s'est rendu compte que les gens chialaient moins contre l'employeur. Pourquoi? Parce que les gens ont quelqu'un à qui parler, parler de leurs craintes. Je disais aux gens : « profitez-en, les représentants de l'employeur sont là, allez leur parler! » Ils me répondaient : «c'est à toi, à un DS qu'on veut parler, pas à l'employeur! » Ça faisait autre chose que d'aller voir l'employeur, pis de dire : «ton système de merde, je ne suis plus capable!» Ta frustration, tu la vis, il faut la crier! Plus on avançait, plus on se rendait compte que c'était toute la méthode de travail qui était dérangeante... [...] L'employeur s'est rendu compte qu'on gérait cette frustration. On fait peut-être le bout de la « job sale », qu'eux, ils mettent de la merde dans le milieu de travail, pis que nous autres, on le nettoie ce milieu! Au moins, nous autres, on s'occupe de nos gens.*


Par extension à ce qui précède, certains DS vont parfois un cran plus loin et parviennent même à démystifier la nature des changements en cours dans le milieu de travail pour ouvrir des canaux de dialogue, réintroduire le dialogue entre le syndicat et l'employeur et discuter de certaines modalités entourant le déroulement du travail.

*Le superviseur introduit un changement, toi tu te sens affecté par ça, pis c'est ça qui t'agresse. La seule personne à qui t'avais à en parler, c'est à lui. Pourtant, il finit par dire : « tu sais, on n'a pas le choix, il faut aller de l'avant, puis, de toute façon tu vas finir par t'habituer. » La gestion du changement, je n'ai pas besoin que tu me l'expliques! Quand tu introduis un changement, j'ai juste besoin que tu me rassures. C'est ça la différence entre l'employeur et les délégués sociaux! Le DS, c'est quelqu'un qui va t'écouter, qui va te rassurer! Je ne commencerai pas à te dire : « tu vas t'habituer, tu vas voir, tu vas passer par le déni pis après ça va passer! » Un travailleur n'a pas besoin de se faire dire ça. Va écouter les inquiétudes des gens, de tes travailleurs, puis rassure-les sur les inquiétudes! C'est ça la différence que fait un délégué social dans son milieu de travail.*

Voilà le type d'harmonisations – et, par extension, de prévention de la souffrance mentale au travail – à laquelle procèdent les DS. Par la voie d'une écoute active et attentive, les DS permettent d'éviter qu'une situation négative ne se propage dans le milieu de travail, en plus de combler, au passage, les besoins des travailleurs d'être écoutés et reconnus.

*La prise en charge préventive, l'écoute active, de bâtir ces liens de confiance là, de mobiliser le monde en tant que coéquipiers. C'est les ingrédients de succès quand vient le temps de venir en aide à une personne, parce qu'elles vont déjà avoir en tête « Lui je peux lui parler de tout puis de rien, puis jamais il ne va me juger ». Là ils n'ont pas peur de se rapprocher de toi quand vient le temps. Du côté de l'employeur, d'inviter ces genres de discussions là, de faire des 5 à 7...*

Sans trop de brièveté, par leurs interventions, les DS confirment la nécessité sur le terrain de procéder à une humanisation des cadres et des pratiques de gestion, d'ouvrir de véritables canaux de discussion avec les travailleurs et de prendre en compte leur point de vue au moment de revoir les modalités d'organisation du travail.



*De discussions franches, ouvertes, sur le travail, sur comment le travail est organisé, sur les conditions du travail en elles-mêmes, sur les améliorations à apporter. En fait, quand il y en a, ce sont des fausses discussions. C'est de la fausse consultation. On nous met dans une salle, on nous dit qu'on veut prendre le pouls, qu'on veut nous entendre, qu'on veut nous faire participer, puis tout est déjà prévu d'avance, on a déjà quasiment sur la première page PowerPoint exactement là ils veulent nous emmener. Donc, en plus, on prend l'employé pour un idiot! C'est tout le temps comme ça. J'ai l'impression que tous les gestionnaires sont recrutés à la même enseigne!*

Parmi les hypothèses avancées, celle de former les représentants des employeurs à l'écoute sensible serait un véritable gain, non seulement pour les travailleurs mais aussi et surtout pour l'entreprise *in fine*.

