

**Enseignants :
être efficace tout en
préservant sa santé**

**Analyses
Rapports**

**Centres de compétences
et partenaires**



La santé professionnelle des enseignantes et des enseignants en Suisse romande

Pas d'enquête globale, mais des mesures ponctuelles

Une bonne partie des constatations faites par LCH au travers de ses enquêtes de 1990, 2001 et 2006 sont partagées de façon un peu plus empirique par le SER et ses associations. S'il n'a pas été mené sur l'ensemble de la Suisse romande de grandes recherches sur la satisfaction professionnelle des enseignantes et des enseignants, chaque association cantonale a été peu ou prou confrontée au problème du « burn-out », du stress et de la santé de ses membres.

Dès 2001, les Vaudois, les Genevois et les Fribourgeois sont les premiers à avoir ce problème présent de manière importante dans leurs préoccupations syndicales. Une assemblée des délégués de la Société pédagogique vaudoise s'en empare en 2001 avant même la Journée d'étude du réseau suisse d'écoles en santé du 17 novembre, au cours de laquelle Jacques Daniélou apporte le message du SER (http://www.leser.ch/ser/actu/extended_eid_389_lid_3.html). Les Fribourgeois de la SPFF lancent, début 2001, une vaste enquête portant sur plus de 600 collègues, enquête qui donne lieu à un rapport déposé en avril 2002, nanti de sept hypothèses et d'une série de propositions sur les mesures à prendre (<http://www.spff.ch/fichiers/burnout.pdf>). Quant aux Genevois de la SPG, après avoir consacré un séminaire hors les murs sur la pénibilité du métier en 2002, ils obtiennent que soit organisée une enquête officielle. Menée par le Docteur Jean-Pierre Papart, elle se fonde sur près de 2000 questionnaires retournés et donne lieu à un rapport déposé en décembre 2003 sous l'égide du Secteur des programmes de prévention et de promotion de la santé, du DASS genevois (<ftp://ftp.geneve.ch/primaire/rapport-papart.pdf>).

Dans les autres cantons, la préoccupation induit un certain nombre d'actions, tant sur le plan des enquêtes que sur celui de la mise sur pied de structures d'aide ou d'écoute pour les enseignants en difficulté.

Mais si des mesures sont souvent prises pour les situations d'« incendies », la détérioration générale des conditions de travail, engendrée comme le montre l'enquête de LCH par divers facteurs (absence d'un profil de carrière, mauvaise introduction des réformes, perte de confiance et désinvestissement des parents, augmentation du stress, surcharge administrative ...) ne cesse de s'aggraver de manière réelle ou du moins dans le ressenti des enseignantes et des enseignants. Les récentes dérives politiques et sociétales (initiatives populistes sur l'école, débouclonnages médiatiques des enseignants) ne font évidemment rien pour améliorer la situation. A cet effet, une enquête, à laquelle a participé le SER a donné des résultats marquants pour mesurer, sinon le degré de satisfaction des enseignantes et des enseignants, du moins l'attractivité de leur profession, c'est celle d'UNIVOX. Les comparaisons entre 1994 et 2005 montrent une importante baisse de l'image de la profession enseignante dans le public et chez les futurs actifs.

Dans un dossier spécial de l'Éducateur intitulé « Grosse fatigue chez les enseignants » (11/2001 – Educateur 19 oct 2001), Anne-Marie Henschel titrait un de ses articles « Travailler peut rendre heureux, travailler peut rendre malade ». Le constat reste d'actualité.



Georges Pasquier
Président du Syndicat
des Enseignants Romands (SER)
Courriel : president@le-ser.ch

Impressum

Editeur

éducation + santé Réseau suisse
Office fédéral de la santé publique
Section drogues
CH-3003 Berne
+41 (0)31 322 62 26

Info réseau é+s paraît deux fois par an.

Il est possible de commander des abonnements gratuits sur

www.educationetsante.ch.

Responsable de rédaction

Silvio Sgjer, Consulting & Coaching, Coire

Rédaction

Barbara Zumstein, Réseau suisse
d'écoles en santé

Christoph Müller, Bureau suisse de
prévention des accidents bpa

Maya Mülle, Elternmitwirkung

Francine Richon, Promesce – Promotion
des Médias, Environnement, Santé et
Citoyenneté dans un processus Educatif

Conception

Atelier graphique Thomas Küng, Lucerne

Impression

Gegendruck GmbH, Lucerne

Tirage

6'000 exemplaires

Le chef de rédaction et l'équipe de rédaction assument la responsabilité rédactionnelle d'Info Réseau é+s. La direction du programme éducation + santé assure la cohérence avec le programme é+s. La responsabilité du contenu, du style et de la traduction des contributions, incombe aux auteur(e)s respectifs des centres de compétences/partenaires et à l'équipe de rédaction.

Santé et bien-être des enseignants en Suisse romande

Une situation préoccupante qui appelle des mesures urgentes

Mary-Claude Faessler et Fabien Moulin

En Suisse romande, 22.1% des enseignants, sans distinction d'âge, de sexe et de provenance, sont victimes de maladies, d'absences, de stress et de burn-out.

Nos enseignants sont trop nombreux à être en mauvaise santé, ce qui génère un surcoût pour les personnes et les collectivités publiques de 15% plus élevé que pour la moyenne suisse des personnes actives.

Pour les seuls cantons francophones, on évalue à plus de 70 millions de nos francs la perte annuelle générée directement par la mauvaise santé des enseignants. C'est beaucoup, beaucoup trop !

Mais cette situation n'est pas sans issue : c'est la conclusion de la recherche² menée par deux enseignants romands, Mary-Claude Faessler et Fabien Moulin.

Un travail souvent épuisant

Toute personne ayant travaillé plus d'une journée dans une classe témoignera de la débauche d'énergie considérable que représente la tâche d'enseigner.

Pourtant, malgré tout, une bonne moitié des enseignants parviennent à équilibrer les exigences de leur métier et les autres aspects de leur vie afin de durer dans la profession et s'épanouir de façon satisfaisante.

