

Comment favoriser
la qualité de vie
des professionnel-le-s
dans les établissements
scolaires ?

Marc Thiébaud Jürg Bichsel

17 mars 2010

But de la présentation

*Présenter les pratiques développées
en Suisse romande pour favoriser la
qualité de vie
en partant de notre expérience
de terrain dans l'accompagnement
des établissements scolaires*

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Qualité de vie

Trois domaines reliés :

- *Vie personnelle*
- *Nature du travail*
- *Environnement de travail*

Prendre soin d'un équilibre

Différents processus, différents vécus

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Qualité de vie

Diverses approches :

- *Prévention primaire*
- *Prévention secondaire*
- *Prévention tertiaire*

Expériences, constats, effets

Facteurs de succès et d'échec

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Ce que disent les enseignant-e-s qui ont participé à des séminaires

- *Au début, enseigner
c'était comme boire un
bon verre de bordeaux*
- *Actuellement, c'est du
vinaigre que j'ai
l'impression de boire...*
- *Enseigner c'est comme
un voyage en ballon...*
- *Au début, je voyais de
beaux paysages*
- *Actuellement, je vole à
vive allure très près du
sol, incapable de
pouvoir diriger...*

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Situations à risque

- Un climat scolaire tendu au quotidien
- La solitude, le manque de soutien
- Le perfectionnisme
- Les problèmes non-reconnus
- De multiples élèves en difficultés
- La croyance qu'un-e enseignant-e qui va bien ne rencontre pas de problème
- Des événements traumatisants ...

Gestion de la qualité de vie

3 catégories de facteurs :

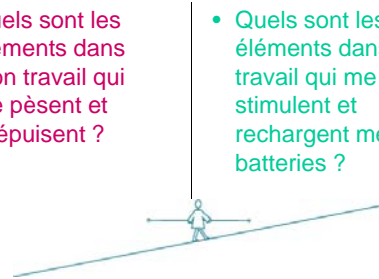
- La nature du travail
- L'environnement de travail
- La vie personnelle

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Réflexion sur ma réalité

- Quels sont les éléments dans mon travail qui me pèsent et m'épuisent ?
- Quels sont les éléments dans mon travail qui me stimulent et rechargent mes batteries ?



Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

La nature du travail

- Un manque de reconnaissance
- Les limites floues d'un travail qui se situe entre l'éducation et la formation
- Des situations qui sont de plus en plus souvent difficiles à gérer
-
- Un travail qui a du sens et donne des satisfactions
- Du soutien de la part des collègues, de la direction, des parents ainsi que des personnes ressources pour l'école
- La possibilité d'apprendre les un-e-s des autres et une formation pertinente pour les réalités actuelles de l'enseignement
-

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

La nature du travail

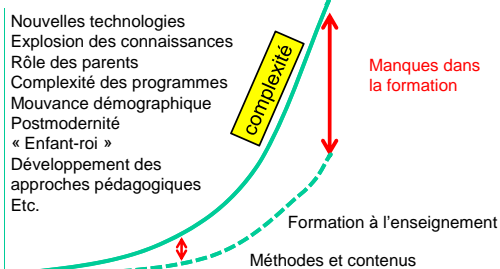
- La grande majorité des enseignant-e-s qui connaissent un excès de stress se plaignent de leur difficulté à gérer la dynamique de la classe. Ils et elles n'ont pas de problème avec la matière enseignée.
- Or la formation des enseignant-e-s porte essentiellement sur la transmission de la connaissance plus que sur la gestion de la classe.

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

La nature du travail

Évolution du contexte de l'école



Adapté de M. St-Germain

L'environnement de travail

- L'institution et ses règles pas toujours claires ou comprises
- Les changements provoquant incertitude et insécurité
- Les tensions entre collègues, avec la direction ou les parents
-
- Un climat scolaire positif
- Une bonne organisation et planification dans la vie de l'école
- Des priorités claires qui aident à gérer les surcharges de travail
-

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

L'environnement de travail

- Une grande proportion des établissements qui font appel au CAPES attendent une aide au niveau de la qualité des relations entre collègues.
- Ils attendent notamment un travail permettant de reconnaître et réparer des blessures et de définir ensemble des règles de communication.

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

La vie personnelle

- Un côté trop perfectionniste, idéaliste
- Un côté « sauveur » qui a tendance à trop prendre sur lui
- Des événements et épreuves de la vie
-
- Se donner des buts correspondant aux ressources et compétences
- Une bonne estime de soi, savoir dire NON sans culpabilité
- Bien gérer son temps et sa vie
- Un milieu proche qui offre du soutien

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

La vie personnelle

- Se retrouver en « burn out » c'est-à-dire littéralement « grillé » arrive particulièrement aux personnes qui sont tout feu tout flamme!
- Le côté idéaliste et perfectionniste met l'enseignant-e face à ses limites, son impuissance et agit comme un juge intérieur.

