

055

DOCUMENTOS

---

# LA RED DE DELEGADAS Y DELEGADOS SOCIALES DE LA FTQ

Un actor alternativo de la  
representación sindical en Québec

Mélanie Dufour-Poirier y Francine D'Ortun

# LA RED DE DELEGADAS Y DELEGADOS SOCIALES DE LA FTQ

## Un actor alternativo de la representación sindical en Québec

Mélanie Dufour-Poirier y Francine D'Ortun

Introducción .....	3
1. Breves efemérides de la Red de delegados sociales de la FTQ, sobre una justificación teórica .....	7
1.1. Anamnesis de la Red de delegadas y delegados sociales de la FTQ .....	9
2. Obstáculos al trabajo de intervención de los DS: particularidades del contexto jurídico quebequés .....	13
3. Una prevención más colectivizada de los daños a la salud mental en el trabajo por la vía del © Trans-faire .....	18
Referencias .....	22



**Documentos 55**  
Octubre de 2023  
[www.mrafundazioa.eus](http://www.mrafundazioa.eus)  
[@mrafundazioa](https://twitter.com/mrafundazioa)

## INTRODUCCIÓN

*“El ser humano ha nacido para ser amado y los bienes materiales, para ser utilizados. Si el mundo está al revés es porque los bienes materiales son amados y los seres humanos, utilizados”* (Fuente anónima).

Durante la crisis sanitaria, los problemas de orden psicológico en el trabajo se han extendido por todo el planeta; la obligación generalizada del teletrabajo ha contribuido probablemente a ello. De todas maneras, bastante tiempo antes de la pandemia por la Covid-19, los problemas de salud mental en el trabajo se habían considerado ya como el epifenómeno de una crisis social mundial. En Canadá se estimaba que el coste de la salud mental se elevaba a 20.700 millones de dólares anuales, y el coste de las bajas suponía un 12% de la masa salarial total en el país. Concretamente, alrededor de 500.000 canadienses dejan de acudir al trabajo cada año debido a problemas de salud psíquica. En Québec, la *Encuesta sobre la salud de las poblaciones* revelaba que en 2016, el 26% de las trabajadoras y trabajadores presentaba un estrés emocional elevado y que un 60% de ellos lo atribuían, total o parcialmente, a su trabajo. En este sentido, algunas investigaciones revelaban la existencia de vínculos entre la manera en que está organizado el trabajo y la prevalencia de determinados problemas de salud mental, lo que reflejaba la existencia de una crisis del trabajo y una creciente complejidad del *modus operandi* de los actores que supuestamente debían garantizar la representación de los retos inherentes a sus condiciones de realización, entre ellos, los sindicatos.

Este artículo trata de esbozar el retrato de un actor alternativo de las relaciones laborales en Québec que, mediante sus intervenciones, trata de suplir el persistente déficit de humanidad en los entornos de trabajo, a saber, la Red de las delegadas y de los delegados sociales (DS) de la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec (FTQ). Esta Red sindical plantea una modalidad de pares ayudantes (Bonnami, 2017), tolerada por los empleadores en numerosos casos, respaldada en otros: constituye una destacable iniciativa de experimentación institu-

---

**Palabras clave:** *daños a la salud mental en el trabajo, prevención primaria, deshumanización y humanización de los entornos de trabajo, ayuda mutua sindical, transformación de las intervenciones sindicales, representación sindical alternativa.*

cional que contribuye al desarrollo de capacidades de acción sindical cada vez mejor estructuradas bajo la referencia de la prevención de los daños de orden psicológico en el trabajo.

Para información de las personas no iniciadas, la FTQ es la central sindical más grande de la provincia, con unos 600.000 trabajadores y trabajadoras afiliados, tanto en el sector privado como en el público (página web de la FTQ, 2021). Por su parte, los DS son agentes de apoyo y restablecimiento, a la escucha de sus compañeras y compañeros, que en todo momento tratan de cultivar relaciones de proximidad y confianza con aquellos, dentro de los límites del centro de trabajo/establecimiento<sup>1</sup>: funcionan implícitamente según la máxima de “*Escuchar al otro es hacerle existir*”. Interviniendo en primera línea (o funcionando como trabajadores-as de la calle en los centros de trabajo, como les gusta definirse a sí mismos), los DS procuran ofrecer una escucha activa y empática y proporcionar referencias útiles (concepto de remisión a médicos, psicólogos-as, abogados-as, etc.) para prevenir situaciones de crisis entre las trabajadoras y trabajadores. Sus ámbitos de intervención y prevención son diversos y han evolucionado desde la creación de la Red en 1983: alcoholismo y dependencias de todo tipo; endeudamiento; violencia conyugal; violencia relacional de todos los órdenes (entre ellos, entre compañeros-as de trabajo); acoso (sexual y psicológico); ludopatía; ciberdependencia; depresión; agotamiento profesional, etc. En casos especialmente graves (por ejemplo, acompañamiento de compañeras-as de un trabajador-a que se haya suicidado, en ocasiones incluso en el mismo centro de trabajo), los DS pueden llegar a ofrecer una ayuda complementaria a los tratamientos profesionales propuestos por los programas de ayuda a los empleados (PAE) establecidos por los empleadores, con frecuencia gestionados por una empresa externa, alejada de la realidad de los trabajadores. Por ejemplo, en caso de baja prolongada de un compañero, en ocasiones los DS llevan a cabo en nombre del trabajador las gestiones administrativas exigidas por el departamento de recursos humanos; hacen seguimiento en las mutuas de seguros, y tratan incluso de frenar la vuelta apresurada al trabajo, negociando previamente con

---

<sup>1</sup> El régimen de relaciones laborales existente en Québec es de tipo monista, a nivel de establecimiento, no de empresa: esto significa concretamente que tras la firma de las cartas de adhesión de una mayoría absoluta (50% +1%) de los trabajadores de un establecimiento de una empresa se constituirá un sindicato local. Este obtendrá el estatuto de único agente negociador autorizado por el *Código del Trabajo*: es el denominado monopolio de representación sindical (Le Capitaine y Dufour-Poirier, 2020).

el empleador los términos de la vuelta gradual a la actividad profesional. Por extensión, la falta de un compañero por un periodo prolongado a veces deteriora un ambiente en el trabajo ya sometido a presión por muchos factores (por ejemplo, jubilaciones que no se reemplazan, omnipresencia de la sobrecarga de trabajo, etc.). Esa ausencia puede provocar el aumento de la carga de trabajo para los demás miembros de un equipo y frustrar a más de uno: en estos casos, los DS tratan de rebajar tensiones, tranquilizar los ánimos e incluso desmontar prejuicios (por ejemplo, *“este trabajador estaba de vacaciones, idescansando!”*) para volver a unas relaciones lo más funcionales posible en el grupo. De esta manera, los DS responden a los imperativos propios de los pares ayudantes (*pairs aidants* en francés), que emplean y comparten su experiencia y su vivencia de modo voluntario. Los DS extienden además, de modo inconsciente, una lógica de representación sindical alternativa a la que tradicionalmente ha existido en Norteamérica (basada, entre otras cuestiones, en la compensación económica de los riesgos inherentes al trabajo), y en consecuencia contribuyen a transformar sus prácticas.