Projections basées sur les enquêtes du SECO et de l'IST :

Cantons	Nombre enseignants	Coûts liés au stress
Valais	3'834	10.69 Mio
Vaud	7'070	19.71 Mio
Neuchâtel	2'740	7.63 Mio
Genève	5'858	16.33 Mio
Jura	1'002	2.79 Mio
Fribourg	3'312	9.23 Mio
Berne F	1'381	3.85 Mio
Total Suisse romande	25'197	70.23 Mio
Coût moyen/enseignant		2'788.-
Surcoût/ens. cs moyenne CH		395.-
Surcoût total vs total CH		9'952'815.-

Par rapport à la moyenne suisse des personnes actives, le stress des enseignants génère environ **15%** de coûts supplémentaires.

Selon les scores des enseignants romands au TST = Test de Santé totale - Office fédéral de la statistique, bases 1998/99

Et que dire des situations dramatiques que cela engendre dans les familles et des répercussions négatives sur la qualité de l'enseignement ?

Ce constat est alarmant et il est confirmé par de nombreuses enquêtes¹ menées en Suisse romande et dans le monde ces 15 dernières années.

Pour les autres, le métier d'enseignant est identifié comme source de tout un tas de désagréments qui vont de la gêne passagère au burn-out sévère, en passant par toute une gamme de dysfonctionnements, maladies et fatigues.

Contenu

Analyses et Rapports

- 3 Santé et bien-être des enseignants en Suisse romande
- 6 Le projet « RACINES » : un processus qui donne l'initiative aux enseignant-e-s
- 9 Ressources pour la qualité de vie au travail
- 11 Le compas santé

Centres de compétences et partenaires

- 12 Bureau suisse de prévention des accidents

Les personnes interrogées avouent ressentir parfois un sentiment d'incompétence, avoir peur d'être jugées, recourir systématiquement aux punitions, prendre trop de médicaments et avoir même envie de quitter le métier...

Aucun canton, aucune région ne sont épargnés; le phénomène touche toutes les catégories d'enseignants de tous âges, vieux briscards et jeunes frais émoulus de nos HEP et instituts de formation.

Des facteurs reconnus et évidents

Toutes les enquêtes le démontrent, la pénibilité du travail d'enseignement est due en grande partie aux conditions de travail difficiles que rencontrent les enseignants.

D'abord en classe ! La relation pédagogique nécessite un fort engagement psychologique, générateur de stress. C'est un phénomène bien connu de tous les travailleurs du « domaine humain ». A l'école, ce facteur est souvent alourdi par des effectifs surdimensionnés, des classes très hétérogènes au point de vue du niveau scolaire, de la motivation comme de la culture et de la langue. De plus, on assiste presque partout, aux abords et dans les écoles, à la montée d'une « violence de basse intensité » qui sape le sentiment de sécurité.

En ce qui concerne les parents, les enseignants trouvent que la relation avec le milieu familial est plus difficile, plus tendue aussi. Souvent, ils ont l'impression de devoir pallier tous les manques éducatifs du milieu familial.

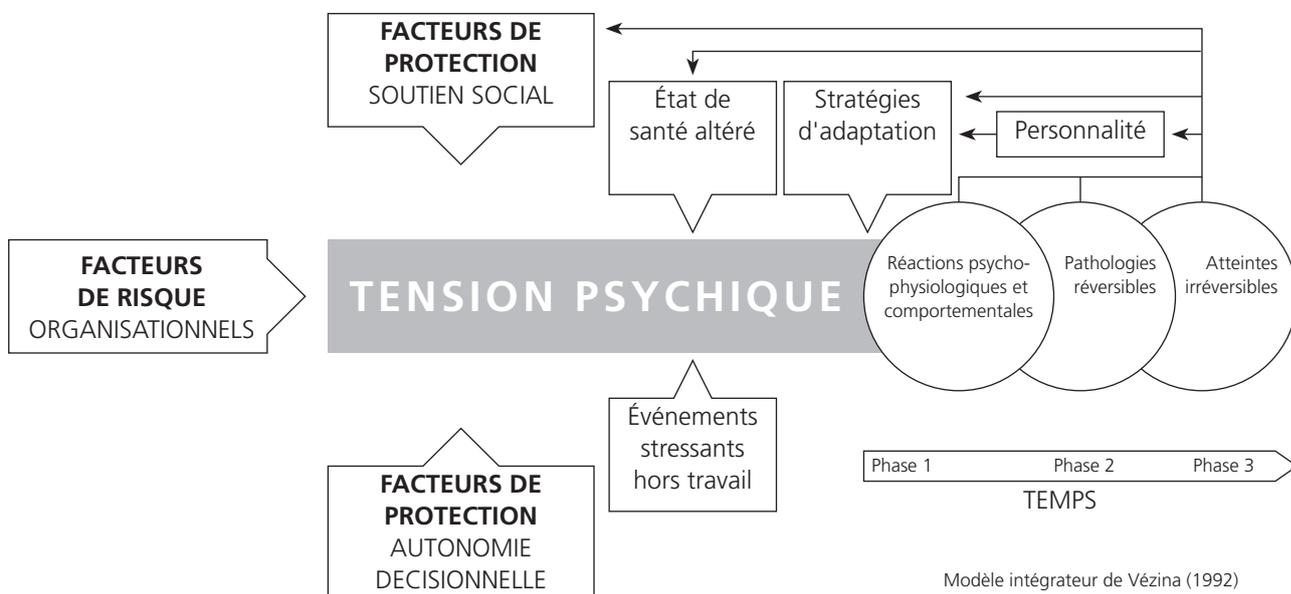
L'école qui devrait être un lieu de communication et de transparence se révèle souvent maladroite dans sa manière de communiquer, aussi bien à l'interne, entre collègues, vis-à-vis des directions et des départements cantonaux, entre associations professionnelles et employeurs, entre pouvoirs politiques et chercheurs que vis-à-vis du public auprès de qui l'image de la profession s'est passablement dégradée.

De nombreux collègues relèvent aussi l'abondance des tâches administratives, la surcharge et souvent l'incohérence des programmes, des activités hors programme ou la gestion d'élèves particuliers nécessitant plus de temps, sans décharges appropriées ...

