

ACTES DU 4^e SÉMINAIRE • SÉMINAIRE DE DELÉMONT • 21-23 SEPTEMBRE 2016

UNE DIRECTION D'ÉCOLE EN SANTÉ, POUR UNE ÉCOLE DE QUALITÉ...

BIEN S'OCCUPER DE SOI,
POUR BIEN S'OCCUPER DES AUTRES !



La CLACESO est une association soutenue par la CIIPT pour ses actions et séminaires de formation continue



SOMMAIRE



Des écoles
Des régions
Un réseau

SÉMINAIRE DE DELÉMONT 2016

Mot du président 2016, Christian Berdoz.....	3
Objectifs et orientation du séminaire	4
Intervenants	6
Conférence : Emmanuel Poirel	9
Conférence : Frédéric Yvon.....	12
Conférence : Rosette Poletti.....	18
Conférence : Gaël-Anne Pannatier	25
Ateliers thématiques.....	32
Atelier A : Bilan de votre équilibre de vie.....	32
Atelier B : Se ressourcer par l'intervision et l'accompagnement mutuel.....	32
Atelier C : S'adapter au stress professionnel	32
Atelier D : Analyse fonctionnelle.....	33
Atelier E : Prendre soin de soi avec la pleine conscience	33
Atelier F : Relaxation, respiration dynamique et visualisation positive par la sophrologie	34
Atelier G : Art-thérapie.....	34
Résumés des ateliers.....	35-43
Remerciements.....	44
Membres du comité de la CLACESO 2016-2017	45

MOT DU PRÉSIDENT

Chères et chers membres de la CLACESO,
Mesdames, Messieurs,

Réunis à Delémont pour le 4^e séminaire de la CLACESO, 115 participants et plus de dix animateurs et conférenciers ont travaillé durant deux jours et demi sous le titre : **« Une direction d'école en santé, pour une école de qualité... bien s'occuper de soi pour bien s'occuper des autres ».**

Afin d'aborder les différentes dimensions d'une telle thématique, les organisateurs – les collègues juras-siens, la coordinatrice de RADIX Suisse romande et une délégation du comité – ont proposé un programme à la fois varié et intense. Les participants ont ainsi assisté à des conférences de haute tenue et, lors de plusieurs ateliers, découvert des approches en lien avec la santé. La possibilité de choisir des ateliers et d'appliquer de nouvelles notions a été très appréciée. De même que les nombreux échanges de pratiques,

qui sont parmi les points forts des rencontres de notre association.

Ce séminaire s'est inscrit dans le cadre de l'alliance pour la Promotion de la Santé des adultes de l'Ecole (PSE), un projet novateur mené par Radix, les syndicats d'enseignants, notre partenaire alémanique VSLCH et la CLACESO.

Ces différents acteurs s'engagent pour la promotion d'une vision commune formulée ainsi :

*L'établissement scolaire offre à tous ses acteurs un lieu de vie, de travail et d'apprentissage stimulant et attrayant. L'école est organisée comme telle à l'interne et à l'externe. L'ensemble des participants se reconnaît comme une «école en santé».**

Certain que vous partagerez cette vision de l'alliance PSE, je vous souhaite, chères et chers membres de la CLACESO, Mesdames, Messieurs, une excellente lecture.



CHRISTIAN BERDOZ,
PRÉSIDENT DE LA
CLACESO

*Plus d'information sur le site
www.radix.ch/Ecoles-en-sante

RAPPEL DES OBJECTIFS



PIERRE-ÉTIENNE
GSCHWIND

Une direction d'école en santé,
pour une école de qualité...
Bien s'occuper de soi, pour bien
s'occuper des autres !

BUTS

1. Prendre conscience de l'impact du travail et des responsabilités de chef/fe d'établissement sur sa propre santé, compte tenu de son environnement.
2. Découvrir des pratiques et des moyens permettant de prendre du temps pour soi et d'apprendre à gérer le stress inhérent à un poste de direction.
3. Réfléchir, pour soi et pour son équipe, à ce que l'on peut mettre en œuvre concrètement pour favoriser une direction d'école en santé.

■ ORIENTATION DU SÉMINAIRE

Mens sana in corpore sano, qui n'aurait pas envie de faire sienne cette citation latine bien connue ? Se préoccuper de l'un comme de l'autre, rechercher une forme d'équilibre entre le corps et l'esprit, adopter une attitude et conquérir des réflexes permettant de *bien être*. La santé au travail est un enjeu capital, si on veut durer dans notre fonction exigeante et éprouvante !

Lors de notre séminaire de mars 2016 à Fribourg, nous avons mis en évidence que notre tendance naturelle et notre style managérial privilégié sont fondamentalement altruistes. Nous nous préoccuons des autres et leur consacrons beaucoup de temps, en nous oubliant parfois nous-mêmes. Notre rôle de chef/fe d'établissement et notre conscience professionnelle nous poussent à travailler sans relâche pour le bien commun, mais n'est-ce pas primordial de développer ou de renforcer aussi une *attention à soi* ? Simple question à méditer ou urgence d'y répondre ?

Selon l'OMS, à l'horizon 2030, les problèmes de dépressions liés entre autres à des burn-out, seront vraisemblablement la première cause d'invalidité¹. Ces perspectives inquiétantes de santé communautaire nous montrent bien qu'il y a lieu de s'interroger sur le sens même du travail et notre rapport à celui-ci, sur notre implication professionnelle et sur celle que l'on demande à nos collaborateurs.

Etre bien au travail, sans pour autant y consacrer toute sa vie, est un défi pour les années à venir dans le monde des entreprises et des institutions. On parle aujourd'hui de *bienveillance au travail*, deux mots a priori antagonistes, et de ses effets bénéfiques sur tous les employés. Au-delà d'un effet de mode, il existe une opportunité d'envisager le travail avec un supplément d'âme.

Nous pouvons faire le pari d'une direction d'école en santé pour une école de qualité, dans une approche humaine et positive de soi et des autres. Un chemin à trouver : bien s'occuper de soi pour bien s'occuper des autres... Telle est notre ambition professionnelle et notre vœu le plus cher pour tous les participants à ce séminaire !

¹ Supplément emploi du quotidien 24H, 4 mai 2016 : « La bienveillance au travail est une force qui doit être travaillée comme un muscle ».

CONFÉRENCIERS



EMMANUEL POIREL

I. EMMANUEL POIREL

Professeur adjoint à l'Université de Montréal
M.A. psychopédagogie
Ph.D. psychopédagogie
Psychopédagogue / Kinésologue
Conférencier et consultant

CHEFS D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE EN ÉQUILIBRE : ENTRE VÉCU ET COMPRÉHENSION DU STRESS PROFESSIONNEL

A partir de l'analyse de cas réels, cette conférence aura pour objectif d'évoquer plusieurs définitions possibles du stress professionnel afin d'initier une réflexion sur les sources professionnelles de stress vécu chez les gestionnaires de l'éducation, les possibles risques sur leur santé et les moyens pour s'ajuster devant ces difficultés.



DR LÊ QUANG

II. DR MÉD. DUC LÊ QUANG

Psychiatre-psychothérapeute FMH, médecin chef,
Unité de réadaptation psychosomatique,
Clinique Le Noirmont. Président et secrétaire
de la Fondation LÊ QUANG

DU BURNOUT AU WU WEI : QUI NE FORCE RIEN PEUT TOUT

Le syndrome d'épuisement professionnel sera décrit à partir de deux guides pratiques : ses origines liées à une numérisation accélérée du travail, son chevauchement avec la dépression et son concept puisé dans les théories du stress. Sa prévention repose sur la capacité de l'individu à se réguler face aux changements. Au mythe européen du héros qui se consume dans l'effort pour affronter le monde – burnout, Lao Tseu propose « de diminuer et diminuer encore, jusqu'au stade du non-agir » – wuwei, pour transformer le monde.

