

# Promouvoir la santé des enseignant·es: c'est essentiel pour notre école et nos élèves

L'enjeu de la santé au travail dans le monde de l'enseignement est central à l'heure actuelle. Cette contribution souligne les difficultés existantes, les conséquences sur la qualité de vie du personnel enseignant bien entendu, mais aussi l'impact de la situation sur le climat scolaire ainsi que sur le bien-être et le succès de la formation des élèves. Dans un deuxième temps, différentes actions possibles et ressources sont mises en évidence. L'idéal serait d'avoir une approche intégrée et de développer une véritable gestion de la santé en entreprise dans nos écoles, avec la participation active des équipes de direction, du personnel et le soutien des autorités.

Le monde du travail, l'organisation des activités professionnelles et le climat de travail ne sont pas toujours favorables à la santé des collaboratrices et des collaborateurs. C'est un fait avéré, et la situation, comme en témoignent différentes enquêtes et analyses, ne s'améliore pas, taux d'arrêts de travail – en particulier de longue durée notamment liée à des burnouts –, de présentisme et d'absentéisme à l'appui. Ainsi pour la Suisse, en 2022, la part des actif·ves occupé·es qui se sentent épuisé·es émotionnellement dépasse, avec 30,3%, la barre des 30% (pour la première fois depuis 2014, début des enquêtes). Le stress lié au travail coûte environ 6,5 milliards de francs à l'économie en 2022 (cf. les données de Promotion santé suisse, dont le *Job Stress Index*). Derrière les chiffres se trouvent des êtres humains et des familles, qui souffrent de la situation. Ainsi que des collègues qui se retrouvent surchargé·es ou démuni·es par l'absence ou la fragilisation d'une partie du personnel. Le milieu scolaire, et la profession enseignante en particulier, n'échappe pas à cette dynamique.

## De la nécessité d'agir

Une partie des enseignant·es ont des problèmes de santé, en particulier psychique, dont les causes sont liées à leur environnement professionnel, mentionnons prioritairement de la surcharge, du stress, de la fatigue. Le Syndicat des enseignant·es romand·es a mis en évidence plusieurs éléments lors de son enquête de 2017 (menée par l'Institut universitaire romand de Santé au Travail). Le contexte et les contraintes structurelles jouent un rôle important dans ces surcharges, à signaler notamment le rythme des réformes administratives et pédagogiques et l'amplification des charges administratives ou liées au suivi d'élèves à besoins particuliers. Un certain manque de reconnaissance du métier, ainsi que la gestion de problèmes interpersonnels impliquant les élèves, les parents et/ou d'autres enseignant·es sont aussi des facteurs de risque.

Un autre facteur de risque est lié au fait que les professionnel·les de l'enseignement semblent souvent réticent·es à demander de l'aide à leurs collègues, à chercher du soutien lorsqu'ils ou elles rencontrent des difficultés,

que ce soit dans leur santé de manière générale, dans leur pratique ou en situation de stress – notamment dans la gestion de classe. Ce milieu professionnel reste plutôt individuel et valorise assez peu la collaboration. Chercher du soutien est encore trop souvent vu comme un aveu de faiblesse. Les enseignants et enseignantes manquent de ressources pour faire face aux contraintes évoquées ci-dessus.

Ces difficultés ou ces sources de démotivation se traduisent concrètement aussi par un grand nombre d'enseignant·es qui quittent le métier quelques années seulement après la fin de leur formation, mais aussi par de nombreux professionnel·les expérimenté·es qui décident de réorienter leur carrière, soit en cherchant des postes ou tâches spécifiques détachés de l'enseignement, soit en sortant complètement du milieu scolaire. Enfin, dans de nombreux cantons, un constat est fait concernant la difficulté à recruter des personnes ayant des maitrisés de classes ou prenant des responsabilités dans l'établissement, y compris dans des postes de direction. Ces derniers sont aussi surchargés et parfois mal reconnus dans leurs activités.

De manière générale, la santé, le bien-être, la motivation des élèves et la réussite scolaire sont liés aux caractéristiques de la classe et au climat de l'école, ainsi qu'à la santé et au bien-être des enseignant·es et des directions scolaires. Des bases scientifiques et un argumentaire mettent en évidence les liens entre la santé des enseignant·es et directions d'écoles et ces éléments (cf. illustration et encadré ci-contre).

Investir dans la promotion de la santé et la prévention – notamment du stress – a un grand impact sur l'organisation de l'école et sur le quotidien des enseignant·es. C'est une clé pour éviter des épuisements, des absences longue durée très coûteuses financièrement et humainement. La Fondation Promotion santé suisse, active dans la santé au travail en Suisse, a développé plusieurs outils et enquêtes sur ces questions. Elle met en évidence le coût monumental des pertes de productivité liées à un excès de contraintes liées au travail par rapport aux ressources des collaborateurs et des collaboratrices.

