

« L'école en action – Prévention du stress au travail »

Exemple de pratique B :
Processus partagé – Transparence et information



Cet exemple pratique, qui s'appuie sur une école fictive, met en évidence, sous forme de bonnes pratiques, les expériences faites dans les écoles qui ont participé au projet pilote en Suisse allemande¹. Les encadrés contiennent des remarques « Bonnes pratiques » et/ou des informations complémentaires. Ce document s'adresse en premier lieu aux dispositifs d'accompagnement qui soutiennent les directions d'école pour promouvoir la santé dans les écoles, ainsi qu'à toutes directions d'école et structures cantonales intéressées.

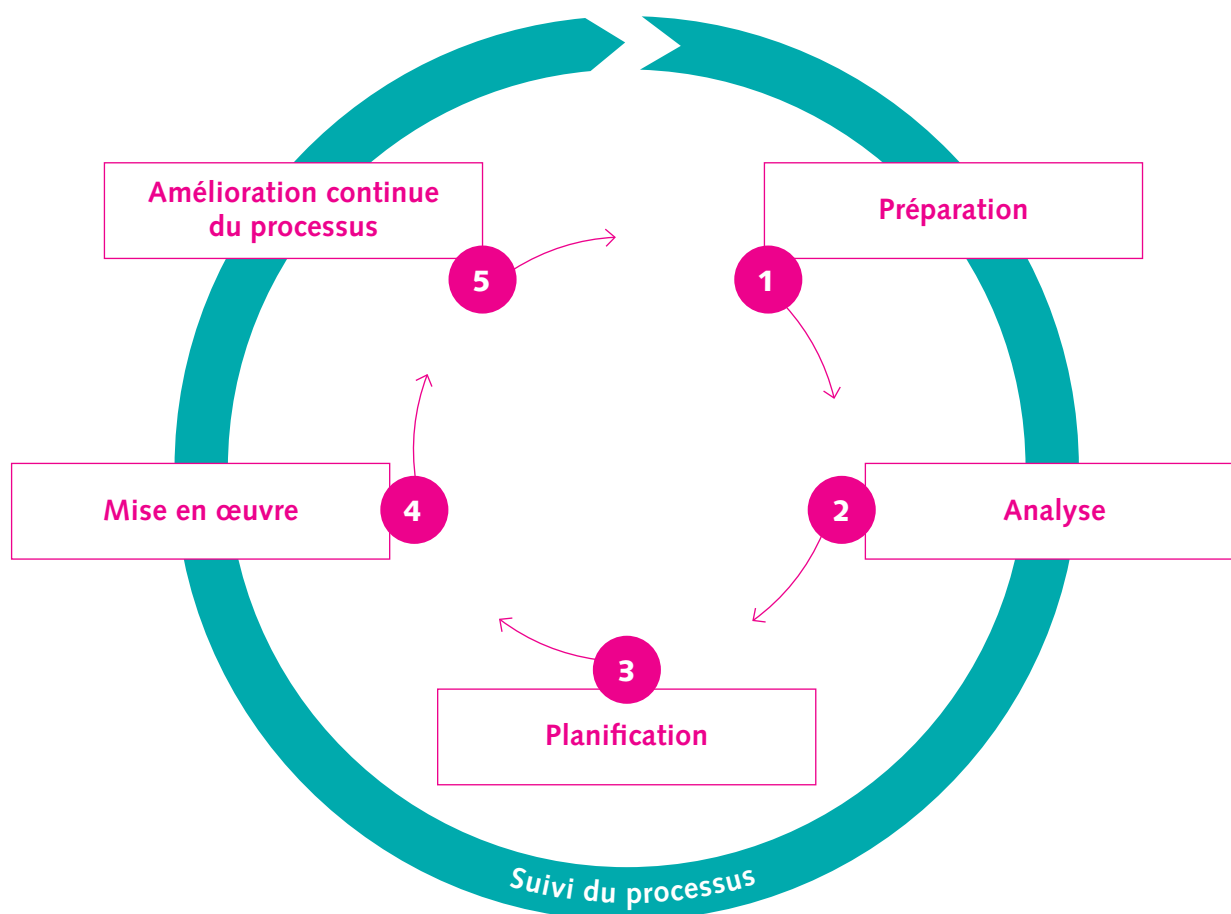
Contexte de l'école

- Niveau scolaire : niveau secondaire I
- Taille de l'école : établissement scolaire de petite à moyenne taille ; env. 250 élèves et env. 35 collaborateurs et collaboratrices
- Implantation géographique : urbaine