III. FRÉDÉRIC YVON

Professeur associé et responsable de l'Équipe de Recherche LForCaS.

Responsable du Module Intégration dans le cadre de la Formation romande des Directions d'Institutions de Formation (FORDIF)

LES SOURCES DE STRESS DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT SELON LES ÉTUDES EMPIRIQUES

Les recherches sur le stress portent sur la variabilité individuelle et les ressources inégales pour y faire face. Dans cet exposé, nous adopterons le point de vue des sources organisationnelles du stress professionnel des cadres scolaires. Les sources de pénibilité du travail en gestion de l'éducation seront mises en évidence: contraintes administratives, relations interpersonnelles, attentes sociales contradictoires...

IV. EMMANUEL POIREL ET FRÉDÉRIC YVON

PERSPECTIVES D'INTERVENTION SUR LE STRESS PROFESSIONNEL DES CADRES SCOLAIRES

Cette conférence rappellera les trois types d'interventions établies dans la recherche. Elle insistera davantage sur l'intervention primaire qui est la moins développée et la plus profitable à long terme selon plusieurs auteurs. Deux démarches d'intervention tirées de la littérature seront présentées avant de soumettre à la discussion une intervention en cours menée au Québec.



FRÉDÉRIC YVON



ROSETTE POLETTI

V. ROSETTE POLETTI

Maîtrises en soins infirmiers et en psychothérapie, doctorat en sciences de l'éducation et diplôme en théologie, spécialiste de la formation et auteure de nombreux livres à succès

MAINTENIR SON ENTHOUSIASME EN TANT QUE RESPONSABLE, PAR LA HARDIESSE ET L'AUTO-COMPASSION

Qu'on le veuille ou non, la question des changements constants est le lot des responsables d'aujourd'hui.

Ce peut être une source d'épuisement, mais il est possible aussi de faire de ces défis permanents une source de motivation lorsqu'on sait s'accepter, avoir de la compassion pour soi-même et honorer ses propres limites tout en s'engageant avec enthousiasme.



GAËL-ANNE PANNATIER

VI. GAËL-ANNE PANNATIER

Coordinatrice romande du RSES, Fondation RADIX

RÉSEAU D'ÉCOLES EN SANTÉ : DES CRITÈRES QUALITÉ POUR SOUTENIR LA SANTÉ DES DIRECTIONS ET DE L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE

Cette intervention présente brièvement la démarche du Réseau suisse d'écoles en santé, puis de manière plus détaillée les « critères de qualité » développés et utilisés depuis dix ans pour faire le bilan et fixer des priorités dans les différents domaines d'actions possibles. Un accent particulier sera mis sur les apports de la grille développée en 2015 concernant la santé des directions d'écoles.

EMMANUEL POIREL, 31 OCTOBRE 2016

CHEFS D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE EN ÉQUILIBRE : ENTRE VÉCU ET COMPRÉHENSION DU STRESS PROFESSIONNEL

Considéré comme un des métiers parmi les plus difficiles, le travail d'un chef d'établissement scolaire comporte de nombreux défis et implique une multitude de sources de stress (Poirel et Yvon, 2011). Comme en témoigne une recherche sur la santé psychologique au travail auprès de plus de 300 directions d'établissement scolaire (Poirel *et al.*), si la surcharge quantitative est un facteur important, la charge de travail qualitative l'est tout autant (59% des directions considèrent qu'il y a beaucoup trop de charge émotive au travail). Devant la réalité complexe de cette profession, la question est de savoir comment les chefs d'établissement scolaire

parviennent à demeurer en équilibre face au stress professionnel.

■ COMPRENDRE LE STRESS

Selon le modèle classique du stress, l'organisme qui subit les pressions de l'environnement, produit des réponses biologiques afin de s'adapter à la situation, ce qui peut avoir à long terme des effets néfastes sur la santé lorsque le système homéostatique est mis en péril. Or, avec l'avènement de la psychologie cognitive, il est désormais admis qu'entre le stimulus et la réponse de l'organisme, il existe un processus subjectif d'évaluation cognitive qui implique l'appréciation des enjeux et la recherche de ressources pour y faire face. Dans le contexte du travail, l'évaluation des ressources et

les stratégies envisagées pour faire face au stress seraient liées à soi (ressources personnelles, par ex. : condition physique et psychologique, compétences, etc.) ou à l'organisation (ressources institutionnelles ou collectives, par ex. : financières, humaines, appui de la Commission Scolaire; soutien des collègues CLACESO, etc). Selon ce processus émotivo-transactionnel, la maladie pourrait s'expliquer en fonction de la perception d'absence de ressources devant le problème à résoudre et la difficulté à réguler les émotions. Cette perspective transactionnelle montre que le stress est avant tout une expérience émotionnelle vécue comme un processus dynamique. Ce processus peut certes conduire à la perte de sens dans le travail et mener à l'épuisement (burnout) si les ressources sont jugées insuffisantes, mais il peut aussi, à l'opposé, favoriser le

maintien ou même l'amélioration de la santé et de la créativité lorsque les ressources sont disponibles devant les défis à relever.

Or, nous avons pu constater dans la recherche que nous avons citée sur la santé psychologique, que les directions d'établissement ont des ressources personnelles plutôt fortes sur le plan psychologique (63% se disent souvent/toujours plutôt calmes et posées et 69% équilibrées émotionnellement), mais que plusieurs d'entre elles se négligent sur le plan de la santé physique (48% se disent souvent/toujours en santé, en pleine forme et 57% sont en déséquilibre professionnel, personnel et familial). Sur le plan des ressources collectives, nous avons appris que 73% des directions ont développé un réseau de relations à qui elles peuvent faire appel pour obtenir du soutien, mais que seulement 46% d'entre elles s'attardent et mettent des efforts à réseauter avec les autres et que 35% y consacrent beaucoup de temps.

On peut donc faire le constat de ces brefs résultats que si, en général, les directions ont de bonnes ressources personnelles, elles n'ont pas ou ne prennent pas suffisamment le temps de s'occuper de leur santé et de développer des liens avec les collectifs de travail (leur réseau) alors que la recherche montre que c'est une des clefs pour faire face aux défis du stress professionnel (Beausaert *et al.*, 2016).

■ EN GUISE DE RÉFLEXION

Comme on peut le constater, la question du manque de temps est souvent évoquée devant les exigences croissantes et l'accélération du rythme du travail. Toutefois, la tendance devant la surcharge, qui semble être d'augmenter les heures de travail, au détriment parfois de sa santé, ne semble pas être la solution, en tous cas cela ne règle pas le problème. Au-delà de la quantité des

stresseurs que l'on peut trouver au sein de l'organisation, il semble que ce soit la nature qualitative du stress qui dicte l'intensité de tension chez les directions d'école. Le temps n'est que perception, il se dissout à mesure qu'il se constitue. Pour gérer le stress il faut accepter la complexité de la réalité et de la temporalité qui pèse de tout son poids sur le processus émotivo-transactionnel.

C'est sur cette base que nous proposons de *prendre le temps de respirer entre deux multitâches*. Si les nouvelles technologies laissent l'impression de nous donner le pouvoir de faire de multiples tâches à la fois, la science montre que le multitâche est en fait un mythe. Dans la réalité, il est vrai que nous accomplissons plus de choses et plus vite, mais il est faux de prétendre que nous les faisons en même temps et que cela nous rend systématiquement plus efficaces. Le cerveau et la pensée ne se mobilisent que sur une tâche à la fois, d'où les erreurs

cognitives qui se présentent parfois devant la surcharge (oublis, difficultés de concentration, erreurs).