Leur outil, le *Job Stress Analysis (JSA)*, évalue l'équilibre contraintes-ressources chez les collaborateurs et collaboratrices d'organisations et estime les pertes de productivités liées à l'absentéisme ou au présentisme (réduction des performances en raison de limitations liées à la santé). Par exemple, une école avec un personnel de cent personnes environ avec de très fortes contraintes (stress), perd 2850 heures de travail/an. Une école de taille similaire avec un équilibre contraintes/ressources plutôt favorable n'aurait une perte de productivité «que» de 1140 heures/an. Il y a donc un potentiel d'économie très important.

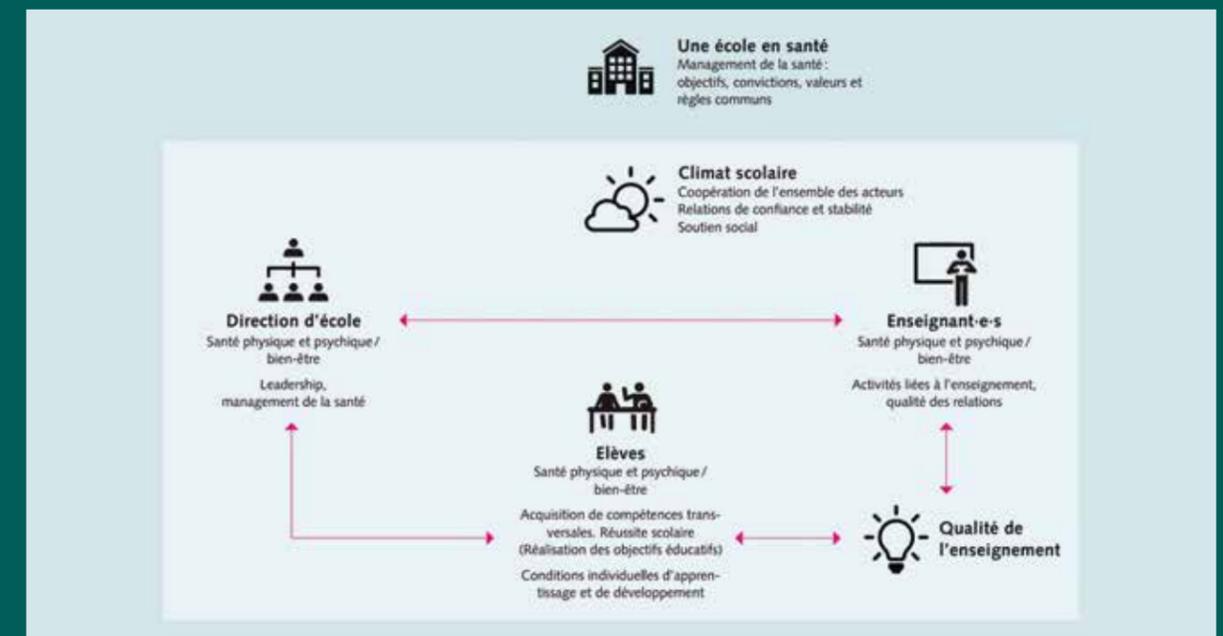
## Argumentaire La santé renforce l'éducation de l'Alliance PSE

De nombreux acteurs suisses s'impliquent dans l'Alliance pour la Promotion de la Santé des professionnel·les de l'École, portée par les associations des enseignant·es et des directions (SER et CLACESO pour la Romandie) et la Fondation suisse pour la santé RADIX. S'appuyant sur une revue de la littérature scientifique (réalisée par la HEP Zurich et la HEP Vaud), l'Alliance a publié en 2018 un argumentaire intitulé *La santé renforce l'éducation qui synthétise six éléments clés montrant ces interdépendances*.

[www.radix.ch/pse](http://www.radix.ch/pse)

Cet argumentaire est également disponible en allemand et en italien.

La santé renforce l'éducation. Schéma montrant les interdépendances, notamment entre la santé des enseignant·es et le bien-être et le succès de la formation des élèves (Argumentaire de l'Alliance PSE, 2018)





Enfin, dans un contexte de difficultés de recrutement ou de remplacements, et de pénurie annoncée d'enseignant-es, promouvoir la qualité de vie au travail est un point central tant pour motiver de nouvelles vocations que pour éviter des sorties de professions ou réorientations parfois très précoces.

### Des pistes d'actions à différents niveaux

Suite à ce portrait quelque peu sombre de la situation actuelle, un message clé: il est possible de mettre en place différentes mesures. Certaines relèvent des autorités politiques (cantonales et communales) et donc nécessitent du temps et des négociations, une prise de conscience et un engagement concret, mais aussi des budgets réels. Mais beaucoup de mesures peuvent aussi prendre place au niveau des établissements scolaires, des directions d'écoles, des équipes enseignantes ou être mises en pratique au niveau individuel.

RADIX a rédigé en lien avec l'Alliance PSE un document synthétique de recommandations pour soutenir la santé du personnel enseignant (publié en 2020), qui a été discuté et validé par les acteurs de l'éducation et de la promotion de la santé en Suisse. Il s'adresse aux trois niveaux: les autorités, les directions d'écoles et le personnel enseignant. Pour simplifier, elles sont regroupées en six domaines d'action (qui bien entendu se recoupent en partie).

