

# Ressources pour la qualité de vie au travail

Marc Thiébaud

9

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 CAPPES (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@net2000.ch

Site internet du CAPPES: [www.cappes.ch](http://www.cappes.ch)

Site internet « ressources pour la qualité de vie » :

<https://www.qualite-de-vie-dans-les-ecoles.ch>