Desde la perspectiva metodológica, las bases de este texto provienen de un corpus empírico rico y exhaustivo, acumulado en el marco de un programa longitudinal de investigación y una perspectiva cualitativa. Estos datos fueron recopilados entre 2013 y 2020, a través de 12 grupos de debate (n=160), y más de sesenta (n=60) entrevistas individuales semi-dirigidas, realizadas entre delegados sociales de trayectorias diferentes. También se han llevado a cabo varias fases de observación participativa. Aunque estos datos sean complicados de recoger y analizar, se ha preferido la técnica de la entrevista biográfica para recopilar la experiencia humana acumulada por los DS al cabo de los años, su necesidad de expresar su relato y la nuestra, en tanto que investigadores, de reconstituir los hechos y analizar la riqueza de estas trayectorias vitales. Cada una de estas entrevistas (individual y de grupo) fue retranscrita de la manera más fiel a su formulación oral, y posteriormente se codificó con la ayuda de plantillas elaboradas según el planteamiento de reducción de datos preconizada por Huberman y Miles, antes de ser objeto de análisis cualitativos por unidad de sentido.

Este texto se estructura en tres partes. En la primera parte explicaremos la pertinencia, en el plano teórico, de abordar la capacidad de las organizaciones sindicales de contribuir a atender y prevenir los daños de orden psicológico en el trabajo. En la segunda parte se presentará una historia sucinta de la Red de delegados sociales de la FTQ. En la tercera

y última parte plantearemos algunas pistas de reflexión que se refieren a la necesidad de colectivizar la prevención de los daños a la salud mental en el trabajo: un cambio de paradigma de esta naturaleza implica, entre otras cuestiones, la puesta en común de los conocimientos y las innovaciones desarrollados por los DS, notablemente durante la pandemia de Covid-19, lo que quisimos reflejar mediante la creación de un protocolo de capacitación creado con este objeto, el © Trans-faire.

## 1. BREVES EFEMÉRIDES DE LA RED DE DELEGADOS SOCIALES DE LA FTQ, SOBRE UNA JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

En el plano científico se han dado respuestas teóricas muy diferentes, bastante distantes unas de otras, para abordar las dimensiones patógenas del trabajo y mejorar la atención y la prevención de los daños a la salud mental en el trabajo, desde la gestión de la seguridad y salud laboral, a la psicodinámica del trabajo, la ergonomía de la actividad y las iniciativas de calidad de vida en el trabajo. En lo que respecta a los planteamientos psicológicos por el estrés, existen tres modelos internacionalmente reconocidos para identificar los vínculos entre la organización del trabajo y la aparición de reacciones patógenas: el modelo demanda-latitude y apoyo en el trabajo de Karasek y Theorell; el del desequilibrio esfuerzo/reconocimiento (social, organizacional y financiero) de Siegrist, y el de la justicia (relacional y procedimental), vivida en el plano organizacional. En conjunto, estos escritos no dan prioridad a una colaboración directa entre los actores de una comunidad de trabajo para proteger mejor la salud mental, ni contemplan la aportación de los sindicatos a la hora de llevar a cabo soluciones que se centren en la resolución duradera de estos problemas, basándose en un análisis en el origen de sus posibles causas.

En el campo de las relaciones laborales, la salud mental en el trabajo también ha dado lugar a varias publicaciones: no obstante, los trabajos referidos al modo en que el sindicalismo aborda este ámbito son pocos y, sobre todo, insuficientes para comprender las iniciativas sindicales desplegadas en el campo de la protección de la salud mental en el trabajo. En Québec, las investigaciones que permiten averiguar la evolución de las estrategias sindicales en el plano de la prevención son igualmente limitadas. Por una parte, algunos de los trabajos consultados reiteran el inadecuado carácter de los modos de acción tradicionales de los sindicatos, históricamente basados, como hemos dicho, en la preservación de la integridad física en el trabajo y la monetización de los riesgos de esta misma naturaleza, cuando la coyuntura les invita más bien a una colectivización de la prevención de los daños a la salud mental. Se repite una constatación de peso: la tendencia a individualizar estos daños y a subrayar la responsabilidad de los trabajadores, en caso de incumplimiento o falta, no a tratarlos como retos colectivos y organizacionales. Por otra parte, se contemplan medidas *higienizantes* (comer una manzana, hacer yoga, consultar al médico...) ya adoptadas o a adoptar, para abordar me-

por el surgimiento del estrés en el trabajo y gestionar sus consecuencias: aunque *en alguna ocasión* se menciona el respaldo de los sindicatos y se define como valor añadido, que da mayor credibilidad a las actividades propuestas, no hay ninguna referencia a la naturaleza de su participación en una iniciativa concertada, que busque una intercomprensión colectiva, de fondo, de los retos de la salud mental, promocionando asimismo una intervención primaria y proactiva por parte de todos los actores de una misma comunidad de trabajo. Desde esta perspectiva, varios investigadores reiteran que los sindicatos han perdido una oportunidad importantísima para contribuir a revisar la organización del trabajo: si se hubieran puesto a ello, hubiera sido posible abordar el análisis del trabajo y de las disfunciones responsables del auge inconmensurable de los daños de orden psicológico en el trabajo, relacionado con ello además, con el fin de suscitar una dinámica de intercambios y debates, con el objetivo de sanear la ecología de los entornos de trabajo y promover una cultura de prevención colectiva, concertada y equilibradora de la salud mental en el trabajo.