Devant les exigences sans cesse croissantes du travail, le réflexe de l'adaptation nécessite par surcroît une mobilisation du corps via le système nerveux sympathique qui active le métabolisme pour répondre à la demande (réponse biologique du stress). Cette activation nécessite un apport en oxygène qui incite à respirer de façon saccadée et thoracique (respiration haute), ce qui procure une accélération de la fréquence respiratoire et un sentiment d'essoufflement superficiel qui va à l'encontre de la respiration ventrale nécessaire à la détente de l'organisme. C'est comme si, devant le stress de la surcharge, le corps réagissait par une réponse physique à une demande psychologique. Nul besoin de se préparer physiquement pour répondre à un autre courriel qui s'ajoute sur la longue liste... d'où l'import-

tance de prendre le temps de s'arrêter et de respirer profondément par le ventre le plus souvent possible au travail, afin d'agir sur le système nerveux parasympathique qui a pour fonction de ralentir le métabolisme et favoriser le retour au calme de l'organisme (ex.: hormones de détente, ralentissement du système cardiorespiratoire et cardiovasculaire, neurotransmetteurs, modifications des échanges biochimiques, etc).

S'arrêter, prendre une pause et respirer, c'est aussi agir en tant que modèle et leader de son école dans la visée de la santé au travail pour tous. L'OCDE (2013) indique dans son rapport sur les grandes mutations qui transforment l'éducation, qu'« une des techniques d'apprentissage les plus efficaces est de suivre l'exemple des autres. Comment les établissements d'enseignement peuvent-ils modéliser les comportements susceptibles de générer une santé sociale et environnementale positive? » (p. 41).

S'arrêter pour respirer c'est donner le temps à son corps de rétablir l'homéostasie, mais c'est aussi l'occasion de réguler ses émotions. Or, considérant que les émotions sont contagieuses (Wallon, 2000), c'est par la promotion d'émotions positives que l'on peut donner du poids au pouvoir du collectif et développer des ressources pour la santé au travail.

RÉFÉRENCES

- Beausaert, S., Froehlich, S.D., Devos, C. et Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. *Educational Research*, 58(4), 347-365. <http://dx.doi.org/10.1080/00131881.2016.1220810>
- OCDE (2013), *Les grandes mutations qui transforment l'éducation 2013*, Éditions OCDE. http://dx.doi.org/10.1787/trends_edu-2013-fr
- Poirel, E. et Yvon, F. (2011). Les sources de stress, les émotions vécues et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec. *Revue des sciences de l'éducation*, 37(3), 595-615. Version finale reçue le 6 juin 2012. Acceptée le 20 juin 2012.
- Poirel, E., Sénéchal, C., Savoie, A., Brunet, L., Théorêt, M., et St-Germain (2013). *La santé psychologique au travail : entre ressources, demandes et habiletés politiques*. Congrès annuel de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire AMDES (St-Sauveur, 9-10 mai 2013).
- Wallon, P. (2000). *La contagion affective ou le domaine complexe, subtil de l'empathie*. Éditions du Dauphin.

FRÉDÉRIC YVON

LES SOURCES DE STRESS DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT SELON LES ÉTUDES EMPIRIQUES

Le terme de stress provient des études médicales (Selye, 1956). Dans son usage extensif, il désigne surtout un état qui combine surexcitation et fatigue nerveuses caractérisant un état physique et émotionnel indicateur d'une difficulté à s'adapter et à faire face aux demandes de l'environnement, par exemple professionnel.

Les cadres scolaires sont réputés comme particulièrement exposé au stress professionnel. Une rapide revue de la littérature (scientifique et professionnelle) permet de dresser un état des lieux diversifié des facteurs pouvant conduire à une fatigue professionnelle, à la maladie et à des arrêts de travail chez les

directeurs et directrices d'établissement d'enseignement.

La première source d'explication semble assez bien connue. Elle consiste à trouver les sources de la déficience à s'adapter chez les individus eux-mêmes, autrement dit à identifier des caractéristiques individuelles. Une telle perspective découlerait du bon sens : on constate une disparité et une variation importantes du comportement des professionnels face à des situations comparables. On déduit de ce constat que certains traits de personnalité ne sont pas adaptés aux exigences de cette activité professionnelle. La solution serait donc, logiquement, de renforcer les tests de sélection pour se prémunir contre des personnalités inadaptées pour ce travail. Dans un contexte d'un déficit vocationnel, renforcer les critères de sélection de l'accès à cette profes-

sion risquerait très vite de ne plus trouver personne pour occuper une fonction surhumaine.

Une deuxième perspective identifie les sources de stress dans les facteurs externes et en particulier dans les conditions de travail. De nombreuses études existent sur ce sujet. On dispose en particulier d'un instrument, l'*Administrative Stress Index* (Gmelch & Swent, 1984), qui permet de comparer les résultats d'un pays à l'autre, d'un Etat à l'autre. Sans surprise, ce sont les conditions *administratives* qui obtiennent les plus hauts scores dans la plupart des systèmes éducatifs. Cette catégorie de stresseurs est mesurée par des questions en lien avec la charge de travail et les interruptions (la première pouvant s'expliquer par les secondes). Des recherches au Québec (Poirel, 2010) et en Suisse romande (Denecker, 2012) obtiennent des résultats similaires.

La stratégie serait, dans ce cas, d'apprendre à mieux gérer son temps ou à apprendre à cultiver une hygiène de vie permettant d'être plus endurant et plus résistant. Il n'empêche, au-delà des perceptions, les conditions de travail sont objectivement lourdes et se caractérisent par une intensification (faire autant et plus en moins de temps). L'exemple le plus représentatif de cette situation est le courriel (nombre croissant et caractère urgent des communications électroniques).

Une troisième voie a consisté à chercher du côté de l'organisation les sources de pénibilité au travail. Les dysfonctionnements organisationnels sont par exemple vus comme une source directe des dysfonctionnements psychiques par la psychodynamique du travail (Dejours & Abdoucheli, 1990).

Retenons en particulier deux types d'explication : l'ambiguïté de rôle et les tensions organisationnelles. L'emploi de cadre est en effet caractérisé par un ensemble de missions au contour large sans que l'on n'indique toujours comment s'y prendre. Ces missions et rôles ambigus exposent la subjectivité des professionnels obligés de puiser en eux-mêmes les ressources leur permettant de résoudre les apories organisationnelles. En cas d'échec ou de difficultés, les ressources individuelles priment sur les ressources organisationnelles. Cette déficience de l'institution (qui ne peut évidemment pas anticiper toutes les situations professionnelles tendues) rend compte d'une partie des maux au travail.

Dans le même ordre d'idées, mais de manière plus récente, des recherches insistent sur la

place institutionnelle particulière des cadres scolaires qui se trouvent entre le sommet stratégique (définissant les priorités et la vision, normalement le Conseiller d'Etat et le chef de service) et le centre opérationnel (occupé par les enseignant-e-s). Le niveau d'intervention est donc considéré comme intermédiaire et fonctionnel. Des auteurs ont mis en évidence des tensions spécifiques à ce niveau hiérarchique. Ils identifient quatre types de tensions structurelles liées à l'apprentissage, à l'appartenance, à l'organisation et à la réalisation (Schad *et al.*, 2016).