*Mais point de vue employeur, je ne sais pas moi, premièrement ça devrait peut-être venir de la direction, sensibiliser la direction peut-être de trouver un genre de cours de formation pour leurs facilitateurs. Je ne sais pas comment qu'ils pourraient appeler ça, peut-être pas délégué social mais peut-être un autre nom pour ça. Ils pourraient trouver peut-être un autre nom pour les sensibiliser, puis qu'ils aient eux autres aussi un genre de formation un petit peu là-dedans. Parce que quand même c'est toujours la réussite de la compagnie au bout de ça. S'il y a des gens qui font des dépressions, s'il y a des burn-outs et tout ça, c'est quand même la compagnie qui va payer pour un moment donné. Ça fait qu'ils auraient tout intérêt à peut-être donner de la formation à leurs facilitateurs.[...]Mais investissons dans l'individu, prenons cet argent-là, c'est ça que je disais tantôt, au lieu des salaires, investissons plus dans l'éducation des gens.*

L'écoute mutuelle et la reconnaissance de l'individualité des personnes qui travaillent apparaissent comme les clés d'une réconciliation entre performance économique et santé mentale, en vue d'un travail humainement soutenable :

*Pour ma part, je verrais une beaucoup plus grande écoute, autant de la part des employés que de la part des patrons, qu'il y ait une harmonisation, mais pas nécessairement une harmonisation des tâches, une harmonisation humaine. Parce qu'il n'y a pas personne qui est pareil. Tout le monde est unique. Ça fait pourquoi ne pas adapter le travail puis aller sortir le meilleur de chaque personne pour que les qualités se reflètent, et en même temps que la performance soit là aussi. Parce que si on essaie trop de faire des Kaizen ou des choses comme ça, où est-ce qu'on veut trop uniformiser les processus, ça ne veut pas nécessairement dire que ça va être un succès. [...] Les personnes sont différentes, ça fait qu'il faut y aller avec la différence, avec les capacités de chacun, pour que chacun puisse se sentir valorisé à travers tout ça.*

## **Conclusion**

Les témoignages des délégués sociaux et des déléguées sociales de la FTQ donnent à voir les incidences humaines et organisationnelles d'une trop faible articulation rationnelle, voire de son absence, entre l'impératif de préservation de la santé de la personne au travail et l'exigence contemporaine de performance économique et de rentabilité. Selon ces militants, les travailleurs sont ainsi sommés de produire « plus avec moins ». L'exigence de productivité sans considération des limites humaines, humainement souhaitables sinon soutenables, engendre une surcharge de travail et, par ricochet, des atteintes durables à la santé des travailleurs, dont le coût est également préjudiciable à l'employeur. Pour ne pas dire, à l'ensemble des acteurs du travail et de la société (d'Ortun, 2016), pourtant assez peu solidaires dans la recherche et l'atteinte de solutions militant pour une prise en charge complète et véritablement collective, en amont, de ces maux. À l'inverse d'une recherche de qualité, d'un travail bien fait, qui pourraient être également source de santé mentale, nombreuses et récurrentes apparaissent ainsi les injonctions au « mauvais travail » et à faire fi des règles de métier, de leur ethos professionnel. À ce contexte du moins-disant, les délégués sociaux et les déléguées sociales tendent à confirmer l'absence de liens intelligibles entre rationalité stratégique et rationalité pathique sur le plan collectif, sans pour autant être en mesure, au moment d'écrire ces lignes, de parvenir à créer des liens et de tenter une certaine réconciliation entre les deux. La logique du chacun pour

soi et de la mise en concurrence des collègues de travail sapent les conditions de la coopération au travail et provoquent l'isolement des personnes. Face à la violence (interpersonnelle et organisationnelle) en recrudescence dépeinte par une grande majorité de nos sondés, les travailleurs se retrouvent souvent avec des capacités personnelles fortement affaiblies pour lutter contre les risques de la décompensation psychopathologique : les délégués sociaux et les déléguées sociales exercent de ces suites des leviers de prévention tertiaire pour l'essentiel, alors que leur volonté vise à situer leurs interventions bien avant.