Souvent, lorsqu'il s'agit de stress et de santé au travail, les institutions tentent de faire porter exclusivement aux travailleurs le poids de l'amélioration de leur propre situation.

Des travaux récents mettent en évidence que la résistance à la tension psychique au travail est aussi une affaire de prévention. S'il est impossible de faire disparaître complètement les risques liés à la pratique du métier, il est probablement plus aisé de renforcer les facteurs de protection que sont le soutien social et l'autonomie décisionnelle.

En effet, tout travailleur supporte d'autant mieux les désagréments liés à sa tâche qu'il jouit d'une certaine latitude d'appréciation dans la façon de la mener à bien et de possibilités concrètes de s'auto-organiser. Les enseignants sont peu formés à travailler comme dans les professions libérales. Or, les diverses réformes structurelles et méthodologiques de la fin du XXe siècle ont à la fois simplifié le travail des ensei-



Modèle intégrateur de Vézina (1992)

gnants et réduit leur marge de liberté dans la conduite de la classe. Il serait peut-être bon de redéfinir les programmes en termes d'objectifs à atteindre et non de manuels scolaires à suivre à la lettre. Les enseignants sont capables de créativité, laissons-leur choisir la meilleure façon d'avancer avec leurs élèves.

Un autre facteur de protection est le soutien social. Et là aussi, de gros progrès peuvent être accomplis dans la façon de soutenir l'école et les enseignants : groupes de collègues, inspecteurs, travail en réseau avec les autres professions socio-éducatives, soutien de la profession dans la presse et sur la place publique ...

Des mesures simples, économiques, parfois courageuses mais urgentes !

Jusqu'à aujourd'hui, la prévention du stress et la promotion de la santé chez les enseignants se sont surtout concentrées sur les mesures de renforcement des compétences individuelles. C'est bien, mais très insuffisant. Cela revient un peu à poser un emplâtre sur une jambe de bois si ces mesures ne sont pas accompagnées d'autres mesures portant sur l'environnement du travail : accompagnement des enseignants dans des situations difficiles, renforcement des « compétences-santé » des enseignants par des offres de formation, action sur les structures, en amont des problèmes ...

***Redéfinir la vision, la mission,
les valeurs de l'école publique.
Dynamiser la communication
et le climat scolaire.***

Pour améliorer la santé des enseignants, par conséquent leur efficacité, leur bien-être, leur motivation et leur engagement personnel, nous recommandons de travailler au moins dans cinq directions :

- Redéfinir la vision, la mission, les valeurs de l'école publique (par exemple, mise en place d'observatoires cantonaux et d'un module romand de veille stratégique composés de personnes représentatives de tous les acteurs de l'école).
- Améliorer la gestion des ressources humaines (par exemple, octroi de plus d'autonomie aux établissements, directions et enseignants).
- Dynamiser la communication et le climat scolaire (par exemple, favoriser une meilleure connaissance du climat scolaire par des outils de recherche-action).

- Développer des offres de formation (par exemple, des cours de développement personnel pour tous les enseignants dès la formation initiale).
- Proposer du soutien (quelques offres existent déjà dans certains cantons, par exemple de supervision ou d'intervision, et pourraient être généralisées à toute la profession).

La mise en place de ces mesures nécessite une large concertation des milieux concernés et un engagement clair des pouvoirs politiques. Espérons que la perspective de quelques économies substantielles sur les coûts de la santé accélère la prise de conscience et favorise la mise en place rapide de ces mesures !

Les auteurs de ce travail de recherche sont avant tout des enseignants. Cependant, ils se tiennent volontiers à disposition pour présenter et commenter les résultats de leur travail. Ils peuvent aussi aider des commissions scolaires, des établissements ou des collègues à envisager des changements concrets, pour un plus grand confort de travail et moins de stress. Il n'est pas nécessaire de tout réinventer, plusieurs initiatives ont déjà été imaginées. Peu ont été véritablement réalisées. A nous tous de faire en sorte que cela change !



*Mary-Claude Faessler, directrice-adjointe
au Lycée Denis-de-Rougemont
à Neuchâtel
mary-claude.faessler@rpn.ch*



*Fabien Moulin, enseignant secondaire et
coach en Valais
fabien.moulin@tvs2net.ch*

- 1 Voir les travaux de Michaël Huberman en 1989 déjà, les enquêtes « Balance » (VS+VD) en 2000, l'enquête IST menée dans le canton de VD en 2000, la recherche commanditée par la Société pédagogique Fribourgeoise en 2001, les travaux du Professeur J-Pierre Papart à GE en 2002, l'enquête érasme demandée par le DIP genevois en 2003 et de nombreuses autres à NE, à GE, au Maroc, au Québec...
- 2 « Santé et bien-être des enseignants en Suisse romande : analyse de la situation et propositions de mesures de promotion de la santé » Travail de diplôme des études postgrades HES en Human Systems Engineering (session 2002–2004) de Mary-Claude Faessler et Fabien Moulin. Disponible intégralement à l'adresse suivante : www.human-systems-engineer.ch/HSE-F/pages/Travaux/Travaux.asp

Le projet « RACINES » : un processus qui donne l'initiative aux enseignant-e-s

François Bourqui – Monique Foucart – Michel Bussard

Un métier en pleine métamorphose...

Depuis une dizaine d'années, l'environnement socio-culturel de l'École s'est fondamentalement métamorphosé. L'autorité des membres de cette institution en perpétuelle mutation pour s'adapter aux défis de notre époque est souvent remise en cause.

De leur côté, les enseignant-e-s disent souffrir d'un manque de repères, de reconnaissance, de recyclages perpétuels, du bruit incessant des élèves durant les cours, ...

On peut aussi constater que le nombre de professions a sensiblement augmenté. Les métiers d'autrefois (mécanicien, électricien, ...) se sont diversifiés. Chaque branche a tendance à former des spécialistes qui ont des compétences dans des domaines de plus en plus spécifiques. L'enseignement vit de semblables mutations. Il est loin le temps de la « vocation ». La réflexion sur la professionnalisation est largement entamée.