Une dernière perspective explicative peut être mentionnée bien que moins développée dans la littérature. Il s'agit moins d'une interprétation quantitative que qualitative. Elle considère en effet que la quantité, l'intensité et la non-monotonie du travail peuvent être

une source de plaisir. Un travail intense n'est pas en soi une source de souffrance. C'est l'impossibilité de parvenir aux résultats que l'on s'est fixés qui peut être une source de perte de motivation et d'épuisement. Plus les objectifs ont du sens à nos propres yeux, plus la souffrance risque d'être importante. Certains auteurs parlent de stress de l'impuissance (Aubert & Pagès, 1989) ou de stress de l'empêchement : c'est l'activité inhibée qui est douloureuse. Le stress se manifeste lorsque l'on ne parvient pas à réaliser l'activité que l'on avait planifiée ou lorsque les contradictions organisationnelles constituent des obstacles insurmontables pour pouvoir accomplir un travail de qualité que l'on vise (Clot, 2010).

RÉFÉRENCES

- Aubert, N. & Pagès, M. (1989). *Le stress professionnel*. Paris : Ed. Klincksieck
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Dejours, C. & Abdoucheli, E., (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail, *Prévenir*, 20, 127-149.
- Denecker, C. (2012, mai). Le stress professionnel des directeurs d'établissement scolaire en Suisse romande, Communication présentée aux *Doctoriales, EDSE*, Genève.
- Gmelch, W. et Swent, B. (1984). Management team stressors and their impact on administrator's health. *The Journal of Administration*, 22 (2), 192-205.
- Guilmoit, N. & Vas, A. (2013). La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent. *Question(s) de management* 2 (3), p. 53-65.
- Poirel, E. (2009). *Le stress professionnel, les émotions vécues et les ajustements chez les directions d'école au Québec*. Sarrebruck : Editions universitaires européennes.
- Schad, J., Lewis, M., Raisch, S. & Smith, W. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *The Academy of Management Annals*, 1-60.
- Selye, H. (1956). *Le stress de la vie*. Paris : Gallimard.

EMMANUEL POIREL ET FRÉDÉRIC YVON, 31 OCTOBRE 2016

PERSPECTIVES D'INTERVENTION SUR LE STRESS PROFESSIONNEL DES CADRES SCOLAIRES

L'Organisation mondiale de la santé distingue trois niveaux d'intervention :

1. Primaire, centrée sur les causes et les facteurs d'atteinte à la santé
2. Secondaire, centrée sur l'éducation et la promotion (ex. : formation à la gestion du stress, massage, ateliers de méditation pleine conscience, sophrologie) et
3. Tertiaire, centrée sur le curatif (ex : Programme d'aide aux employés, service de consultation psychologique, Clinique de Noirmont).

Or, la majorité des organisations ont recours à des interventions visant à améliorer la gestion individuelle du stress et à renforcer la tolérance

au stress (Poirel et Yvon, 2011). A l'inverse, les interventions portant sur la modification des sources professionnelles responsables de la souffrance, plus efficaces à long terme, restent relativement rares.

On peut expliquer ce constat par la facilité de procéder à un traitement individuel des cas de stress et de pathologies professionnelles. Il permet de renvoyer sur les individus la responsabilité de leur maladie et s'inscrit dans un contexte de gestion individuelle de la performance. Une telle perspective individualise la gestion du stress et permet d'éviter la question des sources transversales et communes du stress au travail, qu'elles relèvent des conditions ou de l'organisation du travail (Poirel, 2014).

Dans les interventions que nous menons, notre choix a été de mettre résolument les

collectifs de professionnels au centre pour permettre à la fois de participer à l'identification des sources de difficultés et à l'identification de stratégies favorables à la santé au travail.

Plusieurs approches d'accompagnement clinique et psychosocial existent pour aider les personnes, les groupes et les organisations à faire face aux exigences élevées de la vie scolaire et du monde du travail sous forme de recherches-action collaboratives ou participatives. Tout en favorisant l'innovation dans les pratiques par le changement et le développement professionnel, elles contribuent à renverser les rôles en faisant des professionnels, traditionnellement « objets » de l'intervention, des acteurs qui vont porter l'intervention à côté des chercheurs (Doucet et Bourassa 2016).

Pour ne donner que deux exemples, les enquêtes en psychodynamique du travail font participer les collectifs de travail dans la perspective de faire émerger des stratégies de défense inconsciente que la personne et le collectif élaborent devant l'organisation du travail qui fait souffrir (Dejours 2008, Maranda et al., 2011). Ainsi, contre la souffrance, contre le stress pourrait-on dire, le collectif de travail constitue un recours et c'est en donnant la parole aux professionnels qu'il devient possible de conjurer la souffrance tout en favorisant le développement professionnel et la santé.

Dans une autre perspective, partant du postulat que ce sont les travailleurs eux-mêmes qui sont les experts de leur activité, la clinique de l'activité (Clot, 2001) vise à seconder l'action des collectifs professionnels pour transformer la tâche et l'organisation du travail en

confrontant les professionnels à des traces de leur activité captées sur vidéo. Cette approche, qui permet l'organisation de controverses professionnelles, favorise la capitalisation de stratégies individuelles et le développement du pouvoir d'agir des collectifs (Yvon, 2003).

C'est en s'inspirant des fondements sur lesquels reposent ces approches, qu'une des plus grandes Commissions Scolaires du Québec a été accompagnée dans la perspective d'engager les gestionnaires dans un processus visant l'identification de leurs forces et défis de gestion, le développement d'une activité réflexive et la planification de leur développement professionnel ainsi que celui des membres de leur équipe.

Au centre de la démarche, la méthode a été celle de l'analyse du travail réel d'un collègue de tra-

vail qui a accepté de se prêter au jeu. Ainsi, une séquence vidéo d'une durée de 3 minutes du travail du chef d'établissement filmée en temps réel (par ex: une source de stress, un conflit, une pratique difficile) était d'abord présentée au groupe et soumise à débat. Après quoi, les commentaires du gestionnaire ayant observé son propre travail en rappel stimulés suite aux événements et qui étaient également captés sur vidéo (entre 5 et 10 minutes) étaient représentés au groupe afin de susciter un approfondissement sur l'analyse du travail sur la base des « nouveaux » constats provenant des propos de la direction sur son travail réel.

Cette approche issue de recherches en analyse du travail donne un accès direct à la réalité du travail des directions d'établissement, non seulement dans sa capacité à montrer le travail en plein cœur de son activité, mais aussi dans

la perspective de l'acteur confronté au travail réel et qui commente la manière dont il transforme le travail qui lui est prescrit.

Dans l'une des vidéos, on voit un directeur d'établissement remettre en question la convention collective. Or, si la hiérarchie de la Commission scolaire consultée a considéré que rendre publique cette transgression assumée des règles institutionnelles était problématique, elle a néanmoins accepté de mettre la situation en débat avec l'autorisation du directeur en présentant la vidéo au collectif. Cette ouverture a ainsi contribué à remettre en question les règles de fonctionnement de l'organisation afin de les améliorer collectivement tout en soutenant le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif.

En conclusion, on se permettra de citer Canguilhem (1975) : un être vivant n'est en santé que s'il a « la capacité d'instituer d'autres normes dans d'autres conditions » (p.120), ou pour le dire autrement, « le milieu de travail qu'ils [les professionnels] tiendraient pour normal serait celui qu'ils se seraient fait eux-mêmes, à eux-mêmes, pour eux-mêmes » Canguilhem, 1947, p. 135). Le défi de l'intervention serait, dans ce sens, non pas de rendre les cadres scolaires résilients aux agressions et aux facteurs de stress ou bien d'intervenir quand les personnes sont usées et épuisées, mais de soutenir l'action des collectifs ou des associations professionnels pour leur permettre d'adapter les conditions de travail et de soutenir le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif.