La santé et le bien-être ne sont pourtant pas absents du quotidien des entreprises ou des administrations. Cependant, elles apparaissent relever trop souvent d'une logique de discours sans actes, délibérément trop utiles à la conclusion des négociations des conventions collectives, mais sans lendemain concret. Par comparaison, les indicateurs de performance chiffrés, qui semblent être les seules réalités communicationnelles ayant droit de cité, ne sont pas de vains discours, mais des exigences bien réelles avec une visée normative de contrôle des conduites de travailleurs. Conscients de cette absence de prise en considération de la personne humaine, de sa dignité, et de la perte de sens au travail, les délégués sociaux et déléguées sociales de la FTQ tentent de limiter les atteintes à la santé mentale des travailleurs en souffrance, alors que trop souvent le mal est malheureusement déjà fait. Cependant, par leurs actions, de nature infrajuridique, qui se fonde sur l'entraide directe, notamment par l'écoute active non professionnelle, et sur un activisme syndical centré sur la personne, les DS réactualisent les fondements du syndicalisme, avec en particulier les idées de fraternité et de solidarité *au* travail et *par* le travail, sur lequel le mouvement ouvrier reposait jadis. Ce faisant, ils font bien plus que reproduire des recettes gagnantes du passé, ils inventent par là même, une nouvelle manière d'articuler l'économique et le social pour le bien de la collectivité contemporaine de travail.

À ce titre, les DS puisent leur inventivité dans les multiples synergies émanant de leur cru, bâties au fil de leurs 35 années d'existence avec les nombreux intervenants de terrain (p. ex. : psychologues, travailleurs sociaux, médecins, etc.) gravitant dans leur sillage et avec lesquels ils ont appris à collaborer et à coordonner leurs actions. Le carnet de référencement très étoffé dont ils disposent et qu'ils ont réussi à consolider au fil des années s'en porte d'ailleurs garant : c'est grâce à la richesse et à la densité de ce portefeuille relationnel que les DS parviennent à faciliter et à améliorer l'accès à l'aide offerte par les services spécialisés, à la fois d'ordres privé et public, aux travailleurs en difficulté. Dans un contexte idéal, leurs capacités d'agir s'avèrent parfois potentialisées par les liens de collaboration et de confiance développés avec les représentants des employeurs : cette synergie demeure cependant souvent très aléatoire, en plus de reposer sur un équilibre fragile des rapports de force en présence. En dépit de ces aléas, la vitalité de la présence des DS se révèle dans la progression marquée des effectifs du Réseau au sein de la FTQ depuis 1983 et la reconnaissance qu'il a acquise depuis lors auprès des intervenants des milieux communautaire et de la santé, ainsi que du secteur des services sociaux au Québec.

Ces chefs d'orchestre que sont les DS dans les milieux de travail gèrent ainsi les conséquences de cette approche rationnelle semant moult contradictions à l'interne, mises en évidence notamment par l'absentéisme. Jour après jour, ils s'affairent à désamorcer des situations de crise, dans une volonté de réintroduire du dialogue entre les personnes salariées, le syndicat et l'employeur, au sein de l'établissement, ce qu'ils parviennent à faire non sans avoir à négocier la légitimité de leur présence et de leurs actions au préalable, dans nombre de cas (Dufour-Poirier et Bourque, 2013). Sans adresser un message final aux décideurs, les DS, par leurs interventions, soulignent le manque d'un véritable travail de coordination entre les acteurs, capable de comprendre et d'anticiper les incidences pénalisantes d'une rationalité instrumentale et stratégique trop aveugle de choix et de pratiques de gestion souvent inconsiderés. Développer une sensibilité à la rationalité pathique du côté des gestionnaires permettrait sans doute de redonner toute la place qu'il convient aux personnes et de reconnaître *in fine* leur contribution réelle à la création de la valeur économique d'une activité. Dans cet esprit, pour maximiser les impacts de leurs interventions, les DS