Justification du processus Racines

Les enseignant-e-s doivent ainsi faire face à de nouvelles tâches (prévention des violences, gestion des conflits, appels de jeunes en détresse, questionnement sur les valeurs...). Stress, ras-le-bol, démotivation, épuisement professionnel, dépression apparaissent au sein du corps enseignant avec des conditions de travail toujours plus complexes.

Si toutes les actions de prévention de ces dernières années étaient adressées essentiellement aux enfants et aux jeunes, il est maintenant nécessaire de donner aux enseignant-e-s un soutien et des outils pour agir au quotidien et pour les aider à sortir d'une solitude institutionnelle décrite dans des travaux scientifiques¹ (Faessler – Moulin).

On émet l'hypothèse qu'il est profitable d'effectuer ensemble – toute une équipe d'enseignant-e-s – ce travail de définition des contours de la profession, en lien avec le mandat de l'Etat, les textes légaux, les exigences des autorités scolaires. C'est une manière de construire du sens et de la cohérence, de l'intérieur et à partir de la réalité d'un établissement scolaire, pour remplir ensemble, au quotidien, la mission de formation, d'éducation et d'orientation de l'École. Celle-ci, à elle seule, ne peut plus faire face à tous les problèmes. Elle doit collaborer avec tous les partenaires responsables de l'éducation. D'où la nécessité du travail en réseau (parents, autorités scolaires, institutions spécialisées, ...).

En permettant de définir qui fait quoi, avec qui et comment, le renforcement de l'identité professionnelle des enseignants est un atout pour affronter la

réalité quotidienne et les situations de crise, et une ressource pour relever les défis de l'avenir.

Quels sont les buts poursuivis par le processus Racines

Le but de la démarche va dans le sens de l'explicitation des pratiques, qui vise à encourager les démarches individuelles dans le cadre de projets communs (émergence et accord sur les valeurs et actions ciblées en fonction des besoins répertoriés). Il s'agit de relier, par un projet fédérateur, l'ensemble des activités d'un site et de leur donner un sens dans le cadre de la formation et de l'éducation.

Selon les circonstances, la dynamique Racines est une manière d'entrer, tant au niveau organisationnel, pédagogique, qu'éducatif, dans un fonctionnement de projet d'établissement.

Données conceptuelles, théorie, références

La conception pédagogique à la base du projet Racines est l'approche systémique. En travaillant sur l'un des éléments du système (les enseignant-e-s), on permet au système entier de se réorganiser et d'intégrer par l'intérieur les changements souhaités par le projet mis en place sur un site scolaire. Mais le projet vise naturellement, à terme, les élèves. Et par le travail avec tous les partenaires (parents, milieu parascolaire, cadres et personnel de l'institution, autorités locales...) le projet touche l'ensemble du « setting école ».

Le projet Racines met en avant une approche pédagogique centrée sur les besoins et le développement individuel (enseignant-e-s/élèves) dans le cadre de la profession, la notion d'estime de soi étant au centre de la construction de la personnalité. Mais le processus Racines vise parallèlement à développer une culture professionnelle individuelle et institutionnelle, en mettant l'accent sur la notion de bien-être/ santé au sein du corps enseignant dans l'exercice de la profession, pour remplir au mieux un rôle de « modèle » de santé et d'éducation dans le contexte scolaire.

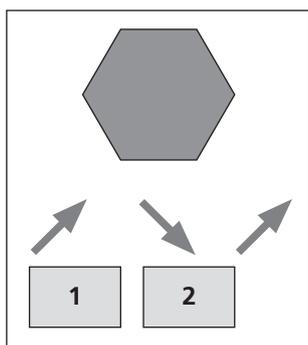
L'orientation de santé publique choisie au départ est double. Il est clair qu'actuellement, cette notion plus spécifiquement orientée vers la santé a tendance à s'élargir et à s'étendre à toute la dimension éducative (climat de classe, vivre en santé, vivre ensemble, vivre et développer des compétences, chercher du sens à la vie). D'une part, il s'agit d'une approche centrée sur le milieu professionnel (renforcer le groupe des acteurs principaux de l'éducation à l'École dans leur identité professionnelle), d'autre part, la philosophie à la base de toute la démarche est celle du « setting », qui est l'un des fondements de la po-

litique de santé des chartes d'Ottawa et de Jakarta. Cette démarche permet de structurer l'école en tant qu'organisation/école en projet.

Description du processus Racines

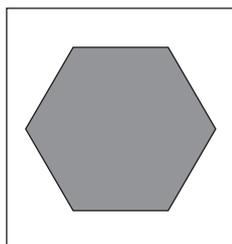
Dans un site donné (cercle scolaire/établissement du cycle d'orientation), un noyau de maîtres et maîtresses volontaires (de 10 à 15) s'inscrit (6 séances de 120 minutes) pour participer au projet, en dehors du temps de classe.

Pour permettre d'intégrer les autres enseignant-e-s du site à cette réflexion et éviter les exclusions et les solitudes de compétences, un retour vers le terrain est prévu entre chaque séance de travail (voir schéma ci-contre).



Le but de ce retour entre collègues impliqués (groupe noyau) et concernés (périphérie) est triple :

- **permettre** à chacun-une d'être concerné-e par la démarche sans avoir à s'y impliquer plus étroitement.
- **informer** les collègues non participant-e-s de la réflexion et du travail effectués lors de la séance.
- **collecter** les réactions, les remarques, les suggestions des autres membres du site afin d'enrichir et de poursuivre la réflexion lors de la séance suivante.



Phase essentielle du projet, ce retour vers les collègues par les enseignant-e-s inscrit-e-s au projet peut se faire de manière informelle (autour d'un verre, ...), mais suivie.

Description des différentes phases :

Année I : Réflexion des enseignant-e-s à propos de leur identité professionnelle.

Chaque site explicite et affirme sa représentation du rôle professionnel de l'enseignant-e.

Année II : Réflexion avec les différents partenaires du réseau à propos des conditions permettant aux jeunes de construire une image de soi positive.