A pesar de estas constataciones, las organizaciones sindicales no se han quedado de brazos cruzados ante el incremento progresivo pero no menos sostenido del sufrimiento mental en los ámbitos laborales. En el caso particular de la FTQ, la creación de la Red de DS de la FTQ se remonta a 1983, gracias a una colaboración con Centraide, en plena crisis económica de envergadura mundial. El Consejo del Trabajo de Montréal (CTM)<sup>2</sup> es reconocido como principal impulsor de la creación de la Red de DS de la FTQ. Inspirado por los programas de *Union Counsellors existentes* en EEUU y en el Canadá anglófono desde principios de los años 70, el CTM trabajó el objetivo de desarrollar vínculos de ayuda mutua<sup>3</sup> entre los

---

<sup>2</sup> Desde 1974 la FTQ está formada por 11 Consejos regionales, entre ellos el Conseil régional FTQ Montréal métropolitain (CRMM-FTQ), anteriormente conocido como *Conseil du travail de Montréal* (CTM). Estas estructuras intermedias tratan de contribuir a la mejora del bienestar de la afiliación de la FTQ y de la población en todas las regiones de Québec. Compuestas de una mayoría de trabajadores de una misma región, los Consejos se implican en la vida municipal y regional para representar a la afiliación de la FTQ siempre que sus condiciones de vida y de trabajo están en cuestión y contribuir, en un sentido más amplio, al desarrollo socioeconómico regional. En 2011 el CRMM celebró su 125 aniversario.

<sup>3</sup> La ayuda mutua (formal o informal), definida por Lavoie y Stewart (1995) (citados en Harrison, 2012), prioriza la ayuda mutua entre pares, animando a compartir un conocimiento derivado de su propia experiencia en torno al problema y en el que el liderazgo se sitúa en los propios afiliados.

sindicatos y los grupos comunitarios que actúan principalmente entre las personas desempleadas y las que han sufrido accidentes de trabajo. La idea se basa simplemente en responder a problemas que hasta ese momento no estaban cubiertos por los convenios colectivos de la época, pero que las personas afiliadas a la FTQ sufrían en su centro de trabajo, debido, en muchas ocasiones, a las modalidades de desempeño de su trabajo.

### **1.1. Anamnesis de la Red de delegadas y delegados sociales de la FTQ**

En 1982, la gravedad de la crisis económica y del desempleo impulsó a la FTQ a lanzar la “Operación desempleo”. Una de sus primeras etapas consistía en formar militantes, los DS, capaces de dar información básica y asistencia técnica a afiliados en dificultades. Esta formación abordaba diferentes temas, como el seguro de desempleo, la ayuda social (equivalente del Ingreso Mínimo de Inserción en Francia) y los problemas de endeudamiento. Se encomienda a los DS informar a los afiliados de sus derechos y defenderlos, en caso necesario, ante los organismos aplicando las leyes públicas. En abril de 1983, la FTQ contrató a 79 DS para un periodo de un año<sup>4</sup>. La iniciativa se prorrogó un año más, en 1984. En esta ocasión, unos 40 DS dieron apoyo a afiliados que tenían problemas económicos, alcoholismo, toxicomanía, violencia conyugal, inseguridad en el empleo, etc. Su rol evolucionó hacia algo cada vez más formalizado. Recibieron diversos cursos en torno a la búsqueda de empleo, la relación de ayuda y la escucha de personas que sufrían. Paralelamente, la FTQ constituyó el Comité sobre el alcoholismo y las demás toxicomanías, proponiendo un planteamiento basado en la ayuda mutua sindical y la readaptación/rehabilitación voluntaria en el centro de trabajo. El éxito de estas iniciativas confirmaría rápidamente que tenía sentido crear una red sindical independiente de los programas empresariales de ayuda a los trabajadores, que solo llevaban a una mayor individualización de los problemas.

---

<sup>4</sup> La FTQ obtendría entonces el apoyo del programa *Relance de l'aide à l'emploi* emprendido en 1983 por el gobierno canadiense para proporcionar empleos temporales a los trabajadores desempleados a raíz de la crisis económica (FTQ, 2012).

Durante su 18.º congreso de 1983, la FTQ anunció el lanzamiento oficial de la Red de los DS, en colaboración con Centraide Montréal<sup>5</sup>, una organización filantrópica muy conocida en Québec. La Red adopta entonces la forma de un proyecto piloto con una duración de tres años para verificar su viabilidad y pertinencia a corto plazo. Su creación implica para los sindicatos de la FTQ salir de su campo de acción tradicional para asumir un nuevo rol sindical basado en la empatía y la escucha. A través de ella, se pretende también dar asistencia a los trabajadores desempleados y, por tanto, sin vínculo sindical. Desde el principio se trata de favorecer “la instauración de redes de proximidad entre el entorno comunitario y el sindical sobre una base regional, con el fin de compartir una gran riqueza de experiencias y de puntos de vista”.

Las siguientes etapas del desarrollo de la Red permiten definir más a fondo el rol de los DS. Multitud de colaboradores contribuyen a este proceso, entre ellos profesores de universidad, especialistas en estrés, salud mental y toxicomanía en los centros de trabajo, además de psiquiatras. Se solicita también la experiencia de los centros de rehabilitación de personas alcohólicas, adaptación de alcoholismo y de economía familiar. Se pondrían a punto y mejorarían constantemente diversos módulos de formación para permitir a los DS la adquisición de principios básicos y, posteriormente, el perfeccionamiento de sus conocimientos en materia de relación de ayuda entre pares, agotamiento profesional, resolución de conflictos, acoso psicológico, ludopatía y dependencia de drogas sintéticas. A ello se sumaron progresivamente reuniones informativas temáticas, jornadas de estudios sobre problemáticas particulares, visitas de centros de terapia, actividades de intercambio entre los DS de la Red, etc. En mayo de 1984, el servicio de formación de la FTQ dio el primer curso de DS que se desarrollaba en cinco días. En 1988, se revisó el curso para concentrarlo en tres días<sup>6</sup>. Según el mediático presidente de la época, Louis Laberge, la Red de DS es ni más ni menos que “el corazón de la FTQ!” Esta declaración dio una gran visibilidad mediática a la Red de DS en Québec.

---

<sup>5</sup> Fundada en 1975, *Centraide du Grand Montréal* es una organización filantrópica que reúne donaciones en la población para apoyar a las personas y familias en situación de pobreza. *Centraide* es el equivalente de *United Way* en el Canadá inglés y EEUU.

<sup>6</sup> Esta formación se desarrolla actualmente en dos días, desde el comienzo de la pandemia de Covid-19.