RÉFÉRENCES

- Canguilhem, G. (1947). Milieu et Normes de l'Homme au Travail. *Cahiers internationaux de sociologie*, p. 120.
- Canguilhem, G. (1943). *Le Normal et le pathologique*, « Essai sur quelques problèmes concernant le normal et le pathologique », Paris, PUF p. 120.
- Clot, Y. (2001). Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. *Education Permanente*, 146, 35-51.
- Dejours, C. (2008) *Travail : usure mentale*. Paris : Bayard.
- Doucet, M.C. et Bourassa, B. (2016). Couleurs de la posture et des pratiques d'accompagnement en intervention et en recherche. Dans M.C. Doucet et B. Bourassa (Dir.), *Education et vie au travail : Perspectives contemporaines sur les pratiques d'accompagnement pour l'orientation et l'intégration socioprofessionnelle* (1-8) Presses de l'Université Laval.
- Maranda, M.F., Héon, L. et Viviers, S. (2011). Le travail de direction des écoles : un combat de tous les jours. Dans M.F. Maranda et S. Viviers (Dir.), *L'école en souffrance : psychodynamique du travail en milieu scolaire* (127-158). Presses de l'Université Laval.
- Poirel, E. (2014) Plaidoyer pour un leadership distribué favorisant la santé au travail en contexte scolaire. *Qualaxia*, 6, 12.
- Poirel, E. et Yvon, F. (2011). Comprendre et intervenir sur le stress au travail : une étude de cas, *PISTE* 13(1), 1-13.
- Yvon, F. (2003). *Stress et psychopathologie du travail : La fonction psychologique du collectif*. Thèse de Doctorat. CNAM, Paris.

ROSETTE POLETTI

MAINTENIR SON ENTHOUSIASME

On sait que l'enthousiasme est l'une des qualités les plus importantes pour les enseignants, les responsables, les innovateurs !

Ce mot qui provient du grec ancien signifierait à l'origine « inspiration ou possession par le divin ».

En philosophie, on l'associait à l'expérience mystique dans laquelle l'esprit se sent habité par la joie, par un sentiment d'infini et d'éternité.

Aujourd'hui, le terme enthousiasme a perdu sa connotation religieuse. Il signifie une dévotion à une cause, à une quête, à des études, qui se traduit par de la joie.

Pour les philosophes Robert Misrahi et Bruno Giuliani, l'enthousiasme est, avec

la sérénité, une composante essentielle du bonheur.

« RIEN DE GRAND NE SE FIT JAMAIS SANS ENTHOUSIASME » écrivait Emerson.

« C'EST UN SIGNE DE MÉDIOCRITÉ QUE D'ÊTRE INCAPABLE D'ENTHOUSIASME ».
Honoré de Balzac.

L'enthousiasme est surtout un motivateur puissant qui peut prévenir le burnout quand il s'accompagne, entre autre, d'auto-compassion et de hardiesse.

Chacun d'entre nous peut certainement se souvenir de personnes-clés dans nos vies qui nous ont inspirés ou même « mis en marche » par leur enthousiasme communicateur.

L'enthousiasme pour un responsable est essentiel et cela, malgré les difficultés rencontrées, malgré l'usure du quotidien et malgré le temps qui passe et qui peut engendrer parfois cynisme et résignation.

→ L'enthousiasme réduit la fatigue. Voir les petits signes (la forêt qui pousse et pas seulement les arbres qui tombent)

Y a-t-il des moyens de maintenir l'enthousiasme ou même de le promouvoir ?

■ 1. Il y en a plusieurs. Je voudrais vous en présenter quelques-uns et je m'arrêterai plus particulièrement sur deux d'entre eux.

Le premier, je le nommerai : *L'acceptation de ce qui est*. Il ne s'agit pas du tout de résignation, mais de cette capacité qui permet de *discerner* ce qui *peut être* changé, et d'effectuer ce changement, puis de reconnaître aussi ce qui, pour le moment, ou définitivement, ne peut pas être changé. Par exemple, une personne paraplégique, pour le moment, doit accepter de ne pas pouvoir marcher. Cependant, on peut espérer que des progrès médicaux soient faits et qu'un jour on puisse réparer une moelle épinière sectionnée. Contrairement à cela, une personne qui est décédée l'est *définitivement*.

Accepter ce qui est, c'est aussi accepter qu'en tant qu'être humain, nous ne sommes pas « *tout-puissant* », nous avons des buts que nous n'atteindrons jamais, des désirs qui res-

teront inassouvis, nous côtoyons l'échec et avons à vivre des situations inachevées.

Notre temps est compté et nous avons à accepter *l'incertitude*.

La *solitude* fait aussi partie de l'expérience humaine, plus encore lorsqu'on prend un poste à responsabilités. On aimerait tant être compris et accepté, et ce n'est pas toujours le cas, loin de là.

On connaît cela depuis l'aube des temps et pourtant on voudrait que notre vie puisse en faire abstraction. Dans mon expérience, le vrai enthousiasme peut fleurir lorsqu'il s'enracine sur ces réalités : *oui, j'accepte d'être un être humain, avec des faiblesses et des incomptences, qui connaît parfois la solitude et qui est conscient de sa finitude*, et qui, en même temps est conscient et s'émerveille de la beauté de la création, de la richesse des rencontres et du privilège d'être vivant.

Accepter ce qui est, libère de l'énergie et permet de maintenir l'enthousiasme.

■ 2. Maintenir son enthousiasme, c'est aussi « savoir lâcher prise » ! Tant de gens qui avaient commencé leur projet, leur profession, leur carrière avec un grand enthousiasme l'ont laissé se faner doucement.

Pourquoi ? parce qu'ils ont à confronter des critiques, des commentaires malveillants, de l'incompréhension, des échecs.

Et au lieu d'accepter que cela fait partie du « jeu », on ne peut pas être enseignant ou directeur sans rencontrer ce genre de difficultés, ils ont rangé tout cela sur un rayon de leur bibliothèque intérieure et chaque fois qu'ils se sentent un peu découragés, ils vont passer en revue tout ce qui leur a été reproché et ainsi, ils augmentent leur niveau de découragement.

Le médecin-chamane Miguel Ruiz a écrit un petit ouvrage formidable « Les 4 accords tolèques » dans lequel il énonce quatre principes tellement importants pour pouvoir lâcher prise et garder son enthousiasme intact :

1. N'en faites jamais une affaire personnelle : Ce que les autres disent et font n'est qu'une projection de leur propre réalité, lorsque vous êtes immunisés contre cela, vous n'êtes plus victimes de souffrances inutiles.
2. Ne faites aucune supposition : Ayez le courage de poser des questions et d'exprimer vos vrais désirs. Communiquez clairement avec les autres, pour éviter tristesse, malentendus et drames.
3. Faites toujours de votre mieux : Ce mieux change d'instant en instant. Quelles que soient les circonstances, faites simplement de votre mieux et vous éviterez de vous juger.

4. Que votre parole soit impeccable : Parlez avec intégrité, ne dites que ce que vous pensez. N'utilisez pas la parole contre vous, ni pour médire d'autrui. (Je n'y arriverai pas ! C'est un incapable ! ...). Cela exige un examen de soi, une conscience de ce que l'on vit au quotidien.

Ces principes permettent de lâcher prise à mesure, de ne rien garder en soi qui soit destructeur de l'enthousiasme. Appliquer ces principes, c'est un vrai travail qui n'a pas de fin.

Garder son enthousiasme, le nourrir, c'est encore exprimer sa gratitude.

- 3. L'expression de la gratitude : Trouver les raisons de gratitude dans sa vie, les écrire régulièrement, les exprimer aux autres (et à soi-même !). La psychologie positive présente, recherche après recherche, l'influence posi-

tive de la gratitude et de son expression sur le niveau de bien-être des personnes et sur le maintien de l'enthousiasme.