Chaque site connaît les membres de son réseau et établit un schéma des structures de communication interne et externe à l'école.

Année III : Elaboration et réalisation d'un projet (action concrète) ayant pour but la concrétisation de l'un des aspects de la réflexion des deux premières phases ou répondant à un autre besoin du site.

Constitution d'un groupe relais pour poursuivre la dynamique.

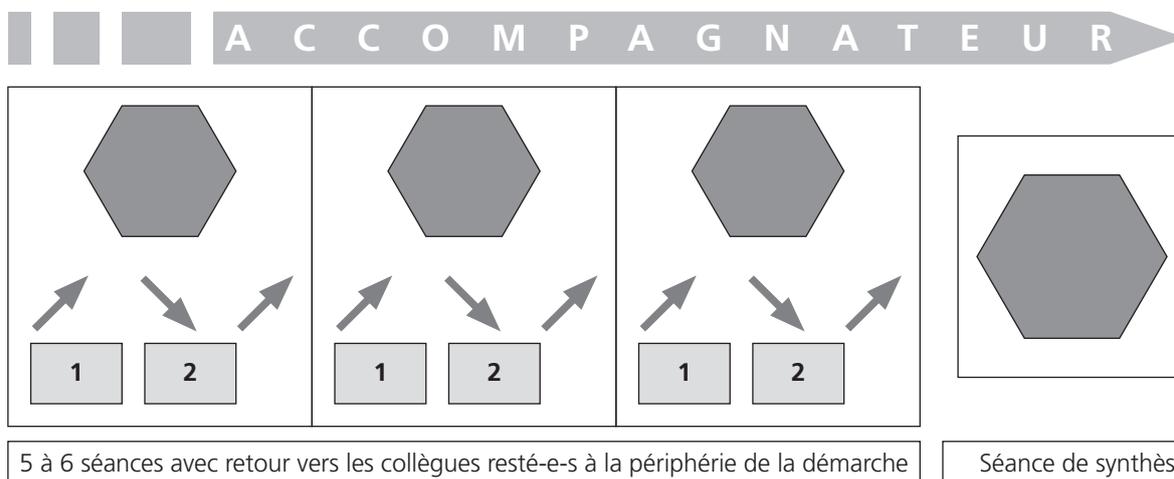
À la fin de chacune des 3 phases du projet, une séance de travail et d'information globale pour toutes les enseignant-e-s du site est prévue sous la forme d'un après-midi pédagogique. Au cours des différentes phases, les enseignant-e-s peuvent soumettre l'état de leurs réflexions et de leurs réalisations à l'ensemble des enseignant-e-s d'une région ou de leur canton.

Remarque

Des formateurs-trices d'adultes et spécialistes de l'identité professionnelle extérieur-e-s au monde scolaire accompagnent le processus sur les sites. Ils-elles garantissent la cohérence de la démarche et participent au processus de gestion de la qualité.

Quelques réalisations concrètes

Une équipe d'enseignant-e-s, dont les écoles se répartissaient en divers sites dans leur ville, après avoir défini les besoins et les priorités à traiter dans leurs classes, ont décidé de mettre en route un vaste programme pour favoriser un climat de paix et de communication à l'école (voir programme Vers le Pacifique²). Comme ils-elles étaient très nombreux-ses, ils-elles se sont réparti les tâches. Un groupe pilote le site (groupe locomotive). Un second groupe s'occupe de la mise en œuvre des actions de santé et un troisième travaille sur la mise en place et l'évaluation des leçons de promotion du climat de classe. Un atelier



d'analyse de pratiques réunit toutes les six semaines les enseignant-e-s qui souhaitent venir exposer une problématique spécifique rencontrée en classe. Dans une autre école, les enseignant-e-s, après avoir vécu le processus Racines, ont décidé de travailler en trois équipes. L'une a répertorié toutes les activités éducatives et de promotion de la santé qui avaient été réalisées durant les dernières années pour les intégrer dans un concept cohérent et les pérenniser. L'autre, profitant d'une formation dans le domaine des mathématiques, a développé une approche commune de l'école enfantine à la fin de la deuxième année primaire. Quant à la troisième équipe, elle s'est penchée sur la question de l'évaluation, proposant des outils à expérimenter, des manières de se communiquer les résultats et fixant des lignes directrices, dans la transversalité, pour l'ensemble du site. D'autres écoles ont couplé leur démarche Racines avec des réalisations dans le domaine des technologies de la communication et de l'informatique, la gestion de la bibliothèque de l'école, des actions de renforcement de la lecture, en décloisonnant les classes, en intégrant les personnes âgées de la région et des conteuses.

Institutionnalisation, ancrage

L'équipe d'Education Générale assure la cohérence et la coordination du processus. Elle se charge de toutes les formalités administratives. Le canton prend en charge les frais d'accompagnement des écoles via la formation continue qui inclut ces démarches dans le cadre des cours à la carte (voir site HEP Fribourg, formation continue).

Les personnes qui accompagnent les sites sont toutes des professionnelles de la formation d'adultes, qui travaillent dans d'autres contextes que celui de l'école (santé, prévention, social, ...). Elles forment un

groupe de compétences, se réunissent régulièrement et participent ainsi en continu à la régulation et au développement du processus.

Racines a obtenu en 2001 le soutien de l'Office fédéral de la santé publique. Le processus est reconnu par les Directions de l'instruction publique et de la santé publique du Canton de Fribourg.

Auteurs : Equipe d'Education Générale du Canton de Fribourg, responsables du projet, collaborateur pédagogique en éducation, Canton de Fribourg

Michel Bussard
michel.bussard@prevention-fr.ch

Monique Foucart
monique.foucart@bluewin.ch

François Bourqui
francois.bourqui@bluewin.ch



Adresses pour information et contact :

www.educationsante-fr.ch (taper Racines dans le moteur de recherche en haut à gauche !)