¹ L'offre « L'école en action – Prévention du stress au travail » est issue du projet pilote « S-Tool dans les écoles » en Suisse allemande. L'outil d'enquête s'appelle désormais Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis. Plus d'informations sur l'offre: www.ecole-en-action.ch

Méthodologie exemplaire de mise en œuvre du projet « L'école en action »

- 1. Préparation :** clarifier les conditions préalables et les conditions-cadres, informer de manière transparente et complète les personnels de l'école au sujet de leur participation au processus de décision, expliciter l'ensemble du processus, clarifier l'implication des autorités scolaires
- 2. Analyse :** déterminer le meilleur timing et le lieu du sondage, qui influent sur la motivation et la manière d'y répondre ; l'analyse est un « instantané », prendre en compte les ressources, les contraintes et l'état d'esprit, fixer la procédure de présentation des résultats et des discussions qui en découlent
- 3. Planification :** sur la base de la discussion des résultats, définir de manière participative la priorisation et la planification de mesures à court, moyen et long terme
- 4. Mise en œuvre :** dans la mesure du possible, pour la mise en œuvre de mesures, s'appuyer sur des processus existants, définir la participation et les responsabilités de chacun-e
- 5. Amélioration continue du processus :** réfléchir au processus et aux améliorations possibles, examiner l'intérêt d'un nouveau sondage, le planifier



Gestion du projet/clarification des rôles

- La conduite du projet incombe à la direction de l'école
- Le dispositif d'accompagnement soutient le processus dans l'école et assiste la direction



1 Préparation

Situation initiale : le quotidien scolaire se révèle souvent être très contraignant pour le personnel enseignant. Il reste peu de temps pour réfléchir aux possibilités de reprendre des forces. D'un autre côté, on constate aussi que beaucoup d'enseignant-e-s et d'écoles savent gérer ces exigences. Les ressources à cet effet peuvent se trouver chez la personne elle-même ou au niveau des conditions de travail. Des mesures promouvant la santé sont déjà mises en place dans l'école, notamment des mesures favorisant la cohésion de l'équipe et la gestion du temps de travail.

Motivation et décision pour la participation : la direction de l'école a été abordée pour participer au projet pilote. Il existait déjà un intérêt de l'équipe et de la direction pour des mesures supplémentaires de promotion de la santé. La direction de l'école a informé l'équipe du projet pilote, de façon particulièrement exhaustive et transparente sur les étapes concrètes du processus ultérieur et sur sa forme (présentation des résultats, processus de déduction des mesures) ainsi que sur la charge temporelle et les responsabilités. La décision d'une participation a été discutée au sein de l'équipe et prise comme une décision commune de l'équipe. Les autorités scolaires ont été informées de la participation au projet. Un dispositif d'accompagnement a soutenu la préparation du projet.

Objectif : identifier les ressources et les contraintes et reconnaître les liens avec la situation actuelle dans l'école.

2 Analyse

Réalisation : La réalisation du sondage a été fixée pour la période entre la rentrée et les vacances d'automne. Le sondage était accessible pendant deux semaines. La participation était facultative. Les participant-e-s pouvaient y répondre quand et où ils voulaient. Toutes les collaboratrices et collaborateurs de l'école ont été invités au sondage. 89% des collaboratrices et collaborateurs y ont participé.

Interprétation : Les résultats à l'échelle de toute l'organisation et aux échelons inférieurs ont été considérés dans une perspective globale. Les quatre domaines « ressources et contraintes spécifiques aux écoles », « contraintes universelles », « ressources et maîtrise du stress » et « attitude face au travail et bien-être » ont été mis en réseau et en relation

Préparation du projet, information exhaustive et transparente

i

Gestion du projet/clarification des rôles

- La conduite du projet incombe à la direction de l'école
- Le dispositif d'accompagnement soutient le processus dans l'école et assiste la direction