A lo largo de los años 2000, la Red tuvo que hacer frente a la creciente precarización y flexibilidad de los empleos, que iba acompañada de un aumento del estrés en los centros de trabajo. Se asistía en ese momento a un recrudecimiento del agotamiento profesional y la depresión, y a ello se añadía con frecuencia una vuelta al trabajo de individuos sobremedicados y con problemas de ciberdependencia. Por otra parte, la integración de la Red de DS en las estructuras sindicales locales y las de la FTQ no resulta fácil. Desde 2007, la Red intensifica sus esfuerzos y multiplica sus actividades para vencer la reticencia de algunos empleadores, pero también la de representantes sindicales para quienes la función de ayuda mutua de los DS no es propia del movimiento sindical, e incluso hasta tendría el potencial de desnaturalizar su misión: sería asimismo considerada como “un servicio para los débiles...” (FTQ, 2012). Sobre esta cuestión, los defensores de la Red continuarán insistiendo en la complementariedad de los roles de delegado social y delegado sindical y los necesarios refuerzos a suplir a este nivel. Insistirán también en que “la ayuda mutua sigue siendo un elemento constitutivo del sindicalismo que se ha formado en torno a los problemas sufridos por la gente en su entorno vital, en principio, y en el laboral, en segundo lugar”.

La Red existe desde hace 40 años y comprende unos 3.000 DS en activo en todo el territorio quebequés. Es reconocida como un sistema de vigilancia cuya misión consiste en facilitar el acceso a los servicios especializados y prevenir en origen los daños más graves (por ejemplo, el agotamiento, la depresión o el suicidio). Constituye también un importante instrumento para formar el relevo y asegurar la transmisión de los conocimientos y valores sindicales acumulados al cabo de los años. El éxito de sus iniciativas neutraliza las reticencias de determinados representantes sindicales, para quienes la función de ayuda mutua asumida por los DS no correspondería al movimiento sindical, cuyo ámbito de acción preferente debería seguir siendo el de las relaciones laborales clásicas, esto es, la negociación y representación colectiva. Es más, para estos críticos el hecho de proponer un rol sindical basado en la capacidad de empatía y la escucha entre pares en el centro de trabajo desnaturalizaría incluso la misión de un sindicato a nivel local, cuyo propósito sería, desde la perspectiva de éstos, negociar condiciones laborales, promover los intereses socioeconómicos de la afiliación y gestionar conflictos con el empleador. De todas maneras, aun cuando de esta manera la Red contribuye a visibilizar la capacidad de adaptación y transformación progresiva de un actor importante del paisaje sindical quebequés por la vía de la

asistencia entre pares, este intento de compensar la falta de humanidad que persiste en los centros de trabajo sigue siendo muy desconocido, tanto por parte de los trabajadores afiliados como del gran público.

## 2. OBSTÁCULOS AL TRABAJO DE INTERVENCIÓN DE LOS DS: PARTICULARIDADES DEL CONTEXTO JURÍDICO QUEBEQUÉS

En octubre del 2021, el legislador quebequés promulgó la Ley 27 para *modernizar* el régimen de salud y seguridad laboral<sup>7</sup> vigente en la provincia desde 1977: en efecto, desde hacía mucho tiempo dicho régimen era objeto de duras críticas en el plano del reconocimiento del sufrimiento psicológico y de los daños a la salud mental en el trabajo<sup>8</sup>. A pesar de los intentos, los trastornos de adaptación, la ansiedad y la depresión derivados del agotamiento profesional aún no figuran en la lista de presuntas enfermedades profesionales en Québec. De hecho, solo el estrés postraumático está ya admitido en la lista de enfermedades profesionales reconocidas como tales. Es más, el intento de reforma no ha previsto revisar, de forma puntual pero no obstante regular, la lista de las enfermedades profesionales para asegurarse de su pertinencia, siempre bajo reserva de su constante actualización. En su calidad de actor sindical, la Red de DS interviene, por tanto, dentro de los límites de un régimen que, aun hoy en día sobre todo hace hincapié en la reparación de los daños, no tanto en la puesta en marcha de una estrategia verdaderamente preventiva y concertada entre los actores laborales ante los riesgos para la salud mental y sus daños. Estamos, por tanto, lejos de una reflexión que proyecte el rediseño de la organización del trabajo y de sus condiciones de desempeño, para una mejor gestión organizacional y de salud pública, sentando así las bases de un cambio de paradigma en la manera de abordar problemas relegados a la esfera privada, por ser considerados pertenecientes al ámbito de los fallos individuales, no organizacionales.

Concretamente, esto implica que aún en la actualidad un trabajador con un problema de salud mental tiene que demostrar, con pruebas suficientes, que el problema que sufre es característico o está ligado a los

---

<sup>7</sup> En Québec este régimen está constituido por la *Ley sobre la salud y la seguridad en el trabajo* y la *Ley sobre los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales*.

<sup>8</sup> A título informativo, los riesgos psicosociales (Gollac, 2012) asociados a los problemas de salud mental en el trabajo engloban una lista de problemáticas mucho más larga que la prevista por la Ley 27 en Québec: estas van desde el agotamiento a la fatiga crónica y a la falta de reconocimiento y la pérdida de sentido. Sus manifestaciones clínicas son conocidas: ansiedad, insomnio, pérdida de memoria, sensación de fracaso, dificultades de concentración, etc.

riesgos particulares de su trabajo para justificar la indemnización de una enfermedad profesional. Ahora bien, en la práctica resulta casi imposible demostrar eso. A pesar de ello, dos decisiones recientes hacen presagiar una apertura jurisprudencial que va en el sentido indicado más arriba. La primera, dictada por el *Tribunal administrativo del trabajo*, admite ya que la carga de trabajo podría estar en el origen del estrés crónico. La segunda, del *Tribunal de apelación de Québec*, confirma que un estado de salud mental precario puede justificar una obligación de adaptación para prevenir toda situación discriminatoria o estigmatizante de cualquier tipo.

Por tanto, en el derecho quebequés, la protección de la salud mental en el trabajo no se aborda de manera directa a través de un régimen de prevención verdaderamente *primario*, sistémico y participativo (que apueste por la aportación de todos los actores, entre ellos los DS, a la hora de discutir las causas existentes en el origen de los daños de orden psicológico en el trabajo), tal como prevé el régimen establecido a este efecto. La muy baja tasa de reconocimiento en las instancias competentes de los daños vinculados al estrés crónico en el trabajo como enfermedad profesional es prueba de ello: los costes asociados a ese reconocimiento serían sin duda considerados excesivos, por no decir prohibitivos, por buen número de empleadores para que participasen en las medidas correctoras deseables en este ámbito. Por decirlo claramente, una prevención óptima y *primaria* de la salud mental<sup>9</sup> implicaría en este sentido el despliegue de acciones dirigidas por los sindicatos o en colaboración con estos, destinadas a eliminar en origen las causas de estos problemas, en especial las que están relacionadas con la organización del trabajo, las condiciones de su desempeño y los procesos administrativos que lo rodean. Por su parte, la *prevención secundaria* remite al establecimiento de medidas de formación y sensibilización para una mejor gestión de las situaciones difíciles, en el plano de la salud mental en el caso que nos interesa, y proporcionar a los trabajadores herramientas para afrontarlas mejor o, al menos, limitar su exposición. Por último, la *prevención terciaria* se refiere a la implementación de medidas reactivas y curativas, denominadas de reparación, cuyo objeto es tratar

