

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

Exemple de pratique A :  
S'inspirer de la pratique pour la pratique



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 allemande<sup>1</sup>. 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.

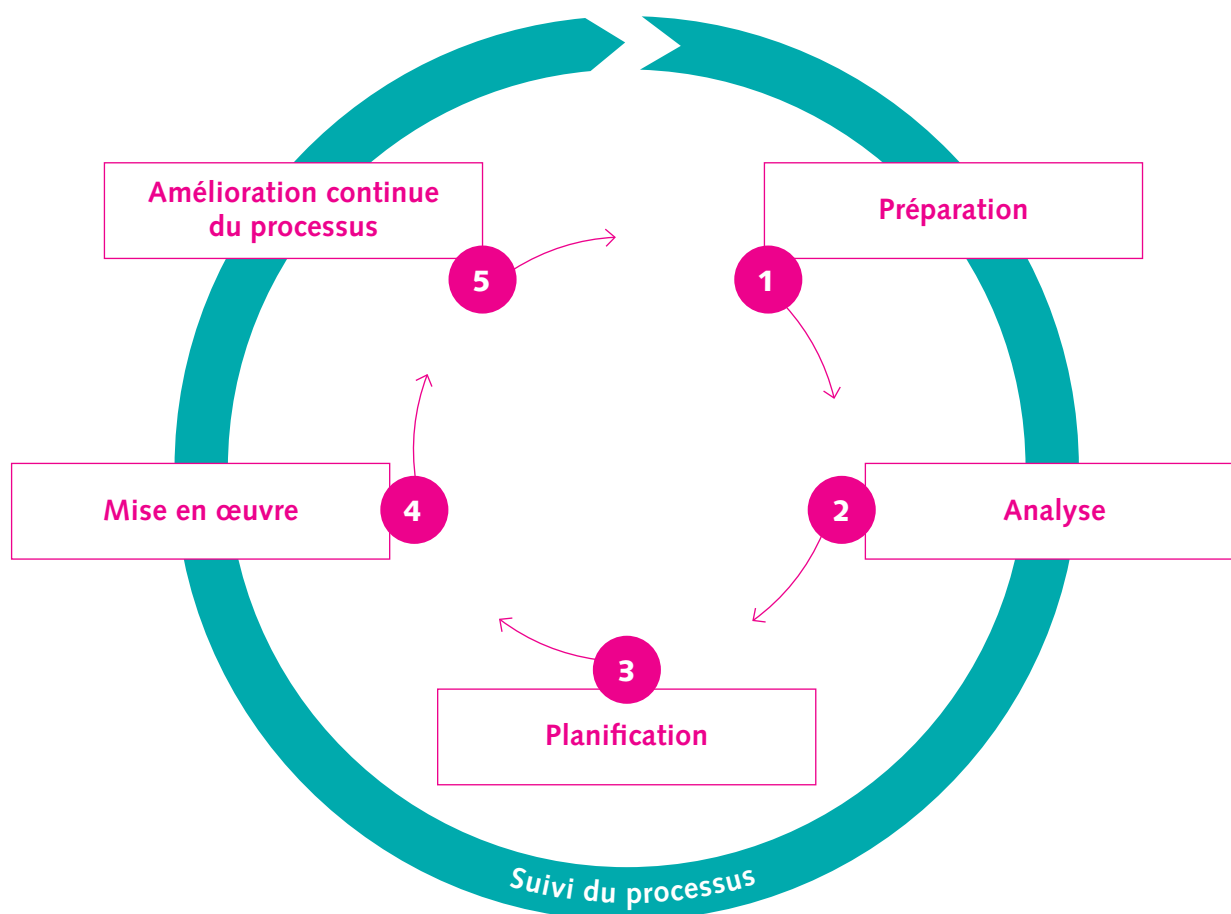
## Contexte de l'école

- 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

<sup>1</sup> 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](http://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. Dans le contexte scolaire, les possibilités de retrait et de repos sont difficiles à aménager – une présence permanente pendant les cours et une disponibilité constante sont exigées par la fonction. Même pendant les pauses, il est souvent impossible de se reposer vraiment, car d'une part, il n'y a pas de lieu adéquat, et d'autre part, les pauses sont utilisées pour se concerter ou échanger des informations avec des collègues.

**Motivation et décision pour la participation :** une participation au projet a été motivée par la question : nous sommes confrontés à des contraintes – par où commencer ? Après l'obtention d'informations, la décision en faveur d'une participation au projet pilote « L'école en action » a été discutée au sein du groupe de pilotage de l'école, l'équipe a été informée et l'engagement pris.

**Objectif :** consolider la santé de tous les acteurs de l'école par des mesures basées sur des données, à mettre en œuvre concrètement pour réduire les charges et identifier les ressources existantes.

## 2 Analyse

**Réalisation :** Il a été prévu de réaliser le sondage pendant une phase calme de l'année scolaire, entre les vacances d'automne et de Noël. Le sondage a été accessible pendant deux semaines. La participation était facultative. Après une réunion d'équipe, une plage de temps a été prévue afin de pouvoir remplir le questionnaire. Mais les participant-e-s avaient la possibilité soit de profiter de cette plage de temps, soit de remplir le questionnaire à un autre moment ou un autre endroit. Tous les enseignant-e-s et la direction de l'école ont été invités à remplir le sondage. 85% des personnes invitées y ont participé. Le temps nécessaire pour le sondage était d'env. 30 min.