devraient pouvoir agir en concertation avec les autres acteurs du travail pour tenter de procéder à une prise en charge véritablement collective, généralisée et correctrice des problématiques recensées. Cependant, nos résultats de recherche indiquent que les acteurs du travail au Québec ne sont pas encore parvenus, dans l'ensemble, à ce niveau de maturité dans le dialogue et les efforts de concertation quant à la prévention des lésions d'ordre psychologique au travail et, plus largement, à la réconciliation des rationalités divergentes mises en cause.

Entre une éthique des conséquences et de la reconnaissance, les délégués sociaux et les déléguées sociales montrent ainsi la nécessité de penser certains liens complexes, mais indispensables entre les différentes rationalités impliquées dans le travail. L'avenir du travail humain tel qu'il se dessine en filigrane de ces précédentes lignes, n'est-il pas alors à refonder à partir de cette idée fondatrice de l'Organisation internationale du travail (1944) : « *l'emploi des travailleurs à des occupations où ils aient la satisfaction de donner toute la mesure de leurs habiletés et de leurs connaissances et de contribuer le mieux au bien-être commun* ». Un tel avenir réside dans la collaboration de l'ensemble des acteurs du travail. À eux... et à nous de voir si nous souhaitons collectivement demeurer de notre temps.

## NOTES

- 1 Pour plus de détails quant à l'historique et à l'évolution du Réseau des DS de la FTQ, consulter les textes de Dufour-Poirier et Bourque (2013) et Le Capitaine et Dufour-Poirier (2015) cités à la fin du présent document.
- 2 Étant donné les limites de cet article, nous ne mettrons en exergue que certaines des difficultés les plus criantes recensées par les DS dans le cadre de nos travaux. Pour plus de détails à ce sujet, nous invitons le lecteur à consulter certains des textes publiés précédemment à ce sujet dont Dufour-Poirier et Bourque (2013) et Dufour-Poirier et Le Capitaine (2018, 2016 et 2015).

## RÉFÉRENCES

- Boltanski Luc et Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard, 1999.
- Chaignot Nicolas, *La servitude volontaire aujourd'hui. Esclavages et modernité*, Paris : PUF, 2012.
- Chaignot Nicolas, « Travailler dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail : de quelle(s) résistance(s) parle-t-on? », *Les cahiers psychologie politique* [En ligne], numéro 21, Juillet 2012.  
URL : <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=2189>
- Chaignot Delage Nicolas, Christophe Dejours, *Clinique du travail et évolutions du droit*, PUF, 2017.
- Clot Yves, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2010.
- Dejours Christophe « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », Communication au XXVII<sup>e</sup> Congrès de la SELF (Lille, sept. 1992), *Futur antérieur*, 16 : 41-52.
- Dejours Christophe, *Le facteur humain* [1995], Paris : PUF, 2005.
- Dejours Christophe, Gernet Isabelle, *Psychopathologie du travail*, Paris : Elsevier Masson 2012.
- Dejours, Christophe. « Effets de la désorganisation des collectifs sur le lien... à la tâche et à l'organisation », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, vol. 61, no. 2, 2013, pp. 11-18.
- Dejours Christophe, *Situations de travail*, Paris : PUF, 2016.
- d'Ortun, Francine. 2016. *Écouter pour prévenir, comprendre, soutenir et agir*. Manuel de la formation créée pour les délégués sociaux, FTQ, 33 p., 2016.
- Dufour-Poirier, Mélanie, Bourque Reynald, *Risques psychosociaux au travail et action syndicale : l'expérience des délégués sociaux de la FTQ au Québec*, Négociations (France), Vol. 1, p. 43-56, 2013.