---

<sup>9</sup> Sin embargo, de momento este tipo de consideraciones solo aparecen de modo implícito en el texto jurídico quebequés, aun cuando la obligación de ofrecer un entorno de trabajo sano y seguro desde todos los puntos de vista, en virtud del artículo 51 de la *Ley sobre la salud y la seguridad en el trabajo*, forma parte de las obligaciones jurídicas del empleador y debería exigir normalmente el reforzamiento idóneo de los mecanismos de protección de los trabajadores.

y cuidar a los trabajadores con problemas psicológicos. De acuerdo con nuestro planteamiento precedente, los DS llevan a cabo medidas de *prevención terciaria* (y *secundaria* cuando el marco de intervención lo permite en el centro de trabajo), ofreciendo un apoyo continuo y recursos a los trabajadores, para evitar que una situación se degrade aún más o vuelva a producirse.

A falta de instrumentos jurídicos a su alcance, los DS dan prueba de ingenio institucional para limitar los daños a la salud laboral, pacificar los ámbitos conflictivos y resituar el bienestar mental entre las prioridades organizacionales... y sindicales. A título informativo, en Francia el recurso creciente al derecho civil ha implicado que se hayan visibilizado las causas existentes tras el auge de los daños a la salud mental en el trabajo y ha hecho necesario combatir sus formas más diversas. En Québec, estos daños se pueden constatar de manera similar. Sin embargo, no se abordan de la misma manera: no es fruto de una iniciativa jurídica en una confrontación judicial con el empleador. En Québec, los DS operan en el ámbito de la salud mental en el trabajo, por así decirlo, en una especie de vacío en el plano jurídico e institucional. Su calidad de agentes de confianza que *forman parte del paisaje* les permite así intentar la reintroducción de la dosis de humanidad y coherencia que falta en muchos entornos laborales para aliviar el sufrimiento de los trabajadores, en ocasiones incluso *“encontrar una solución a los problemas, ayudar a alguien, a veces incluso a permitirle sobrevivir un día más, a permitirle vivir, sin más”*. Y evitar que una situación negativa se propague al conjunto del centro de trabajo, mediante una escucha activa y atenta, satisfaciendo de paso las necesidades de los trabajadores de ser escuchados y reconocidos y la necesidad de reparar *los mecanismos de solidaridad averiados y necesarios que puedan existir entre los trabajadores*. Por medio de su trabajo de intervención, los DS levantan acta, entre otras cuestiones, de problemas ya documentados, pero en general atribuibles a prácticas de gestión basadas en el rendimiento, la eficiencia y el empleo óptimo de los recursos... entre ellos, los humanos. Según la máxima omnipresente de *hacer más con menos*.

*“Creo que el término ‘organización del trabajo’ está mal empleado... Sí, se refiere al empleo de los trabajadores, a ocupaciones en las que tengan la satisfacción de demostrar todas sus habilidades y conocimientos y de contribuir al bienestar común, etc. Solo que son humanos. No necesariamente son recursos como unos lápices o autobuses; son seres humanos. ¡Hay que tratarles como humanos*

***en un momento dado y dejar de tratarles... ¡como recursos! Con todo lo que esto implica en el entorno de trabajo”***

Sin embargo, a pesar de toda su buena voluntad y su capacitación en muchos casos como agentes de descompresión que tratan de humanizar y pacificar el entorno de trabajo, los DS aún no han llegado a neutralizar las causas del estrés y de los daños psicológicos en el trabajo y a gestionar las situaciones de crisis en su origen; en definitiva, a hacer prevención primaria. Sin quitarles nada de crédito, la intervención de los DS tiene lugar fundamentalmente *cuando el daño está hecho* y un trabajador está sufriendo, según los términos de una lógica de *prevención terciaria*, no sin que hayan tenido que negociar previamente, en muchos casos, la legitimidad de su presencia y sus acciones ante los empleadores, los trabajadores, o incluso las estructuras sindicales locales en las que se sitúan. Por tanto, los DS no abordan de modo totalmente desindividualizado y solidario los problemas de salud mental en los entornos de trabajo. Implicando en esto incluso el apoyo de los empresarios, para llegar a desmitificar la naturaleza de posibles cambios en curso, abrir canales de diálogo, reintroducir el diálogo sobre una base patronal-sindical y discutir de algunas modalidades que revisten las condiciones de ejercicio y la organización misma del trabajo.

*“Cuando me invitaron a ser delegado social y a contribuir al bienestar y la calidad de vida en el trabajo para todo el mundo, vi una oportunidad para demostrar que podía cooperar. **Deberían ser el sindicato y la patronal quienes trabajen conjuntamente.** Ambos quieren que el negocio vaya bien. Porque si funciona, yo tengo un trabajo. Este debe ser un trabajo de equipo (abordar la salud mental en el trabajo); si no, esto no sale. **No se puede hacer todo en solitario (como DS).** Porque, si no, ¿de qué sirve ser sindicalista, si no se puede hacer que las cosas se muevan?”*

En definitiva, los DS confirman la urgencia de proceder a la humanización de las prácticas de gestión y de abrir verdaderos canales de debate con los trabajadores a la hora de revisar las modalidades de organización del trabajo, que con frecuencia están en el origen de las problemáticas de salud mental. La adopción de una postura de escucha sensible e inclusiva es reclamada por numerosos DS. En último término, muchos estiman que ese sería un verdadero avance, no solo para los representantes de los trabajadores, por la vía de los DS, sino también para la empresa, amén de subrayar la capacidad de estos actores alternativos de la representación sindical tradicional de innovar en los ámbitos labores.

Y de presentar el sindicalismo en términos positivos, abiertos a modos de intervención alejados del antagonismo característico en demasiadas ocasiones de las relaciones laborales en Québec y cultivar asimismo el relevo de la militancia sindical.