### 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

**Interprétation :** Les résultats au niveau de l'organisation ont été considérés dans une perspective globale. En observant en parallèle et en réseau les quatre domaines « ressources et contraintes spécifiques aux écoles », « contraintes universelles », « ressources et maîtrise du stress » et « attitude face au travail et bien-être », il a été possible d'identifier des schémas ou de déduire des hypothèses sur une éventuelle corrélation. La présentation des résultats à l'équipe a été préparée sur le plan du contenu et de la méthode en collaboration avec le dispositif d'accompagnement.

## 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](http://www.fws-jobstressanalysis.ch/jsa)

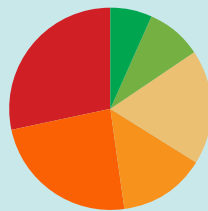
La présentation des résultats est actuellement en cours de révision, elle peut légèrement différer.

## Extrait d'exemples de résultats



### Ressources et stressseurs spécifiques à l'école

- 69% possibilités de détente
- 51% perturbations en classe
- 31% clarté de la fonction
- 27% nuisances dues au bruit et aux voix
- 22% soutien par les élèves



### Obligations administratives

rouge : « m'affecte beaucoup » jusqu'à  
vert : « ne me concerne pas »

### Ressources et maîtrise du stress

- 41% attitude soutenante du supérieur
- 34% reconnaissance générale

### Contraintes

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

### Bien-être

- 27% enthousiasme lié au travail
- 25% satisfaction générale au travail

**Présentation et discussion :** Dans un premier temps, les résultats ont été présentés par la direction de l'école aux personnels de l'école. 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.

Lors de la présentation des résultats aux personnels de l'école, de la discussion des schémas et des priorités, l'image suivante est apparue :

- Ressources : le soutien du/de la supérieur/-e et des collègues, la participation (possibilité de prendre activement part aux processus de décisions qui concernent sa propre situation) et la globalité de la tâche (accomplissement de A à Z)
- Contraintes : le manque de possibilités de repos telles qu'un lieu à l'écart ou des pauses plus fréquentes, la distance par rapport au travail et la grande part de tâches administratives
- Bien-être : globalement une bonne satisfaction au travail et un bon état de santé général

### 3 Planification

Au-delà de mesures pouvant être mises en place rapidement, des mesures à moyen et long terme ont également été formulées. La participation de tous les acteurs était ici considérée comme primordiale. Les mesures suivantes ont été prises :

- entente sur « quand suis-je disponible », de quoi discutons-nous pendant les pauses ?
- espaces calmes pour le personnel enseignant, p. ex. salle de repos
- poursuite des mesures existantes renforçant l'équipe
- flux de documents papier : regroupement des documents, p. ex. pour les nouvelles entrées, vérifier si une distribution électronique est possible et établir un planning « quand, quoi, de qui »

## Approche participative exemplaire pour la présentation des résultats et la planification des mesures

### a. Compléter les résultats et clarifier les questions

### b. Etablir un ordre de priorité des résultats :

Qu'est-ce qui est le plus important pour nous ?

### c. Discussion de l'ordre de priorité :

Qu'est-ce qui m'affecte/nous affecte ? Qu'est-ce qui me/nous soulage ? Où avons-nous des ressources qui nous renforcent ou qui jouent un rôle de tampon face aux contraintes ?

### d. Approche structurée pour les propositions de mesures (mandat en groupes) :

Questions :

- que pouvons-nous faire en tant qu'équipe globale ?
- que voulons-nous conserver ?
- qu'est-ce que nous ne pouvons pas changer du fait du système ?
- à quoi devons-nous veiller ?

Mandat :

- les questions doivent être traitées à trois niveaux : moi/l'équipe/l'école
- établir un ordre de priorité
- les groupes présentent leurs propositions de mesures

### e. La direction/le groupe de pilotage reçoit les propositions et explique les prochaines étapes :

- regroupement des mesures
- planification de la mise en œuvre : mesures à court, moyen et long terme
- définir les responsabilités et la participation (soutien interne, externe) pour la mise en œuvre

## 4 Mise en œuvre

Pour la mise en œuvre et le planning des mesures, une planification détaillée 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 personnels de l'école.

## 5 Amélioration continue du processus

Tout au long du projet (env. 1½ an), une sensibilisation au thème de la santé était perceptible. La participation à toutes les étapes du processus, en particulier la planification des mesures, a permis de renforcer la confiance mutuelle. La planification de mesures à moyen et long terme évite que le thème tombe dans l'oubli. Un nouveau sondage dans les écoles est envisageable afin de contrôler l'efficacité des mesures. Les facteurs de réussite et les obstacles ci-après ont été identifiés au cours de la réalisation du projet.

### Facteurs de réussite:

- Conseils adéquats du dispositif d'accompagnement, plus particulièrement au niveau de l'interprétation des résultats
- Soutien du dispositif d'accompagnement lors de la présentation des résultats ainsi que pour la réflexion sur les mesures à mettre en œuvre
- Processus participatif et guidé au moment de la définition des mesures
- Forme mixte: propositions de l'atelier de présentation des résultats et idées/solutions du groupe de pilotage et de la direction de l'école

### Obstacles:

- Sous-estimer la charge de travail, ne pas clarifier les conditions-cadres
- Les processus ultérieurs ne sont pas suffisamment mis en évidence
- L'attente quant aux avantages et possibilités du sondage ne sont pas clarifiées
- Ne pas mettre d'accent, ne pas définir de priorités, ne pas se poser la question de ce qui devrait être mis de côté

## 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](http://www.ecole-en-action.ch)