- Dufour-Poirier Mélanie et Catherine Le Capitaine, *Regard sur les innovations syndicales menées par la FTQ au Québec face à la recrudescence des enjeux psychosociaux au travail*, dans *Agir sur la santé au travail : acteurs, dispositifs, outils et expertise autour des enjeux psychosociaux*, Mias, Arnaud et Wolmark, Cyril. (éds.), Paris : Éditions Octares, Collection Le Travail en débats, 2018, p. 47-61.
- Dufour-Poirier Mélanie et Catherine Le Capitaine, *Syndicalisme et souffrance au travail : l'expérience des délégués sociaux au Québec*, Les Cahiers des RPS (France), Vol. 28, p. 37-40, 2016.
- Dufour-Poirier Mélanie et Catherine Le Capitaine, *Les délégués sociaux au Québec : l'émergence d'une nouvelle profession syndical transformant le travail?*, La revue des conditions de travail (France), No 3, numéro spécial intitulé Qualité de vie au travail : négocier le travail pour le transformer, enjeux et perspectives d'une innovation sociale. Décembre, p. 101-109, 2015.
- Durand Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : du flux tendu à la servitude volontaire*, Paris : Le Seuil, 2004, réédition en 2012.
- Durand Jean-Pierre, *La fabrique de l'homme nouveau. Travailler, consommer et se taire?* Lormont : Le Bord de l'eau, 2017.
- Goffman Erving, *La Présentation de soi. La Mise en scène de la vie quotidienne I*, [1959], Traduit de l'anglais par Alain Accardo, Paris : Les éditions de Minuit, 1973.
- Gollac et Bodier, Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. *La Documentation française*, 2011.
- Hubault, François, et Fabrice Bourgeois. « L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail », Pierre Falzon éd., *Ergonomie constructive*. Presses Universitaires de France, 2013, pp. 89-102.
- Le Capitaine Catherine et Mélanie Dufour-Poirier, *L'action collective des travailleurs et l'évolution du syndicalisme*, Dans D'amours, Martine et Bilodeau, Pier-Luc (éds.), *Fondements des relations industrielles*, Québec : Éditions de la Chenelière, 2015, p. 79-108,
- Lerouge Loïc, *La santé au travail est à intégrer à la logique économique de l'entreprise*, *Revue HR Square*, n° 20, Janvier-février 2018.
- Levet, Pascale. « Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail. Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT », *Négociations*, vol. 19, no. 1, 2013, pp. 97-111
- Linhart Danièle, *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Paris : Erès, 2015.
- Mias Arnaud et Wolmark Cyril, *Agir sur la santé au travail : acteurs, dispositifs, outils et expertise autour des enjeux psychosociaux*, Paris : Octarès, 2018.
- Molinier Pascale, *Les enjeux psychiques du travail*, Paris : Payot et Rivages, 2006.
- Ndjaboué Ruth, Vézina Michel, et Brisson Chantal. « Effets des facteurs psychosociaux au travail sur la santé mentale. Une revue de littérature des études prospectives portant sur trois modèles émergents », *Travail et emploi*, vol. 129, no. 1, 2012, pp. 23-34.
- Organisation internationale du travail, *Déclaration de Philadelphie*, Conférence générale de l'OIT, 10 mai 1944.
- Polanyi Karl, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, [1944], Paris : Gallimard, 1983.
- Supiot Alain, *Critique du droit du travail*. Presses Universitaires de France, 2011.
- Supiot Alain, *La gouvernance par les nombres*, Paris : Fayard, 2015,
- Tertre (du), Christian. « Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération » », *Travailler*, vol. 29, no. 1, 2013, pp. 29-64.
- Vézina, Michel et St-Arnaud Louise. (2011). « L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant ». *Travailler*, 25(1), 119-128.
- Weber Max, *Economie et société*, [1921], Paris : Pocket, 1995.