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Gestion de la qualité de vie

Prendre soin d'un équilibre

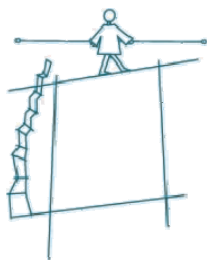
Différents processus

Différents vécus

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Ressources pour la qualité de vie au travail



Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Quelques processus types

- 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 (par ex. conduite de classe)

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Quelques processus types

- 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 les partenaires (familles)

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Gestion de la qualité de vie

3 niveaux d'action :

- *dans l'enseignement et avec les collègues*
- *au niveau de l'établissement*
- *au niveau individuel*

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Dans l'enseignement et avec les collègues

- Partager ses préoccupations et réfléchir à plusieurs
(rencontres d'analyse de pratique et de résolution de problèmes, ateliers, ...)
- S'entraider en découvrant que l'on n'est pas seul avec ses interrogations
- Donner du sens à ce qui nous arrive et imaginer ensemble des pistes d'action

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Au niveau de l'établissement

- Aborder la qualité de vie au travail solidairement
- Réaliser des actions qui développent la qualité de vie au travail
(organisation et planification du travail, prévention et gestion de situations difficiles, etc.)
- Améliorer la communication entre les différents partenaires, développer un milieu empreint d'écoute et d'empathie

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Au niveau de l'établissement

- Reconnaître le travail bien fait
- Offrir du soutien pédagogique et personnel
- Clarifier les attentes et les mandats
- Accompagner les changements
- Mettre en place un fonctionnement clair et respecté par tout le monde

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Au niveau individuel

- Choisir des activités qui nous détendent
- Partager ses préoccupations avec des proches ou avec des professionnels de la relation d'aide
- Faire un bilan pour soi
- Définir des priorités
- Faire face et agir sur les problèmes (stresseurs) rencontrés qu'il est possible d'influencer
- Mettre des mots sur le malaise pour faciliter une mise à distance salutaire

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Au niveau individuel

- Développer ses ressources (organisation personnelle, gestion des émotions et du stress, etc.)
- Structurer et donner sens à son développement
- Améliorer l'estime de soi, l'affirmation de soi
- Savoir se protéger, dire « non »

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Au niveau individuel

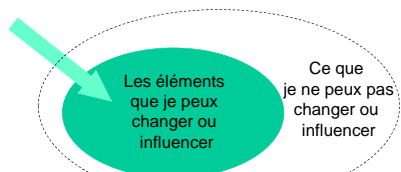
- Veiller à son hygiène de vie, à la santé de son corps
- Travailler sur ses pensées et ses croyances
- Renoncer aux stratégies inefficaces
- Faire le deuil de ce qu'il n'est pas possible de changer

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Exemple: réflexion sur ma réalité

- Quelles actions concrètes est-ce que je peux mener pour accroître la qualité de vie au travail ?



Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Identifier...

ce que je peux changer :

- Comment réduire ce qui fatigue et épuise ?
- Comment accroître ce qui stimule et recharge ?

ce que je n'ai pas le pouvoir de changer :

- Comment compenser, éviter ou lâcher ce qui pèse ?
- Comment me faire aider à changer quelque chose ?

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Gestion de la qualité de vie

3 niveaux de prévention :

- *primaire*
- *secondaire*
- *tertiaire*

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Trois niveaux de prévention

- **La prévention primaire** agit directement sur les causes de la qualité de vie au travail
- **La prévention secondaire** agit sur les facteurs personnels en permettant aux professionnel-le-s de mieux agir pour leur qualité de vie
- **La prévention tertiaire** cherche à apaiser les souffrances des individus aux prises avec un problème de santé psychologique au travail

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Exemple de prévention primaire

- On sait que le manque de participation aux décisions a des conséquences sur la santé psychique des travailleurs-euses
- Mettre sur pied un processus qui permet de recueillir les requêtes et les suggestions des individus est un acte de prévention primaire
- De même, et dans la foulée : discuter et traiter les problèmes existants

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Notre expérience en matière de prévention primaire : exemple

- Animer des journées avec des écoles visant à développer la coopération entre collègues autour d'une classe, d'une discipline, d'une problématique, d'un projet impliquant tout ou partie de l'école : développement d'un climat de confiance ...

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Exemples de projets de coopération

- Accueil des nouveaux élèves
- Travail sur la gestion de classe en équipe pédagogique
- Aide à l'intégration des nouveaux enseignants par l'échange de pratiques
- Spectacle, animation de collègue
-

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

« Dites-nous de quoi vous avez besoin...

et on vous expliquera comment vous en passer... »

Coluche

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Exemple de prévention secondaire

- Développer des connaissances et des habiletés chez les individus de manière à ce qu'ils puissent mieux s'adapter à leur environnement de travail : les aider à apprendre à relativiser, sortir de la « toute puissance »
- On n'agit pas au niveau des causes ...