Planification

- Clarifier les conditions préalables et les conditions-cadres pour une réalisation réussie (p. ex. situation actuelle de l'école et adaptation du projet, motivation, culture de l'école adaptée, propension au changement et ouverture d'esprit)
- Clarifier les responsabilités et l'implication des décideurs (p. ex. implication des autorités scolaires, décision de la direction ou de l'équipe)
- Clarifier les conditions-cadres (p. ex. temps, personnel, budget), surtout aussi celles des mesures
- Ancrage dans des structures et des processus existants

Information et transparence

- Rendre transparents les objectifs et les possibilités d'intervention (ce qui est imposé comme immuable par l'extérieur, ce qui est modifiable dans quelles conditions-cadres)
- Information sur la charge de travail et la valeur ajoutée
- Information sur le contenu du sondage, ses avantages et ses limites, clarifier les attentes et les craintes
- Gestion des résultats (protection des données, anonymat)
- Mise en évidence transparente des processus ultérieurs (p. ex. présentation des résultats, voies décisionnelles, communication)
- Information sur la planification de processus continue et montrer le déroulement du projet

Participation

- Participation aux décisions
- Participation p. ex. à la conception et à la mise en œuvre de mesures

avec la situation actuelle de l'école. La présentation des résultats aux personnels de l'école a été préparée sur le plan du contenu et de la méthode avec le soutien du dispositif d'accompagnement. Des premières propositions de mesures ont été élaborées dans le groupe de pilotage.

Présentation et discussion : Pour ce qui est des résultats à l'échelle de l'organisation, il peut arriver que certains acteurs considèrent que leurs ressources, leurs contraintes et leur bien-être sont mal représentés. Afin de satisfaire ce point, on a signalé de manière explicite l'existence d'offres de conseil et d'assistance individuelles et faciles d'accès. Ensuite, la direction de l'école a présenté les résultats à l'équipe. Le dispositif d'accompagnement a ensuite animé le processus de la discussion sur la base des résultats du sondage et a permis ainsi la définition de mesures à mettre en œuvre.

Que mesure l'outil ?

L'outil permet une analyse de situation en termes de contraintes et de ressources et de l'état d'esprit du moment des collaborateurs et collaboratrices d'une école :

Module spécifique aux écoles

- Contraintes et ressources spécifiques aux écoles (p. ex. les possibilités de se détendre, les situations conflictuelles avec les parents d'élèves, les approches pédagogiques partagées, les sources de dérangement au travail)

Module de base

- Stresseurs liés aux tâches (p. ex. l'incertitude et la pression temporelle)
- Facteurs de stress sociaux et conditions-cadres organisationnelles (p. ex. avec les responsables hiérarchiques et les collègues)
- Ressources et gestion du stress (p. ex. la reconnaissance générale et la marge de manœuvre)
- Attitude vis-à-vis du travail
- Etat de santé psychique et psychosomatique

Il existe des modules d'approfondissement supplémentaires dans les domaines cités ci-dessus

3 Planification

Les résultats généraux mettent un très bon résultat en évidence, particulièrement au niveau des ressources. Au cours de la présentation des résultats à l'équipe et de la discussion d'approfondissement, on s'est demandé si des mesures étaient vraiment nécessaires et si oui, quelles mesures apporteraient un bénéfice.

Les propositions de mesures du groupe de pilotage ont été discutées. Les mesures doivent, tout en préservant la santé, mettre l'accent sur la préservation des ressources permettant de maîtriser les exigences et les difficultés du quotidien scolaire, ainsi que les changements dans ce quotidien. Les deux mesures suivantes ont été prises :

- consolidation des ressources individuelles (promotion de l'auto-efficacité, ...)
- utilisation des ressources existantes (poursuite de mesures favorisant la cohésion de l'équipe, élaboration d'un inventaire des spécialités de chaque collaboratrice et collaborateur)

4 Mise en œuvre

Pour la mise en œuvre des mesures, une planification a été élaborée et on a défini qui assumait la responsabilité, qui était concerné et quand, comment les objectifs étaient contrôlés. Les mesures s'adressaient à tous les acteurs de l'école. Toutefois, il n'est pas toujours possible de trouver une solution qui soit positive à 100% pour tous. Les mesures doivent atteindre tous les acteurs de l'école.

Présentation des résultats



Les résultats anonymisés sont représentés à l'aide d'un système de feux de signalisation. Plus le pourcentage par rapport au groupe de référence est faible, plus la valeur est positive.

