

Développer la qualité de vie dans l'enseignement

M. Thiébaud

Les enseignants vivent de plus en plus de pressions, les attentes de la société, du système éducatif, des parents sont de plus en plus nombreuses. Leurs tâches se sont multipliées et diversifiées.

La mobilisation des élèves et la gestion de classes hétérogènes sont un défi croissant. Si l'on y ajoute le fait que c'est un travail de relation, avec tout ce que cela représente sur le plan émotionnel, enseigner est un métier à risques pour la santé. Sans compter les facteurs personnels qui peuvent conduire au perfectionnisme, à ne pas mettre de limites à son travail, etc. On débute «tout feu tout flamme» et on peut finir «brûlé».

Les directions d'école et les enseignants ont besoin de développer leurs capacités à gérer ces sources de stress et à s'en protéger autant que possible. Certaines stratégies ne sont guère efficaces à moyen ou long terme: s'épancher sur les difficultés rencontrées (sans chercher un véritable soutien) ou les ignorer, investir un maximum de temps dans d'autres activités - soupapes, développer une attitude autoritaire ou rigide, se replier chez soi pour «oublier», s'isoler pour «avoir la paix», etc.

Les approches efficaces passent par une analyse la plus objective (et collective) possible des difficultés, la recherche de solutions ciblées, la mise en œuvre de démarches



d'amélioration de la qualité de vie et de projets de prévention dans la durée ajustés aux réalités rencontrées. Toutes les écoles et tous les professionnels ne sont pas touchés de la même manière, même si certaines tendances communes se retrouvent. Plusieurs facteurs sont en jeu et il est nécessaire d'agir à de nombreux niveaux. Les études à ce sujet convergent. Nos observations en lien avec les activités d'accompagnement et de prévention menées dans les écoles depuis 2003 vont dans le même sens. Il n'est pas possible ici de rendre compte de cette complexité. Nous évoquerons seulement quelques lignes générales et certaines pistes d'action.¹

Quelques lignes générales

La qualité de vie au travail est liée, de manière simplifiée, à un équilibre entre contraintes, pressions, facteurs d'épuisement d'une part et ressources, plaisir, facteurs de protection d'autre part. Il importe d'agir de manière à non seulement réduire les aspects pesants, mais aussi accroître les aspects ressourçants dans le quotidien du métier. Agir de manière pertinente sur les éléments que l'on peut influencer. Avoir «*le courage de changer les choses que je peux changer, la sérénité d'accepter celles que je ne peux pas changer et la sagesse de distinguer entre les deux*» selon les termes de Marc-Aurèle.

Agir seul s'avère généralement insuffisant ou inefficace. L'aspect solitaire du travail de l'enseignant est déjà en soi une source de fatigue. Lorsqu'on s'épuise, il est difficile d'avoir le recul nécessaire. Les actions les plus efficaces à long terme sont celles qui sont menées collectivement, en amont des problèmes, sur l'environnement et les relations de travail, le climat scolaire, l'encadrement des élèves, le développement de la pédagogie, de collaborations et de valeurs partagées, du soutien à tout ce qui fait sens et (re)donne de l'enthousiasme. L'acquisition de compétences personnelles, par exemple dans la gestion du stress, est utile, elle permet de mieux réagir individuellement, mais elle ne produit pas des effets protecteurs aussi importants sur la qualité de vie dans l'école qu'une action collective.

Des pistes d'action à différents niveaux pour développer la qualité de vie au travail

On peut distinguer principalement trois niveaux.

L'enseignement et les relations de travail

La plupart des enseignants qui ont souffert au travail disent avoir retrouvé le plaisir après avoir pris du recul et repensé le sens, les valeurs, ce qui fait le cœur de leur métier. Cela passe par trouver un équilibre entre engagement et désengagement, cibler les priorités, développer de nouvelles pratiques, par exemple dans la gestion de classe; et s'entraider, travailler en équipe, pour nourrir et valoriser son quotidien - ce qui représente un investissement, notamment en temps, qui n'est souvent pas re-

Exemples de moyens mobilisés pour développer la qualité de vie au travail

Dans l'enseignement: activités permettant de favoriser les collaborations et la solidarité entre collègues; partage d'expériences, échanges de cours, d'outils, d'informations utiles; projets d'équipe; analyses de pratique et ateliers ciblés sur des problématiques communes (gestion des élèves, des relations conflictuelles, etc.); processus concertés pour le traitement de situations difficiles et recours à des spécialistes si nécessaire; développement de la communication avec les parents avant que ne surviennent des problèmes; utilisation au besoin d'une tierce personne médiatrice; organisation efficace du travail et clarification des priorités.