Même chez les personnes en fin de vie, une recherche du FNRS démontre que chez les personnes qui éprouvent de la gratitude pour les événements de leur vie et envers leur entourage, il y a moins de douleur et moins de déprime.

- 4. Apprendre à faire le vide en soi : Trouver des moyens : marche dans la nature, musique, méditation, activités artistiques (flow), retraites, qui permettent de se vider des préoccupations habituelles et de retrouver la sérénité.

- 5. Prendre de la hauteur : Il s'agit de ne pas donner plus d'importance qu'elles en ont aux difficultés du quotidien.

Si la difficulté ne s'estompe pas, on en arrivera à la considérer autrement ou à trouver des moyens d'en faire quelque chose.

Une parole de Carl Jung est très utile pour garder son enthousiasme : « J'ai appris que les problèmes les plus grands et les plus importants de la vie n'avaient pas de solution, mais qu'ils pouvaient être transcendés » (s'élever au-dessus – dépasser, dépasser les possibilités de la connaissance rationnelle).

- Prendre de la hauteur, « regarder la fleur de lotus au lieu de la boue ».
- Replacer la situation dans son contexte, dans 5 ans, est-ce que cela aura de l'importance ?

Tous ces aspects sont extrêmement intéressants à développer, il y a aussi, bien sûr, à prendre soin de sa santé :

- Prendre soin de son sommeil
- Veiller à la surcharge de bruit
- Choisir (si possible) les gens qui nous entourent
- Alimentation
- Mouvement

Je voudrais aborder deux éléments qui, tout particulièrement permettent de maintenir et de promouvoir l'enthousiasme : le concept de hardiesse et l'auto-compassion.

■ QU'EST-CE QUE LA HARDIESSE ?

Kobasa décrit ainsi ce concept : la hardiesse représente les éléments de la personnalité qui permettent de faire face avec succès aux stressors de la vie en restant en bonne santé.

Il s'agit d'un concept qui a fait l'objet de plus de 1000 publications, et de très nombreuses recherches.

Entre 1972 et 1975, Maddi met en évidence que le désir de nouveauté, la créativité et la création de sens à travers les expériences de la vie contribuent à réduire le stress.

Ainsi, les recherches mettent en évidence trois variables essentielles qui favorisent la hardiesse :

- Le sens de l'engagement
- Le sens de la maîtrise
- Le sens du défi

(Kobasa et Maddi, 1977)

Le sens de l'engagement, c'est la tendance de la personne à s'impliquer dans les activités avec enthousiasme et intérêt au travail, comme dans la vie.

Cet engagement choisi lui fait appréhender les situations positivement.

Le sens de la maîtrise : il s'agit là de la conviction de pouvoir agir sur le cours des événements. Ce sens de la maîtrise repose sur une confiance en soi.

La personne qui a ce sens de la maîtrise donne de l'importance à ce qu'elle dit, fait, imagine, choisit. Elle est hors de portée du sentiment d'être impuissante ou manipulée.

Le sens du défi : pour la personne « hardie », le changement est perçu comme normal, comme un stimulus. Elle voit la réalisation d'elle-même et de ses projets plutôt que la sécurité et la stabilité.

La personne hardie sait créer un réseau de soutien, elle est lucide sur ses compétences et ses limites et cherche sans cesse à s'améliorer.

Ainsi, il semble que la hardiesse prévienne l'épuisement professionnel, la détresse psychologique et promeuve le bien-être et

l'enthousiasme au travail (un aspect parmi d'autres, qui est intéressant).

■ L'AUTO-COMPASSION

Les recherches en psychologie de ces dernières années, tout particulièrement en psychologie positive, ont démontré l'importance de l'auto-compassion pour se développer de manière harmonieuse, pour éviter les maladies liées au stress et pour garder l'enthousiasme et l'espoir.

De quoi s'agit-il ?

La compassion envers soi-même comme la compassion envers autrui implique que l'on s'arrête pour prendre conscience de sa souffrance, pour admettre son existence. Trop souvent, on refuse de s'avouer à quel point on a mal.

« Garder la tête haute », « être droit dans ses bottes », « serrer les dents », « faire le poing dans sa poche », c'est ce que prescrit la tra-

dition occidentale et cela reste un impératif social fort. Quoi qu'il arrive, il faut continuer en serrant les dents (marathonienne suisse!).

Notre culture qui valorise l'indépendance et le succès individuel amène les gens à croire que s'ils n'atteignent pas leurs objectifs, eux seuls en sont responsables, et de ce fait, ne « méritent » pas la compassion.

En réalité, les nouvelles découvertes nous confirment que personne n'est parfait, personne n'est l'unique responsable de la situation dans laquelle il se trouve. Nous n'avons que 40% d'autonomie lorsque nous venons au monde, l'autre 60% est déterminé par notre patrimoine génétique et les circonstances qui nous entourent.

Quoi qu'il se produise dans nos vies, nous sommes intrinsèquement précieux et dignes d'attention. Le droit à la compassion nous est acquis à la naissance, il ne se gagne pas.

Kristin Neff, l'auteur du livre « S'aimer » (Ed. Belfond) évoque en détail le concept de l'auto-compassion.

Elle écrit :

Au lieu de nous reprocher nos erreurs et nos échecs, il est possible d'utiliser la souffrance dont ils sont la cause pour attendrir notre cœur, nous détourner de ce désir de perfection irréaliste et si frustrant, et ouvrir la porte à un contentement réel et durable. Cela, simplement en nous accordant la compassion nécessaire au moment voulu.

Les travaux que mes collègues et moi-même avons menés ces dix dernières années prouvent l'intérêt de l'auto-compassion en tant qu'outil pour arriver à un certain bien-être émotionnel et à un état de satisfaction global. En se considérant avec bienveillance et en s'offrant un réconfort inconditionnel tout au long de son expérience d'humain, si ardue soit-elle, on évite de tomber dans les schémas destructeurs que

sont la peur, les attitudes négatives et le sentiment d'isolement. Par ailleurs, l'auto-compassion renforce les affects positifs comme la joie et l'optimisme. Parce qu'elle fortifie intérieurement, elle permet de s'épanouir et d'apprécier la beauté et la richesse de la vie, y compris dans les périodes difficiles. En apaisant nos esprits agités, elle nous rend plus aptes à discerner les chemins qui nous conviennent, et par conséquent à nous orienter vers ce qui crée de la joie.

Malgré les résultats de recherches indiscutables concernant les effets de l'auto-compassion, beaucoup de gens restent méfiants : n'est-ce pas une forme de laxisme vis-à-vis de soi-même ? C'est pourtant le contraire, l'auto-compassion pousse à agir pour changer ou améliorer la situation.

Pour beaucoup d'Occidentaux, l'auto-compassion représente un changement de paradigme et cela prendra du temps pour que cette réalité soit acceptée.

L'auto-compassion repose sur trois piliers :

1. Compréhension et bienveillance envers soi-même au lieu d'autocritique et d'auto-jugement. Ceci implique de reconnaître sa nature imparfaite.
2. Reconnaissance de son humanité commune. Tous les humains sont mortels, vulnérables et imparfaits. Nos sentiments d'imperfection sont partagés, nous ne sommes pas uniques et isolés.
3. Prise de conscience plutôt que répression de nos émotions négatives, mais sans se suridentifier à ces pensées et ressentis.

■ COMMENT DÉVELOPPER CETTE AUTO-COMPASSION ?

1. Pause d'auto-compassion : lorsqu'une situation de vie est difficile, stressante, prendre un instant pour devenir conscient

de cette situation et de l'inconfort qu'elle cause.

Prendre conscience de son humanité commune: « Je ne suis pas seul à vivre cela ».