Nom de l'indicateur	Echelle de pourcentage	Feux
Pression temporelle		
↑ Explication de l'indicateur	↑ Son classement en pourcentage par rapport au groupe de référence	↑ ● zone critique (90–100%) ● zone sensible (60–90%) ● zone verte (0–60%)

Plus d'informations sur l'interprétation des résultats :

www.fws-jobstressanalysis.ch/jsa

La présentation des résultats est actuellement en cours de révision, elle peut légèrement différer.

Extrait d'exemples de résultats



Ressources et stresseurs spécifiques à l'école

- 63 % possibilités de détente
- 52 % perturbations en classe
- 41 % vision pédagogique commune
- 40 % allongement des horaires de travail

Contraintes

- 63 % pression temporelle
- 52 % déséquilibre entre les efforts et les récompenses

Bien-être

- 64 % épuisement
- 45 % distance par rapport au travail
- 25 % satisfaction au travail

Ressources et maîtrise du stress

- 55 % sentiment d'efficacité personnelle
- 31 % participation
- 31 % satisfaction concernant l'estime (collègues)
- 30 % marge de manœuvre
- 27 % soutien du supérieur

5 Amélioration continue du processus

Tout au cours du projet (env. 1½ an), un renforcement de la culture de la reconnaissance du travail et de la confiance était perceptible. Globalement, les mesures prises ont été évaluées comme ciblées, bien qu'il n'ait pas été possible de les mener toutes à bien. Atteindre les objectifs est un processus continu. La planification de mesures a permis au personnel enseignant de conserver en mémoire le thème de la santé. Un nouveau sondage pour contrôler l'efficacité des mesures et faire un nouvel état des lieux est envisagé. La charge de travail, les avantages et l'objectif devraient être clarifiés de manière plus ciblée. Les facteurs de réussite et les obstacles ci-après ont été identifiés au cours de la réalisation du projet.

Facteurs de réussite:

- Suivi du processus par le dispositif d'accompagnement, en particulier lors de la préparation du projet
- Démarche participative lors de la prise de décision
- Information permanente, exhaustive et transparente sur le processus ultérieur
- Implication des autorités scolaires pour la décision de participer au projet pilote « L'école en action »

Obstacles:

- Le temps à consacrer ne doit pas être sous-estimé
- Vouloir planifier trop de mesures (grande quantité de résultats générés)
- Mettre l'accent sur les contraintes
- Il n'est pas toujours possible de trouver la bonne solution pour tous, le résultat convient à certains mais pas à tous

Offres de soutien individuelles et faciles d'accès

Pour ce qui est des résultats à l'échelle de l'organisation, il peut arriver que certains acteurs considèrent que leurs ressources, contraintes et bien-être sont mal représentés. Il est donc essentiel de signaler de manière explicite l'existence d'offres de conseil et d'assistance individuelles et faciles d'accès.

Recommandations pour d'autres

- L'analyse est le point de départ d'une réflexion approfondie en équipe et de la planification de mesures (processus)
- Souvent, les résultats ne sont pas surprenants. Toutefois, passer d'une évaluation subjective à des données concrètes peut déjà avoir une grande influence
- L'état des lieux est déjà une intervention et met quelque chose en mouvement; des thèmes inattendus peuvent émerger par la même occasion
- L'accompagnement du processus par le dispositif d'accompagnement est important, en particulier en phase de préparation du projet, d'interprétation et de présentation des résultats, ainsi que pendant le processus de déduction des mesures
- Selon l'évaluation, le bénéfice est élevé si l'information a été transparente et si la présentation des résultats tout comme le processus des mesures se sont déroulés de manière participative
- Des mesures ciblées adaptées à l'équipe, à la planification scolaire actuelle et au contexte de l'école favorisent la réussite du projet
- Les meilleures propositions de mesures viennent de l'équipe
- Une présentation rapide des résultats du sondage et des mesures réalisables à court terme apportent des résultats rapides et préservent la motivation
- Le projet devrait être conçu sur 2 ans au moins

Informations complémentaires sur le projet pilote « L'école en action »

Le projet pilote « S-Tool dans les écoles » s'adressait aux écoles obligatoires en Suisse allemande, sur mandat de Promotion Santé Suisse, et a été mené en collaboration avec RADIX Fondation suisse pour la santé.

Plus d'information sur cette offre:

www.ecole-en-action.ch