- 1 Fabien Moulin et Mary-Claude Faessler, « Santé et bien-être des enseignants en Suisse romande », Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale, 2004.
- 2 Vers le Pacifique, Promouvoir des conduites pacifiques, Centre international de résolution de conflit et de médiation, Montréal, 1995–2004

Ressources pour la qualité de vie au travail

Marc Thiébaud

Les nombreuses études menées dans le milieu scolaire, en Suisse comme ailleurs, ont mis en évidence que les professionnels de l'école vivent d'importants risques de stress négatif et de burn-out. Depuis 2003, le Canton de Neuchâtel a mis en place des mesures pour favoriser la qualité de vie au travail et soutenir les personnes en difficulté dans les établissements scolaires.

Nous présentons ci-après ces mesures, la manière dont elles ont été développées ainsi que leurs effets, leurs conditions de succès et les difficultés rencontrées.

Accompagnement et prévention

Plusieurs cantons offrent aux enseignant-e-s des possibilités d'accompagnement individualisé, suivant en cela les pratiques et programmes d'aide aux employés (PAE) en vigueur dans de nombreux pays notamment anglo-saxons. Les travaux dans le domaine montrent cependant que les améliorations sont limitées: d'une part, les demandes de soutien sont souvent tardives (l'épuisement est déjà installé) et, d'autre part, les facteurs de travail qui produisent des stress négatifs ne sont pas modifiés par ces pratiques. Les recommandations du SECO l'ont souligné, il importe de développer la prévention, en premier lieu à la source (milieu de travail), et en second lieu chez les personnes (promotion de la santé).

C'est dans cette perspective que les mesures ont été mises en place dans le Canton de Neuchâtel conjointement à cinq niveaux:

1. Information pour les professionnels de l'école: des réflexions ont été animées dans pratiquement toutes les écoles (séances de deux heures environ); elles leur ont permis de comprendre les processus de stress et d'épuisement professionnel, d'analyser les éléments vécus au niveau personnel et de l'établissement et d'identifier les ressources et pistes d'action susceptibles d'améliorer leur qualité de vie au travail. Par ailleurs, l'accès à des documents et un site Internet ont été mis à disposition.
2. Ateliers et groupes de réflexion spécifiques: des ateliers ont été organisés pour des petits groupes en lien avec des préoccupations particulières, pour élaborer des stratégies de résolution de problèmes et disposer d'un espace d'échange ou d'intervision entre collègues.
3. Soutien individualisé pour les personnes en difficulté: des psychologues sont à disposition pour des entretiens ayant pour but d'aider les personnes à analyser leur situation, à agir et réagir face à des stress négatifs ou, cas échéant, à surmonter un épuisement professionnel.

4. Accompagnement de projets à l'échelle de l'établissement scolaire: il s'agit ici d'un travail avec la direction et l'ensemble des professionnels de l'école visant à identifier les sources de stress, résoudre des problèmes, préparer des changements, améliorer le climat scolaire, en vue d'accroître la qualité de vie au travail.
5. Interventions dans des situations préoccupantes: elles peuvent prendre plusieurs formes telles que: accompagnement d'une direction confrontée à des personnes qui posent problème ou qui risquent un épuisement, médiation en situation de conflit, etc.

Des ressources à disposition selon les besoins et demandes

De nombreuses conditions de succès ont pu être réunies. En premier lieu, toutes ces mesures sont mises en place sur demande et ajustées selon les attentes exprimées. Elles sont gratuites et confidentielles (l'aspect confiance est primordial). Elles concernent non seulement les enseignants, mais aussi le personnel administratif et technique ainsi que les responsables scolaires. L'accent est mis sur une approche positive (développement de la qualité de vie), sur la prévention et la mobilisation des ressources de chacun et chacune dans l'école.

Par ailleurs, le CAPPE (Centre d'accompagnement et de prévention pour les professionnels de l'école) a été mandaté à cet effet. Il s'agit d'une petite unité à disposition de tous les services d'enseignement qui dépend du secrétariat général du DECS (Département de l'éducation, de la culture et des sports). Cette unité dispose de plusieurs atouts, notamment:

- une indépendance par rapport aux établissements scolaires et aux services, qui lui permet de garantir la confidentialité,
- des ressources en personnel flexibles, avec des compétences variées (il est fait appel à un pool d'intervenants spécialisés selon besoins – outre les deux fois 20 % de postes salariés),
- des mandats complémentaires de prévention et d'accompagnement pour aider les écoles dans le développement de la communication et de relations sans violence ainsi que dans la gestion des situations critiques qui peuvent survenir (domaines fortement liés à la qualité de vie au travail),
- des collaborations étroites et de longue date avec l'ensemble des responsables scolaires dans le canton.

Une grande variété de situations

Les facteurs sources d'épuisement sont multiples et touchent à la fois à l'environnement de travail, au travail lui-même et à la personne. Il est impossible d'adopter une approche uniforme et il importe d'analyser les singularités et d'ajuster les interventions. Cependant, on peut relever – de par leur fréquence – quelques situations types vécues au niveau de l'enseignement (qui peuvent d'ailleurs se conjuguer) :

- un idéal et un investissement extrêmement élevés chez des personnes qui se brûlent littéralement dans un travail jamais « achevé » ;
- les tâches de plus en plus exigeantes pour des personnes qui travaillent de façon solitaire et/ou qui n'ont pas développé les stratégies nécessaires pour y faire face (conduite de classes dites « difficiles », gestion du stress, etc.) ;
- les désillusions par rapport à la profession et l'aide que l'enseignant-e peut apporter ou l'influence qu'il est possible d'avoir ;
- les tensions et conflits de travail qui perdurent, les attentes parfois contradictoires entre différents acteurs de l'école et partenaires (familles).

Des satisfactions et des interrogations

Au cours des trois années écoulées, plus de cent situations de souffrances ont pu être soulagées et des actions de prévention ont été menées à satisfaction dans plus de vingt établissements. Il apparaît presque systématiquement qu'une meilleure qualité de vie passe par davantage de collaboration et d'entraide entre professionnels, par des espaces d'écoute et de communication privilégiés et par le développement de stratégies pour résoudre des problèmes tels que les conflits, la violence, la gestion des comportements perturbateurs d'élèves, l'hétérogénéité dans les classes, les surcharges (pics) de travail, etc.