Mettre les mains sur sa poitrine jusqu'à ce qu'on ressente leur chaleur. Se dire :

- Quelle phrase pourrait m'être utile en ce moment ?
- Que je puisse être patient
- Que je puisse m'accepter comme je suis
- Que je puisse me donner la compassion dont j'ai besoin

2. Identifier l'imperfection qui nous pousse à nous sentir inadéquat, s'écrire une lettre

comme nous l'écririons à un ami très cher qui est dans notre situation.

3. Identifier et changer notre dialogue intérieur négatif à notre propos.
4. Visualisation / Méditations

Ce qui m'a paru intéressant en relisant mon propos, c'est le lien entre la hardiesse et l'auto-compassion.

Bien que la hardiesse ait fait l'objet de recherches avant l'auto-compassion, ce serait intéressant d'envisager des recherches conjointes.

Dans mon expérience, c'est l'auto-compassion qui favorise la hardiesse. En effet, comment oser s'engager, entre autre dans le changement si l'on n'a pas cultivé la bienveillance envers soi-même ? Comment chercher les défis si l'on se sent isolé et totalement responsable ?

L'auto-compassion est, avec les différents points abordés jusqu'ici, un des aspects centraux du maintien de l'enthousiasme et de la prévention du burn-out.

Elle contribue à permettre que jusqu'au bout de nos vies professionnelles et personnelles nous connaissions ce plaisir renouvelé d'enseigner et de porter la responsabilité de faciliter l'harmonie et la vie d'un établissement scolaire avec tous ceux qui le forment.

L'enthousiasme, le plus beau mot de la langue française et la qualité essentielle des vrais leaders peut être soutenue, promue, développée, c'est notre responsabilité commune !

« AVEC DE L'ENTHOUSIASME ET DE LA PATIENCE, ON ARRIVE AU BOUT DE TOUT ».

Louis-Philippe de Ségur

GAËL-ANNE PANNATIER. RESPONSABLE FONDATION RADIX ROMANDIE ET COORDINATRICE ROMANDE DU RÉSEAU SUISSE D'ÉCOLES EN SANTÉ (RSES)

RÉSEAU SUISSE D'ÉCOLES EN SANTÉ : DES CRITÈRES QUALITÉ POUR SOUTENIR LA SANTÉ DES DIRECTIONS ET DE L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE

■ 1. EN PRÉAMBULE : LA SANTÉ DES PROFESSIONNELS DE L'ÉCOLE : UN THÈME PRIORITAIRE !

La Fondation RADIX, qui gère le Réseau suisse d'écoles en santé depuis presque 20 ans, a soutenu le groupe de travail de la CLACESO pour organiser ce séminaire intitulé « Une direction d'école en santé, pour une école de qualité... Bien s'occuper de soi, pour bien s'occuper des autres ! » (21-23.9.2016). Nous sommes convaincus de l'importance du thème de la santé des directeurs et directrices d'écoles, pour leur qualité

de vie et pour la qualité de vie de l'ensemble de l'école. Le rôle des responsables d'établissement est essentiel dans la mise en place d'un bon climat scolaire et d'un lieu de travail favorable à la santé.

Selon nos expériences de terrain dans toute la Suisse, il existe de grands besoins concernant la santé des enseignant-e-s mais aussi la santé des directeurs et directrices et de tous les acteurs de l'école. C'est une préoccupation forte de RADIX depuis une dizaine d'années, qui s'est accentuée ces dernières années. En 2014, notre journée d'étude annuelle s'est intitulée « Prendre soin de soi. La santé des enseignantes et enseignants, un prérequis pour un bon climat scolaire ». Le thème de la santé psychique des acteurs de l'école a aussi été intégré dans nos journées 2015 et 2016.

En 2014, RADIX a participé à la création de l'*Alliance pour la promotion de la santé des professionnels de l'école (Alliance PSE)* afin de mettre en commun les ressources et sensibiliser sur ce thème au niveau suisse. Nous avons pu renforcer les partenariats avec la Suisse romande début 2016 et le président de la CLACESO de même que le secrétaire général du SER participent à la co-direction de cette Alliance. Des ressources en français ont été mises en ligne au printemps 2015 avec une plateforme d'informations sur le site ecoles-en-sante.ch.

Un autre dossier sur lequel RADIX est active est l'adaptation de l'outil Stress-Tool - outil développé et financé par la Fondation Promotion Santé Suisse - pour le milieu des écoles. Un projet pilote est en cours en Suisse allemande, avec l'adaptation de

l'outil aux écoles (enquête et accompagnement), son test dans des écoles des cantons de Berne et Schwyz et son évaluation (2014 – 2016). Une adaptation romande est prévue et la CLACESO fait partie du groupe d'experts accompagnant le projet. Le projet pilote devrait se dérouler dans un canton francophone entre 2017 et 2019.

Enfin, un autre projet à mettre en évidence, qui sera développé plus loin dans cette présentation, est la rédaction de critères de qualité pour la santé des directions d'écoles. Ce volet des critères de qualité du Réseau d'écoles en santé a été développé en 2015 pour compléter les autres questionnements déjà disponibles. Un groupe de travail avec des représentants des associations professionnelles de Romandie a accompagné cette rédaction, dont la CLACESO. Ils ont été diffusés en novembre 2015 et également traduits en allemand.

■ 2. LE RÉSEAU SUISSE D'ÉCOLES EN SANTÉ (RSES)

Le Réseau suisse d'écoles en santé est un programme national très bien implanté dans toute la Suisse qui a démarré en 1997, géré par RADIX, sur mandat de l'Office fédéral de la santé publique et de la Fondation Promotion Santé Suisse. Il s'appuie sur une démarche basée sur l'OMS (Organisation mondiale de la santé) et le réseau international d'écoles en santé (SHE) (43 pays depuis 1992).

En Suisse, le RSES est organisé en coordination régionale (alémanique, romande, Tessin). L'objectif prioritaire de la dernière décennie a été de soutenir la mise en place de réseaux cantonaux d'écoles en santé. En Romandie, nous avons travaillé en collaboration avec chaque canton et réussi à créer une coordination cantonale dans les sept cantons francophones, en général ancrée au niveau du département de la santé publique et de

l'instruction publique. Ce sont ces coordinatrices et coordinateurs qui assurent le suivi des écoles dans les cantons.

Le RSES a grandi au fil des années et de manière « quantitative » et nous pouvons estimer la situation fin 2015 ainsi : 1'820 Ecoles membres (de tous niveaux), environ 320'000 élèves, environ 37'000 enseignant-e-s, 21 réseaux cantonaux ou régionaux.

Au niveau des prestations aux coordinations cantonales, le RSES conseille et accompagne les coordinateurs et coordinatrices cantonaux dans leurs activités en promotion de la santé. Il organise de la formation continue spécifique et deux échanges nationaux par an pour les coordinateurs et coordinatrices. Le Réseau suisse organise une rencontre d'échange d'expériences régionale pour les écoles intéressées faisant partie des réseaux cantonaux et une journée romande d'étude pour les écoles et spécialistes intéressés.

En principe, avec la mise en place des coordinations cantonales, ce sont ces dernières qui conseillent et accompagnent les écoles dans leur chemin vers une école en santé. Elles signent les conventions avec les écoles qui deviennent membres et accompagnent leur travail sur la durée. Certains cantons disposent aussi d'un soutien financier pour des projets. Une plateforme d'informations est aussi gérée par le Réseau suisse (site internet, base de données des écoles) et une newsletter envoyée trois fois par an aux écoles membres et personnes intéressées.

Au niveau de la démarche du RSES, voici ses objectifs (basés sur la charte d'Ottawa) :

- développer les aptitudes personnelles des élèves, des enseignant-e-s et des parents en matière de santé ;
- renforcer l'aptitude des institutions scolaires à résoudre les problèmes ;
- créer et assurer un environnement pédagogique et physique qui favorise le bien-être.