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Notre expérience en matière de prévention secondaire : exemples

- Former les professionnel-le-s dans les écoles à se donner des feedback constructifs dans le but de réduire les tensions interpersonnelles
- Former des personnes intéressées à mieux gérer le stress, à mobiliser de nouvelles ressources pour leur qualité de vie ...

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Notre expérience en matière de prévention secondaire : exemples

- Mettre en place une analyse de pratique collective avec des groupes de 6 à 8 personnes pour 4 à 6 rencontres d'une demi-journée par année
- Donner un cadre pour une relation de confiance réciproque et une méthode pour aborder des situations difficiles

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Exemple de prévention tertiaire

- La prévention tertiaire vise avant tout à traiter, réhabiliter les individus qui souffrent d'un problème de santé psychologique au travail.
- Ces stratégies incluent généralement des services spécialisés pour conseiller, orienter les personnes
- Les services découlant de prévention tertiaire sont volontaires, confidentiels et disponibles en tout temps

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Notre expérience en matière de prévention tertiaire : exemple

- Nous avons rencontré des dizaines d'enseignant-e-s qui avaient besoin d'une aide individuelle pour ne pas entrer en « burn out » ou pour en sortir
- L'écoute active et l'accompagnement facilitant l'auto-exploration permettent des changements de regards salutaires...

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Gestion de la qualité de vie

Quelques constats et effets

Facteurs de succès et d'échec

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Quelques constats et effets

Une information généralisée à toutes les écoles du canton de Neuchâtel sur la qualité de vie au travail et les risques du métier a permis :

- d'échanger sur les doutes et difficultés vécus dans son enseignement
- de demander de l'aide avant que le burn out ne s'installe

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail



Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Quelques constats et effets

- Des ateliers de réflexion sur des thématiques comme la sanction pédagogique ou l'animation de séances de parents ont permis de tisser des liens de confiance et d'entraide entre les collègues d'un même établissement
- Cela a permis de sortir d'un certain isolement, de se sentir appartenir à un groupe, de mieux gérer des situations difficiles

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Quelques constats et effets

Des projets d'établissement (avec bilan de situation, définition de priorités, actions ciblées ...) ont permis de :

- développer des espaces de communication entre direction et enseignant-e-s
- diminuer des surcharges
- améliorer le climat scolaire
- Mettre en place des fonctionnements efficaces (prises de décision, circulation d'infos, etc.)

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Facteurs de succès et d'échec

- Reconnaître et nommer les difficultés
- Développer des espaces pour partager, déposer les difficultés
- Adapter l'aide proposée aux besoins
- Se donner le temps nécessaire
- Informer

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Facteurs de succès et d'échec

- Partager sur le sens qu'il y a à collaborer
- Développer la confiance
- Mettre en place des solutions aux problèmes
- Agir à plusieurs niveaux selon besoin
- ...

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Facteurs de succès et d'échec

- Développer des relations de confiance réciproque prend du temps ... qu'on n'est pas toujours prêt à accorder
- Parfois les blessures sont tellement importantes, le sentiment d'injustice tellement dominant que l'on fait appel aux avocats plutôt qu'aux médiateurs...

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Facteurs de succès et d'échec

- Les personnes concernées par un haut niveau de stress ne sont pas forcément orientées vers la confiance...
- Elles ont souvent une mauvaise image d'elles-mêmes ou alors projettent leurs difficultés sur leur environnement (mauvais élèves... parents agressifs... collègues minimalistes...)

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Facteurs de succès et d'échec

- Ecouter activement c'est surtout accepter et légitimer ce que la personne nous dit...
- Il n'y a pas lieu de résoudre son problème mais bien de mobiliser les ressources à disposition

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Facteurs de succès et d'échec

- Les bonnes intentions d'une direction d'école visant à développer la coopération entre enseignant-e-s peut se heurter à des résistances importantes si les enseignant-e-s n'ont pas au préalable **partagé sur le sens** que cette collaboration peut revêtir

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Facteurs de succès et d'échec

Il est souvent difficile d'agir par exemple sur :

- la dévalorisation de l'image des enseignant-e-s
- l'accroissement de la complexité de leurs tâches
- leur manque de mobilité
- l'organisation des classes
- la clarté du statut et des conditions de travail
-

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Quelques ressources

- www.cappes.ch
- www.climatscolaire.ch
- www.qualite-de-vie-dans-les-ecoles.ch
- www.animer.ch

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

A venir ...

Une brochure pour les professionnel-le-s des écoles :

Marc Thiébaud
et
Jacques Nuoffer



Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail

Marc Thiébaud thiebaud@formation.ch
Jürg Bichsel j@bichsel.net

CAPPES

Centre d'accompagnement et de prévention pour les
professionnels des établissements scolaires - Neuchâtel

www.cappes.ch

Marc Thiébaud et Jürg Bichsel

Qualité de vie au travail