Les cinq mesures décrites ici ne permettent cependant d'agir que partiellement sur les facteurs d'épuisement. Si elles peuvent contribuer par exemple à la qualité d'organisation et de direction de l'école ou au développement des équipes pédagogiques, elles n'ont guère d'influence sur la gestion en général des ressources humaines, sur la mobilité professionnelle ou sur la clarification du statut et des conditions de travail, qui sont, entre autres, également nécessaires.

Par ailleurs, il est souvent difficile de développer la prévention. Les obstacles rencontrés tiennent notamment au fait qu'il est encore tabou dans le milieu scolaire de reconnaître ses difficultés. Une école ou un-e enseignant-e qui va bien n'a pas de problème ! Il en résulte que l'on attend trop souvent des situations extrêmes pour réagir (et avec quel coût !). Il est beaucoup plus facile d'agir si l'on considère qu'une école ou un-e enseignant-e qui va bien sait reconnaître les problèmes et les affronter en collaboration. Le « chacun pour soi » et la crainte de se faire juger prédominent encore trop souvent (et généralement d'autant plus que l'environnement de travail et les stress sont négatifs et l'épuisement proche).

Dans les situations « idéales », les personnes demandent un soutien lorsqu'elles se sentent simplement fatiguées ou en difficulté relationnelle et les écoles se préoccupent de leur climat scolaire au quotidien et s'attachent à développer confiance et entraide. Heureusement, avec les années, il semble que la qualité de vie est de plus en plus reconnue comme prioritaire. Cela va dans le sens des études sur l'efficacité de l'école qui montrent que la qualité des apprentissages des élèves est liée à la qualité de l'environnement socio-éducatif. Bien des dégâts et coûts considérables peuvent ainsi être évités et des souffrances épargnées.



Marc Thiébaud, Psychologue
Responsable CAPPES
marc.thiebaud@ne.ch

Site internet du CAPPES : www.cappes.ch

Site internet « ressources pour la qualité de vie au travail » : www.qualitedevie.espacedoc.net/

Adresses en Suisse romande : www.qualitedevie.espacedoc.net/ (adresses de contact)

Notes concernant l'article **Le compas santé**, à la page 11

- 1 Cet article est à la base d'un atelier du même nom que j'ai proposé avec Rainer Stehen à l'occasion du dernier colloque du Réseau suisse d'écoles en santé (2006). Une présentation détaillée est disponible en allemand sur : www.gesundeschulen.ch (downloads/Lehrergesundheit/Gesundheitskompass)
- 2 Schaarschmidt et al. (2004): Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf – Analyse eines veränderungswürdigen Zustandes. Weinheim und Basel, Beltz-Verlag
- 3 Heyse (2003): Lehrergesundheit zwischen SOLLEN, WOLLEN und KÖNNEN.(Trier, 2003) sur : www.lehrergesundheit.bildung-rp.de

Le compas santé

Instruments de navigation destinés aux enseignants exposés au burn-out¹

Siegfried Seeger

Un enseignant désireux de rester en bonne santé doit chaque jour se repositionner face à des exigences qui ne cessent d'évoluer, en mobilisant des énergies qui ne cessent de fluctuer : naviguer entre engagement et retenue, entre proximité et distance, entre consentement et refus. Cette recherche constante d'équilibre demande de l'énergie et de bons instruments de navigation.

Dans cette recherche, perceptions et interprétations individuelles de la réalité jouent un rôle central et peuvent se décrire comme des « schémas de comportement et de vécu liés au poste de travail » (Schaarschmidt²). Quatre schémas offrent une première piste de réflexion : santé, ménagement, auto-surmenage et burn-out.

Quel type d'enseignant suis-je ?

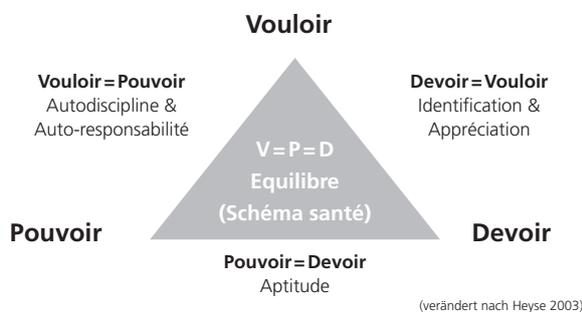
Tous les schémas décrits par Schaarschmidt résultent d'un degré d'influence « typique » de caractéristiques professionnelles, telles que l'importance accordée au travail, l'ambition professionnelle, l'assiduité, le perfectionnisme, la capacité de distanciation, la tendance à la résignation, les stratégies de résolution des problèmes, la paix et l'équilibre intérieurs, la réussite professionnelle, la satisfaction individuelle, ainsi que le soutien social vécu.

Cette analyse apporte deux découvertes importantes :

- seuls ceux qui connaissent leurs forces et leurs faiblesses individuelles, leurs attitudes stimulantes et inhibitrices, autrement dit leur « schéma » de construction de la réalité, peuvent, en toute connaissance de cause, se positionner « correctement » sur ce champ de forces en perpétuel mouvement qu'est l'école.
- les différences entre ces schémas sont certes enrichissantes, mais elles créent aussi certains obstacles dans les rapports quotidiens entre collègues. Les ignorer ou tenter de les égaliser serait néfaste. En outre, plus de la moitié des enseignants sont considérés, sur le plan de la santé, comme un groupe à risque correspondant au schéma auto-surmenage et burn-out : un défi pour le quotidien collégial !

Quelle est ma place dans le quotidien de l'école ?

Le quotidien des enseignants se joue à l'intérieur d'un « triangle des Bermudes », entre « Pouvoir, Devoir et Vouloir » (Heyse³). Une « inadéquation » des degrés d'influence de ces pôles peut conduire à des déséquilibres, à l'origine d'auto-surmenage (Vouloir > Pouvoir), d'auto-indulgence (Pouvoir > Vouloir), de surmenage (Devoir > Pouvoir) ou d'excès de zèle (Vouloir > Devoir).