Dans l'environnement de travail: projets favorisant la construction d'une vision et d'une culture d'école; planification cohérente des activités de l'établissement, utilisation de méthodes pour des séances efficaces et une circulation des informations claire et simple; répartition équilibrée des élèves dans les classes; traitement équitable des professionnels par la direction; mise à disposition de moyens pour préparer et accompagner les changements et pour soutenir les professionnels.

Au niveau plus personnel: ateliers de prévention du surmenage, connaissance de ses stress, de ses émotions, de ses pensées; développement de l'affirmation et de l'estime de soi, acquisition de stratégies pour faire face à des situations difficiles ou les modifier; bilan individuel et plan d'action pour développer sa santé au travail, clarifier ses priorités (et savoir aussi renoncer ou dire «non»), pour favoriser le meilleur équilibre possible dans sa vie, porter attention à ses valeurs et ses idéaux, et entretenir la richesse de ses relations familiales, sociales et professionnelles; mise à disposition de ressources spécialisées pour un soutien individuel.

connu, mais qui est essentiel pour durer. «*Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin*», dit un proverbe africain.

L'environnement de l'école

A ce niveau, une direction qui s'engage pour la qualité de vie au travail et une conduite éclairée de l'ensemble du système scolaire sont toutes deux nécessaires. Les nombreuses réformes actuelles renforcent encore cette nécessité. Les directions d'école ont un rôle important pour assurer une organisation optimale, accompagner les changements, soutenir le corps enseignant, améliorer en permanence le climat scolaire et la cohérence du cadre éducatif. Mais elles sont également soumises à des stress majeurs. Elles ne peuvent réussir qu'en collaboration avec

les autorités scolaires supérieures et l'ensemble des collaborateurs de l'établissement. A une échelle plus large encore, on pourrait aussi évoquer un travail nécessaire autour de la reconnaissance de la profession, de l'image de l'école dans la société, etc.

Le niveau plus personnel

Chaque professionnel peut développer des compétences pour améliorer ses stratégies de gestion du stress en sachant repérer et analyser les facteurs de tension, identifier ses ressources, apprendre des actions et comportements efficaces; également prévenir des risques en veillant à ses besoins, en connaissant ses limites et ses fragilités comme ses forces et en sachant faire appel aux aides et ressources qui peuvent être mobilisées.

Un apprentissage

Pour une école ou un professionnel, ce n'est pas un problème d'avoir des difficultés (elles font partie de la vie). C'en est un de ne pas les reconnaître, de ne pas pouvoir en parler et de ne pas travailler à leur résolution. On observe trop souvent que faire état de difficultés dans l'enseignement suscite des peurs du jugement, notamment de la part de la direction et des collègues - quand ce n'est pas un sujet encore tabou. La santé au travail passe en particulier par une libération de la parole, une reconnaissance et une gestion en commun, constructive, des multiples sources de stress présentes dans l'enseignement. Ce n'est pas tâche facile: analyser les situations, cibler les actions, mobiliser les moyens pour déployer une démarche dans la durée. Un accompagnement, collectif et/ou individuel est souvent utile, voire nécessaire. Outre de l'écoute, il peut apporter un regard extérieur, des outils de bilan, des pistes et un soutien par rapport aux actions à mettre en place, une aide pour la réalisation de projets collectifs - d'autant plus efficaces que l'on agit en prévention plutôt qu'en situation critique. Par ailleurs, développer la qualité de vie, garder l'équilibre et le plaisir d'enseigner au quotidien, cela s'apprend. Au niveau personnel et, surtout, au niveau du travail, des collaborations et de la vie de l'école.

Notes

- ¹ Voir le site www.qualite-de-vie-dans-les-ecoles.ch pour des références et d'autres éléments.
- ² Centre d'accompagnement et de prévention pour les professionnels des établissements scolaires. Voir: www.cappes.ch

l'auteur

Marc Thiébaud
consultant pour les écoles,
formateur, responsable
du CAPPES² à Neuchâtel