*“Debates francos, abiertos, sobre el trabajo, sobre cómo está organizado el trabajo, sobre las condiciones de trabajo en sí mismas, sobre las mejoras a introducir. De hecho, cuando se producen, son discusiones equivocadas. Suele ser una falsa consulta. Nos meten en una sala, nos dicen que quieren tomarnos el pulso, que nos quieren escuchar, que nos quieren hacer participar, pero luego todo está previsto de antemano; casi desde la primera página del PowerPoint está escrito a dónde nos quieren llevar. Por tanto, ¡además se toma al empleado por tonto! ¡Tengo la impresión de que todos los gestores son reclutados en la misma empresa!”.*

### 3. UNA PREVENCIÓN MÁS COLECTIVIZADA DE LOS DAÑOS A LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO POR LA VÍA DEL © TRANS-FAIRE

Hace años que los trabajadores conocen los obstáculos que plantean los Diktats de la obligación de romper marcas, el rendimiento y la rentabilidad. Por su parte, en estos últimos años los DS han sido testigos privilegiados del fuerte aumento y de la gravedad de los casos de problemas mentales en los entornos de trabajo. Se ha perdido el sentido de un trabajo con frecuencia chapucero, bajo la presión de imperativos de eficiencia u optimización de ritmos, condiciones de desempeño del trabajo en muchas ocasiones desconectadas de la realidad del entorno; desfase entre el trabajo demandado y el real; sentimiento de culpa por desconectar del trabajo; extrema dificultad para conciliar el trabajo y la vida familiar; pérdida del sentimiento de pertenencia a una comunidad de trabajo, que por otra parte es cada vez más etérea; etc. Todas estas problemáticas han reafirmado el carácter prioritario de las intervenciones de naturaleza infrajurídica de los DS en el capítulo de la salud mental en el trabajo y en la esfera de las relaciones laborales con el fin de preservar la salud de los trabajadores, ciertamente, pero también indirectamente la legitimidad de las organizaciones sindicales como actores fundamentales de la representación colectiva en Québec. Por muy alternativos que sean, los DS contribuyen a que eso sea así.

***“Tienen que ser (los sindicatos) vanguardistas (en el plano de la salud mental en el trabajo). Si la salud mental no es la prioridad número 1 de los sindicatos, ¿a qué se dedican? ¡Eso no tiene sentido! No, no, la estructura sindical, la representación sindical, si no se plantean la meta de asegurar el bienestar de la gente y no ven las injusticias sociales, los obstáculos psicosociales, si no están abordando estos desafíos, ¿en qué pasan el tiempo? Tiene que ser el sindicato el que empuje. Tiene que venir de nosotros, de la “afiliación”, pero se tiene que saber que eso existe. (...) Todo el mundo tiene que empujar, arrimar el hombro, ponerse manos a la obra. Tiene que salir de todos los sindicatos porque, si no, iesto (la atención de la salud mental en el trabajo) no avanzará jamás!”***

Sus intervenciones nos permiten abordar una reflexión profunda en torno a la posibilidad de *colectivizar* la atención y la prevención (idealmente, primaria), de retos organizacionales ligados a la salud mental en el trabajo contando con la aportación de todos los actores del trabajo. Trabajos así permitirían al conjunto de las partes pertenecientes a una comunidad

de trabajo dedicarse a la necesaria humanización de las modalidades de organización del trabajo y resolver los problemas derivados del trabajo y las políticas que lo encuadran. Estas reflexiones permitirían crear sinergias con el espíritu que anima la jurisprudencia dictada en estos últimos años por los tribunales administrativos y de derecho civil de Québec.

Es cierto que la pandemia de la Covid-19 y las medidas sanitarias, entre ellas la distancia social, desde el anuncio del *Gran confinamiento* en marzo de 2020, han afectado a la ayuda de proximidad proporcionada por los DS, y han modificado su capacidad de actuar en los centros de trabajo. En teoría, el planteamiento y los roles de los DS no han cambiado (escucha activa, asistencia mutua entre pares, ejercicio de funciones de vigilancia en su entorno de trabajo, acompañamiento o referencia hacia los recursos apropiados, realización de seguimientos). Sin embargo, en la práctica, la pandemia ha comprometido seriamente la capacidad de los DS para actuar entre los trabajadores (algunos dispersos por el teletrabajo, o ya con problemas antes de la Covid-19 y que veían cómo sus dificultades aumentaban en el día a día) y para intervenir debido a la distancia social y el sufrimiento psicológico (pérdida de sentido, incertidumbre, soledad) registrado en algunos casos. En la urgencia, los DS encontraron soluciones rápidas a estos problemas, tan puntuales como inéditos, para empezar (o mantener) una atención a distancia, escuchar, confortar o derivar hacia los servicios de ayuda a distancia. Gran número de DS tomó la iniciativa de innovar sobre el terreno para continuar con éxito su rol de compañeros ayudantes en los centros de trabajo.

A consecuencia de esto, en noviembre de 2021 se lanzó un protocolo para compartir soluciones e innovaciones entre pares: el ©Trans-faire. La expresión asocia el prefijo “trans”, que indica la idea de cambio y de travesía “traversée” y “faire” (hacer). Esto permite a los DS que hayan decidido voluntariamente exponer sus experiencias, las innovaciones y soluciones preferidas en su centro de trabajo, documentar y presentar lo que han desarrollado por sí mismos a sus compañeros, cómo lo han hecho para actuar de esa manera, los obstáculos con que se han topado, etc. El © Trans-faire impulsa así a compartir los problemas reales vividos y resueltos por los DS sobre el terreno; estimula vínculos de confianza entre los pares, y favorece la creación de una *inteligencia colectiva*<sup>10</sup> al

---

<sup>10</sup> “La inteligencia colectiva es un sistema (...). Es la suma de las inteligencias individuales de las personas que forman un equipo, más su relación. Lo que diferencia una inteligencia colectiva de un simple trabajo colectivo es el hecho de ese avan-

compartir conocimientos, saber hacer y saber ser nuevos, validados sobre el terreno y contrastados en él. Un acontecimiento importante para la Red, la Conferencia anual que tuvo lugar en abril de 2022, ilustró el impacto de este protocolo sobre estos pares ayudantes. En la conferencia se trataron temas no enseñados por el servicio de formación *formal*, en el marco de ocho talleres dirigidos por DS. El intercambio de estas experiencias permitió crear una comunidad dinámica de aprendizaje de manera que se pudiese aprovechar una inteligencia colectiva y una capacidad de actuar reforzadas en este grupo de militantes sindicales en el capítulo de la asistencia en casos de daños psicológicos en el trabajo.