Une analyse autocritique du rapport au « Devoir » peut aider à distinguer les exigences véritables des attentes présumées. Une réflexion sur le « Pouvoir » permet d'accomplir un bilan autocritique de ses compétences et un coup d'œil sur le « Vouloir » permet de se confronter à son éros pédagogique.

Seule une réflexion sur son propre triangle des Bermudes et sur les corrections ou développements nécessaires qui en résultent permettra d'améliorer les chances d'aboutir à un équilibre entre Pouvoir, Devoir et Vouloir. Et cet aboutissement n'accroît pas l'efficacité, la satisfaction, le bien-être ou la santé, mais constitue l'expression d'un grand professionnalisme.

Comment le corps enseignant de notre école peut-il exploiter ces données ?

Les analyses esquissées confrontent les enseignants avec les « risques » de leur métier, qui représentent toutefois aussi des opportunités de développement : elles favorisent la perception sensible, permettent de distinguer le commun du divers, et améliorent la communication entre enseignants sur ces questions – ainsi que la capacité à tolérer les différences et également à les contrôler.

Mais les enseignants doivent aussi connaître les conditions et les opportunités structurelles, et les exploiter : je ne peux pas résoudre seul tous les problèmes, mais, en tant qu'enseignant, JE peux/dois définir mon rôle et me profiler ainsi. En tant que corps enseignant, NOUS pouvons/devons créer un climat valorisant et communicatif. En tant qu'organisation, L'ECOLE peut/doit promouvoir la santé dans ses salles, ses horaires, ses processus et ses relations.

L'école naît chaque jour des réalités co-construites de ses membres. La mise au clair des conditions, des perceptions et des projets de développement personnels et collégiaux est indispensable à tout développement scolaire. Mais je ne peux changer que moi-même, pas « les autres » !



Siegfried Seeger :
Conseiller en formation indépendant
pour la promotion de la santé et le
développement scolaire
si.seeger@t-online.de

bpa – Bureau suisse de prévention des accidents

Sécurité et santé des enseignants – Temps libre sûr pour les enseignants !

Paola Lurati

12

L'intégrité physique et la santé des enseignants étaient devenues la préoccupation no 1 du directeur qui m'avait contactée pour me demander conseil. Au téléphone, il m'a expliqué que « au cours des trois dernières années, trop d'enseignants, et particulièrement les professeurs d'éducation physique, ont subi un accident ». Je lui ai proposé une rencontre sur place afin de me faire une idée plus précise de la situation et de pouvoir le conseiller utilement. Chaque année, en moyenne, un enseignant sur cinq était absent pendant cinq jours environ à cause d'un accident qui avait eu lieu en dehors des heures de travail. Le nombre d'absences était bien en-dessus de la moyenne.

La hâte, le manque de temps pour satisfaire tous les besoins, l'absence de soutien de la part de l'employeur, l'insuffisance d'énergie qui s'exprimait par de la fatigue chronique souvent associée à de l'insomnie concouraient à créer les conditions idéales à l'émergence d'un accident.

La moitié environ des personnes accidentées avait une famille comptant deux enfants au moins, de nombreux engagements pendant le temps libre dans diverses associations sportives, culturelles et politiques. Une catégorie surreprésentée était celle des professeurs d'éducation physique très actifs dans les clubs sportifs comme entraîneurs.

Un autre aspect commun était le fait d'avoir travaillé dans des classes dites « difficiles » composées d'élèves nécessitant un soutien pédagogique et psychologique spécifique. Les rapports avec la direction s'étaient petit à petit détériorés à cause de l'absence de réaction de cette dernière. Au travail, l'ambiance n'était pas bonne et la mauvaise humeur générale était palpable. La communication entre collègues et entre les enseignants et la direction était insuffisante. L'école connaissait d'importantes difficultés organisationnelles et financières à remplacer les absents. Telle était, en résumé, la situation.

Les problèmes qui avaient surgi représentaient les causes de ces absences fréquentes et répétées. Les enseignants étaient extrêmement sollicités au travail, mettaient beaucoup d'énergie à soutenir les élèves qui en avaient besoin et, à la maison, ils étaient confrontés aux problèmes familiaux quotidiens. Souvent aussi, dans leurs activités annexes, ils devaient résoudre divers problèmes humains.

La hâte, le manque de temps pour satisfaire tous les besoins, l'absence de soutien de la part de l'employeur, l'insuffisance d'énergie qui s'exprimait

par de la fatigue chronique souvent associée à de l'insomnie concouraient à créer les conditions idéales à l'émergence d'un accident.

Mon conseil a été d'organiser une séance d'information animée par la soussignée en présence du directeur. Un bref exposé a permis aux enseignants de se rendre compte de la situation anormale qui s'était créée, et la discussion qui a suivi a servi à trouver des solutions communes et réalisables. Les enseignants ont été étonnés du nombre d'accidents qui avaient eu lieu au cours des années passées, et le fait d'en prendre conscience a été fondamental. Puis, ils ont avoué qu'eux-mêmes n'avaient pas été assez attentifs à la sécurité pendant leurs loisirs.

En ce qui concerne les activités sportives, ils ont admis ne pas se préparer de manière adéquate, ne pas contrôler l'équipement avant le début de la saison de sports d'hiver et ne pas utiliser les protections personnelles recommandées par le bpa (casque-cycliste, casque de ski, etc.).

A la maison et dans le jardin, hâte, commodité, inattention, mauvaises habitudes et utilisation de matériel inapproprié avaient causé des accidents assez graves (chutes, par ex.). Dans la circulation routière, le problème majeur était le non-respect des limites de vitesse : ils étaient toujours pressés ! Je leur ai indiqué comment éviter les accidents dans le sport, à la maison et dans la circulation routière en insistant sur la nécessité de se comporter de manière plus sûre. Quant au directeur, il a été chargé d'améliorer la communication interne et de soutenir concrètement les enseignants accidentés. A la fin de l'année 2007, l'évolution de la situation sera réexaminée afin d'apporter les corrections nécessaires.



Paola Lurati
animatrice Safety Tool, bpa
p.lurati@bfu.ch