Les trois premiers axes relèvent plutôt de l'organisation, et les trois derniers des enseignant-es et spécialistes:

- Management de la santé dans l'organisation de l'école.
- Organisation du travail et planification des ressources.
- Accompagnement au changement.
- Renforcement des compétences et ressources en promotion de la santé.
- Renforcement d'un climat scolaire et des relations sociales positives.
- Faire face aux situations complexes.

Les recommandations et exemples de mesures pratiques sont disponibles en ligne:



### Quelques pistes pour agir

N'ayons pas peur de l'affirmer, pour une démarche efficace et durable, l'idéal est de réfléchir et de mettre en place une gestion de la santé en entreprise de manière systématique. La direction d'établissement a un rôle mo-

teur dans ce processus et devrait être soutenue et renforcée dans ses compétences. Les autres éléments clés sont un appui actif des départements de l'instruction publique (finances et ressources humaines), et l'intégration de manière active et participative du personnel de l'école dans la démarche.

Plus concrètement, voici quelques exemples d'actions possibles.

- Encourager la formation des directions d'établissements sur les questions de promotion de la santé du personnel et sur le leadership (participation réelle, feedbacks positifs, clarification des rôles, équité, communication, objectifs communs).
- Travailler sur l'équipe, sur le soutien mutuel entre collègues. Cet objectif peut être investi de manière ciblée, par exemple avec un focus sur l'intégration des nouvelles arrivées dans l'établissement ou dans le métier. Il peut également être plus transversal, par exemple encourager les échanges par branches, ou par cycles d'enseignement. Des mesures structurelles sont aussi à planifier en lien avec les besoins identifiés chez les enseignant-es, par exemple repenser l'organisation/la gestion des remplacements ou améliorer l'accueil des nouveaux et nouvelles collaborateur-trices.
- Travailler sur l'équipe plus indirectement via un projet d'établissement – par exemple sur le climat scolaire – qui mobilise l'ensemble des enseignant-es, les encourage à travailler en équipe et favorise une posture collective cohérente. Au niveau du climat scolaire, RADIX a publié des ressources en libre accès: *SchoolMatters – Pour un climat scolaire bienveillant* qui propose des pistes au niveau de l'organisation de l'école et de différents thèmes.
- Utiliser la démarche «L'école en action – Prévention du stress au travail» comme projet d'établissement (enquête, retours individuels et collectifs, démarche participative, mise en place de mesures collectives). Ce projet porté et financé par Promotion santé suisse peut être mobilisé sur tout le territoire suisse, à des conditions variables dans chaque canton selon les structures ou soutiens financiers définis par ces derniers. (Voir encadré ci-contre.)
- Avoir des personnes ressources externes à l'établissement pour soutenir individuellement ou collectivement les enseignant-es en situation de vulnérabilités.
- Proposer aux enseignant-es et les encourager à suivre des formations thématiques courtes ou des coachings sur différents thèmes à choix selon leurs besoins (par exemple promotion du mouvement, équilibre vie professionnelle/privée, questions liées au sommeil, gestion du temps, gestion des conflits, collaboration avec les parents, etc.).



## L'école en action – Prévention du stress au travail

«L'école en action» est une offre validée et évaluée qui vise le renforcement de la santé de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices. Elle s'adresse aux écoles publiques et privées de tous niveaux (primaire, secondaire, tertiaire). Les écoles déterminent, à l'aide d'une enquête en ligne (le JSA), les ressources, les contraintes et le bien-être au travail des collaborateurs et collaboratrices au niveau de l'école et des équipes. Sur la base de ces résultats, une analyse du potentiel de développement de l'établissement est menée. La direction, en collaboration avec tous les acteurs de l'école, définit des champs d'action pour mettre en œuvre des mesures ad hoc afin de renforcer la santé des équipes. Chaque personne qui participe à l'enquête reçoit un feedback

anonymisé avec des conseils personnalisés pour la gestion du stress. Des professionnel·les accompagnent les directions d'établissements dans ce processus. Ils et elles apportent ainsi leur expertise et un regard externe bienvenu. Le projet national est coordonné par la Fondation RADIX, sur mandat de la Fondation Promotion santé suisse. Un fond de soutien financier est à disposition pour les écoles qui démarrent en 2023 et sur la première moitié de 2024 (de 2500 à 4000 francs selon la taille de l'établissement).

Informations détaillées et contacts, vidéo explicative, détails du processus et soutien financier, témoignages d'acteurs des écoles ayant fait le processus, etc. [www.ecole-en-action.ch](http://www.ecole-en-action.ch).

Prendre des mesures, notamment structurelles, en faveur de la santé du personnel des écoles n'est pas une option: c'est une condition sine qua non pour que notre système scolaire puisse bien fonctionner, pour que les enseignant-es et enseignant-es se sentent bien et soient en

bonne santé, pour valoriser ce métier et motiver le personnel à poursuivre cette activité et à s'impliquer. Il en va du sens de notre système scolaire, de la qualité de l'enseignement et du bien-être des élèves.