Al final, por medio de su acción los DS reactualizan las ideas de fraternidad y solidaridad *en* el trabajo y *por* el trabajo, pilares sobre los que pivotaba el movimiento obrero anteriormente. Sin ser conscientes de ello, invitan a los sindicatos a considerar los daños a la salud mental en el trabajo como oportunidades para recomponer sus marcos de referencia y su estrategia y ampliar su campo de acción, con el fin de repensar el trabajo, los modos de organización y la política de las empresas que lo encuadran (Dufour-Poirier, 2020); en definitiva, a *curar* el trabajo. Además, aunque los DS todavía no han llegado a actuar como verdaderos agentes de prevención primaria, por falta de instrumentos jurídicos a su disposición, han logrado llegar hasta aquí para preservar, en diferentes niveles y grado de éxito, lo que constituye la dimensión humana del trabajo: la cooperación y la solidaridad, siendo los propios fundamentos de la dignidad en el trabajo. Si se amplía un poco la perspectiva, optando por una perspectiva aun más fundamental, el verdadero desafío que encierra sortear los obstáculos y realizar esas intenciones se basa en la preservación de los contrapoderes en toda sociedad. Ahora bien, para ello habría que dotar a estos últimos de los instrumentos jurídicos adecuados para permitir que se desplieguen convenientemente en el ámbito reivindicativo y actúen como baluartes eficaces y competentes contra el sufrimiento en el trabajo y la deshumanización del trabajo, y aún más, ser actores no solo alternativos a la representación sindical en Québec, sino verdaderos agentes de cambio social, en el ámbito de la sociedad. Lo hemos visto: los DS sugieren oficiosamente alternativas experimentales en el plano de la repre-

---

ce debido a la relación entre los integrantes del colectivo. El interés por la inteligencia colectiva surge debido a *otras dos cuestiones*: la creciente complejidad de los problemas abordados y el límite del fraccionamiento de los componentes de una situación". Olfa Zaïbet, G. (2007), p. 45.

sentación colectiva, al margen de los canales de la ortodoxia sindical tradicional y de los canales institucionales oficiales de la representación colectiva, en un plano más general. La lucha desempeñada por los DS reitera la importancia de respetar los equilibrios entre la justicia social y la democracia industrial en los centros laborales si queremos garantizar que perduren tanto la legitimidad de las instituciones y los actores de la regulación del trabajo, como el futuro de todos y todas.

## REFERENCIAS

- Association canadienne de counseling et de psychothérapie (ACCP). 2018. *Les impacts de la santé mentale au Canada*, page internet consultée le 19 septembre 2019 : [www.ccpa-accp.ca/wp-content/uploads/2018/04/CCPA\\_Infographic\\_FR.pdf](http://www.ccpa-accp.ca/wp-content/uploads/2018/04/CCPA_Infographic_FR.pdf).
- Bertaux, D. 2016. *L'enquête et ses méthodes: récit de vie*, 4e éd., Espagne: Armand Colin (Sociologie 128)
- Bonnami, A. 2019. *Le pair-aidant. Un nouvel acteur du travail social?* Paris: ESF éditeur.
- Brun, J-P., Biron, C., St-Hilaire, F. 2009. *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*, Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail (IRSST), 71 p.
- Chaignot Delage, N., Dufour-Poirier, M., Le Capitaine, C., D'Ortun, F. 2019. " Articuler performance économique et santé mentale des travailleurs : Le Réseau des délégués sociaux de la FTQ, un acteur agissant pour une meilleure prévention dans les milieux de travail ", *Revue Ad Machina*, No 3, p. 58-71.
- Chaignot Delage, N., Dejours, C. (eds.). 2017. *Clinique du travail et évolutions du droit*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Clot, Y. 2010. " Le travail à cœur ". *Nouvelle Vie Ouvrière (NVO)*, Juillet.
- Clot, Y., Simonet, P. 2015. " *Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre* ". *Le travail humain*, Vol. 78, No 1, p. 31-52.
- Conseil Régional Montréal Métropolitain. 2020. Rapport d'activités, Réseau des déléguées sociales et délégués sociaux, 1er juillet 2019 au 30 juin 2020 : <https://montrealmetro.ftq.qc.ca/wp-content/uploads/sites/13/2015/03/Rapport-dactivites-DS-2019-2020-003.pdf>.
- Corbière, M., St-Arnaud, L., Durand, M.-J., Coutu, M.-F., Lecomte, T., Negrini, A., Renard, M., 2014. *Les facteurs influençant le retour au travail après une dépression : le point de vue et le rôle des acteurs syndicaux*, Rapport de recherche R-805, Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail (IRSST), 47 p. : <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-805.pdf>.

De Kersabiec, S. 2016. *Halte à Hippocrate, au secours Socrate! Souffrance au travail : problème médical ou question de sens?*, Condé-sur-Noireau : Éditions du Palio.

Delmas, C. 2014. " Le renouvellement paradoxal de la pratique syndicale : l'exemple des dimensions mentales de la santé au travail ", *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* (REMEST), Vol. 9, No 1, p. 24-50.

Delmas, C. 2012. " Mobilisation syndicale et expertise en matière de risques psychosociaux ", *Revue de l'IREs*, No 72, p. 153-176.

Desjardins, A., Giguère, C. 2013. " Santé mentale au travail : l'échec du droit à épouser une approche systémique ", *Les Cahiers de droit*, Vol. 54, No 2-3, p. 359-388.

Deslauriers, J-S. 2016. *Action en santé mentale au travail et syndicalisme québécois : l'expérience de représentants syndicaux*. Thèse de doctorat (Ph. D.) en sciences de l'orientation, Québec : Université Laval.

Douesnard, J. (ed.). 2018. *Enjeux humains et psychosociaux du travail*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Dufour-Poirier, M. 2020. " *Quel rôle pour les syndicats pour une gestion davantage préventive, collective et concertée de la santé mentale au Québec?* ", dans *Les Relations industrielles en questions*, sous la direction de Jalette, P. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, p. 195-204.

Dufour-Poirier, M., Bourque, R. 2013. " Risques psychosociaux au travail et action syndicale : l'expérience des délégués sociaux de la FTQ au Québec ", *Négociations* (France), Vol. 1, p. 43-56.

Dufour-Poirier, M., D'Ortun, F. (2023). Case History of the FTQ's Social Stewards Network: A Unique Experiment in Union Peer Support for Mental Health in Workplaces in Quebec, Canada. *Labour Studies Journal*, DOI: <https://doi.org/10.1177/0160449X231163533>

Dufour-Poirier, M., D'Ortun, F. © Trans-faire: A Mechanism for Taking Collective Control of Mental Health Interventions in the Workplace. *Academia Letters*, Article 5670, en ligne, 2022a. <https://doi.org/10.20935/AL5670>

Dufour-Poirier, M., D'Ortun, F. *Covid-19 : mobile d'autoformations et d'expérimentation du ©Trans-faire par le Réseau des délégués sociaux de la FTQ*, *Revue Travail, Capital et Société, Labour, Capital and Society*, No. 50, Vol. 1-2, 2022b, p. 128-141.

Dufour-Poirier, M., Le Capitaine, C.. 2018. " 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, A. et Wolmark, C. (éds.), Paris : Éditions Octares, Collection Le Travail en débats, p. 47-61.

Dufour-Poirier, M., Le Capitaine, C. 2016. " Syndicalisme et souffrance au travail : l'expérience des délégués sociaux au Québec ". *Les Cahiers des RPS (risques psychosociaux au travail) (France)*, Vol. 28, p. 37-40.

Dufour-Poirier, M., Le Capitaine, C. 2015. " 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.

Edelson, M. K. 2016. *Mental Health in the Workplace: Unions' Role in Identifying and Combating Psychosocial Hazards*, University of Toronto, Department of Social Justice Education, Ph. D. Dissertation.

Elovainio, M., Kivimaki, M., Vahtera, J. 2002. " Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health ", *American Journal of Public Health*, Vol. 92, p. 105-108.

Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ). 2012. *Conférence nationale des délégués sociaux et des déléguées sociales : 30 ans et toujours de son temps, la petite histoire d'un grand réseau*, Montréal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 21 p.

Gollac, M. 2012. " Les risques psychosociaux au travail : d'une "question de société" à des questions scientifiques ", *Travail et emploi*, n.° 129, janvier-mars.

Goussard, L., Tiffon, G. (eds.). 2017a. *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaine-sur-Seine : Éditions du Croquant.

Goussard, L., Tiffon, G. 2017b. " Lutter syndicalement contre l'atteinte à la santé des travailleurs. Les habits neufs de la lutte des classes ", dans Goussard, L. et G. Tiffon (eds.) *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaine-sur-Seine : Éditions du Croquant, p. 253-260.

Harrison, D. 2012. *Les réseaux d'entraide à la FTQ et à la CSN*. Rapport de recherche, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES),

Montréal, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (UQAM), 89 p.

Hubault, F., Bourgeois, F. 2013. " L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail ", dans Pierre Falzon (éd.), *Ergonomie constructive*. Presses Universitaires de France, p. 89-102.

Huberman, M.A., Miles, M.B. 1991. *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck.

INSPQ. 27 mars 2020. *COVID-19 et répercussions psychosociales* : Document intérimaire. Publication 3018, Gouvernement du Québec : Institut national de santé publique du Québec.

Karasek, R. A., Theorell. 1990. *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York: Basic Books.

Laflamme, A-M. 2008. *Le droit à la protection de la santé mentale au travail*, Cowansville : Les Éditions Yvon Blais.

Le Capitaine, C., Dufour-Poirier, M. 2020. " L'action collective des travailleurs et l'évolution du syndicalisme. " dans D'amours, M. et Bilodeau, P-L (éds.), *Fondements des relations industrielles*, ré-édition (2020), Québec : Éditions de la Chenelière, p 84-115.

Lerouge, L. 2018. " La santé au travail est à intégrer à la logique économique de l'entreprise ", *Revue HR Square*, No 20, Janvier-février.

Levet, P. 2013. " 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, p. 97-111.

Lévesque, L. 2021. Santé psychologique au travail : mieux vaut prévenir que guérir, *Revue Prévention au travail*, Vol. 34, No. 2, p. 34-35.

Linhart, D. 2017. " Individualisation et psychologisation du travail. Mauvaise donne pour la santé des salariés comme pour les syndicats ", dans Goussard, L. et G. Tiffon (eds.) *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine : Éditions du Croquant, p. 29-40.

Linhart, D. 2015. *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Paris : Éditions Érès, Collection Sociologie clinique.

Mias, A., Wolmark, C. (éds.). 2018. *Agir sur la santé au travail : acteurs, dispositifs, outils et expertise autour des enjeux psychosociaux*, Paris : Éditions Octares, Collection Le Travail en débats.

Morneau Shepell. Août 2020. *Indice de santé mentale national (MC) Canada / juillet 2020*, No NMHI-CAN\_072020.

Organisation internationale du travail (OIT). 2019. *La sécurité et la santé au cœur de l'avenir du travail : Mettre à profit 100 ans d'expérience*, Suisse : Publications du Bureau international du travail.

Organisation internationale du travail (OIT). 2016. *Le Stress au travail, un défi collectif*, Journée sur la santé et la sécurité au travail (28 avril 2016), Genève : OIT, page internet consultée le 23 septembre 2019, [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466548.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466548.pdf).

Peneff, J. 1990. *La méthode biographique. De l'École de Chicago à l'histoire orale*, Paris : Éditions Armand Colin.

Poirel, E., Dufour-Poirier, M., Chartrand, E., Turgeon, L., Lavoué, J. 2020. *Rapport de recherche sur la santé psychologique des professeurs-es universitaires : Sources de stress professionnel et pistes d'actions préventives*, Montréal, Syndicat général des professeurs-res de l'Université de Montréal, 35 p.

Poirel, E., Houde, M-A. 2019. "Intervenir collectivement sur le travail qui fait souffrir : entre sources de tension et développement du pouvoir d'agir d'un comité santé à l'école", *Revue québécoise de psychologie*, Vol. 40, No 3, p. 1-17.

Rapport de l'Institut national de santé publique (INSPQ). 4 mai 2021 : <https://www.inspq.qc.ca/publications/3135-detresse-psychologique-travailleurs-sante-atteints-covid19>.

Rhéaume, J. Jacques, Chenel, R. 1994. *Les délégués et déléguées sociaux, dix ans après*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

Rhéaume, J., Maranda, M-F, Deslauriers, J-S, St-Arnaud, L., Trudel, L. 2008. "Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail", *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 20, numéro 2, p. 82-110.

Siegrist, J. 1996. "Adverse health effects of high effort low-reward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, p. 27-41.

St-Arnaud, L. 2017. "Revenir au travail à la suite d'un problème de santé mentale : enjeux et défis des supérieurs immédiats", dans Douesnard, J. (ed.), *Enjeux humains et psychosociaux au travail*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 25-40.

Thébaud-Mony, A., Davezies, P., Vogel, L., Volkoff, S. (eds). 2015. *Les risques du travail : pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris : La Découverte.

**Decisiones consultadas:**

Association accréditée SPGQ et Commission des normes de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, 2020 QCTAT 1789 (CanLII), consulté le 14-04-20.

*Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1108 c. CHU de Québec – Université Laval, 2020 QCCA 857 (CanLII), consulté le 2020-07-07.*

**Página web consultada:**

Site du Réseau des délégués sociaux de la FTQ, <https://ftq.qc.ca/entraide-syndicale/>.