Voici une « définition » d'une école en santé : Une école favorable à la santé travaille explicitement sur des thèmes de promotion de la santé à tous les niveaux de la vie scolaire (enseignement, équipe, organisation scolaire, réseau, programme) et s'investit pour mettre en œuvre les mesures appropriées. Elle contribue ainsi à améliorer la qualité de l'enseignement et de l'école dans le sens d'une école en bonne santé, en veillant à l'épanouissement, à la promotion de la santé et du bien-être de toutes les personnes impliquées dans l'école.

Pour ce faire, elle se réfère à une conception globale de la santé et travaille conformément aux principes de promotion de la santé définis dans la charte d'Ottawa : participation, renforcement des compétences sociales, orientation sur les ressources, pérennité et pédagogie différenciée (égalité des chances entre les genres et les origines sociales, ethniques et religieuses).

■ 3. LES CRITÈRES DE QUALITÉ DU RSES

Une grille d'analyse a été développée dans le cadre du Réseau suisse d'écoles en santé depuis 2007, adaptée à plusieurs reprises et complétée en 2015 par une grille concernant la santé des directions (pour consulter et utiliser l'outil : www.radix.ch/RSESqualite).

Grâce à ces critères de qualité, les écoles peuvent dresser un état des lieux de leur situation dans différents domaines, évaluer les améliorations à apporter, puis déterminer les priorités afin de définir les mesures qui seront appliquées. Ainsi, les critères de qualité constituent un cadre pour l'évaluation réalisée en interne, la planification et la conception de mesures spécifiques de promotion de la santé.

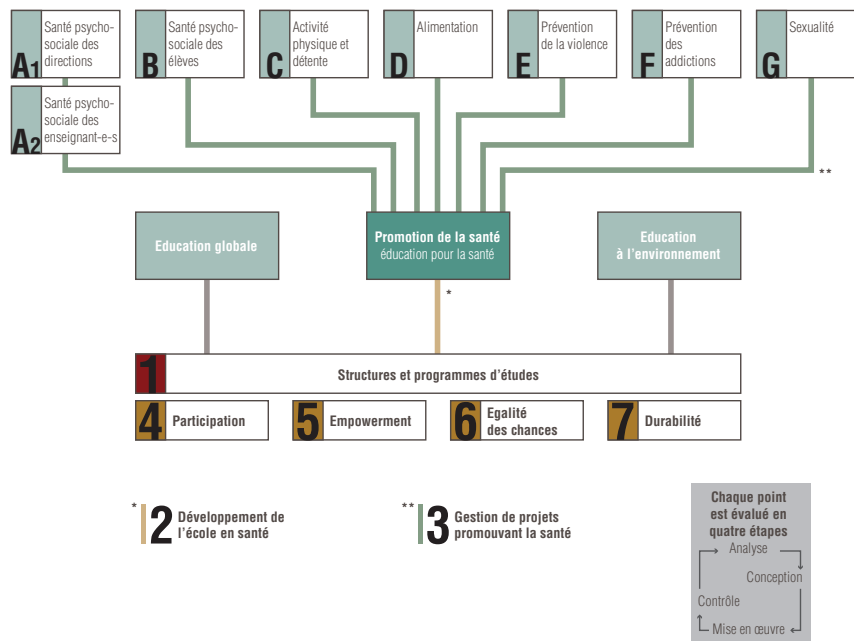
Certaines écoles appartenant au réseau s'intéresseront aux structures et au pilotage des processus, d'autres se pencheront plutôt sur les thèmes. Au fond, peu importe où en sont

les écoles: les critères de qualité sont conçus pour conduire au même objectif et ancrer la promotion de la santé dans l'ensemble de l'établissement, pour en faire un lieu de vie, de travail et d'apprentissage en santé et durable.

Cet outil, qui se compose de 15 critères de qualité comprenant chacun une check-list d'un maximum de dix indicateurs (caractéristiques indiquant si le critère est rempli), s'organise selon quatre niveaux:

1. structures et programmes d'études (critère 1)
2. pilotage des processus: gestion de projets et développement des écoles favorables à la santé (critères 2 / 3)
3. principes d'action: participation, prise de responsabilités, égalité des chances, développement durable (critères 4 / 5 / 6 / 7)
4. thèmes: santé psychosociale, activité physique et détente, alimentation, prévention de la violence, prévention des addictions, sexualité (critères A1 / A2 / B / C / D / E / F / G)

PROMOTION DE LA SANTÉ UNE COMPOSANTE DE L'ÉDUCATION AU DÉVELOPPEMENT DURABLE



■ 4. LA SANTÉ DES DIRECTIONS D'ÉCOLES

En 2015, un nouveau volet des critères a été développé, afin de mettre à disposition des directions des écoles un outil pratique qui permette l'évaluation de la situation dans un setting scolaire et soutienne la promotion de la santé des membres des directions d'écoles. Cet outil s'appuie sur les connaissances scientifiques et des expériences pratiques. Ainsi RADIX et un groupe de travail ont tenu le défi de rassembler les enjeux en une liste courte et opérationnelle d'indicateurs sur le critère « Santé psychosociale du directeur / de la directrice / de l'équipe de direction de l'école », qui complète le document général (voir www.radix.ch/RSES-qualite). Une réflexion a été menée sur les charges potentielles et les ressources. Trois axes ont été mis en évidence : les facteurs plus personnels / individuels, l'environnement de travail, et les tâches et réalités de la fonction.

Vous trouvez ci-dessous la liste détaillée des points à évaluer, soit la grille d'interrogation proposée aux directeurs et directrices. Cette grille (cf. modèle en annexe) peut être complétée dans le cadre d'une analyse plus large sur la promotion santé dans une école, ou peut être utilisée de manière spécifique pour la question de la santé des directions. Son usage est souple. Elle peut être complétée de manière individuelle, pour prendre un temps réflexif / du recul, ou si possible de manière collective, par exemple avec un groupe de directions de plusieurs écoles ou un accompagnement par un coach / une intervention.

Voici les critères retenus :

1. La direction dispose de ressources propres pour gérer activement l'équilibre entre sphère personnelle et professionnelle (limites, priorisation, compétences,...)
2. La direction bénéficie de possibilités de formation, d'échange et d'accompagne-

ment (perfectionnement, rencontre avec des collègues de direction, intervention, supervision pour le pilotage de l'établissement, la gestion des relations humaines, la conduite du changement, etc.)

3. La collaboration au sein de l'équipe de direction est efficace et source de satisfactions (communication, responsabilités, tâches, processus de travail, entraide, valeurs et sens partagés, etc.)
4. La collaboration et la confiance entre les acteurs de l'établissement et avec la direction sont bonnes (climat d'établissement, communication, soutien à la direction, reconnaissance mutuelle, entraide, etc.)
5. Les rôles et responsabilités des différents acteurs et les processus de travail sont bien définis (structures, leadership, gestion des ressources humaines, modalités de concertation et de coordination, conduite de projet, etc.)

6. La direction jouit d'un environnement et d'une autonomie lui permettant de s'organiser efficacement (priorités, stratégies, gestion du temps, plages sans dérangement, etc.)
7. La direction est capable de maintenir le sens de son travail (notamment en fixant des objectifs à sa mesure et en obtenant des retours d'informations pertinents)
8. La direction dispose d'outils de pilotage et d'organisation (régulation de l'organisation de l'école, du climat scolaire, de la qualité de l'enseignement, etc.)
9. Les autorités apportent une vision ainsi que les moyens nécessaires (aspects politiques, stratégiques, financiers, services d'appui, ressources humaines en personnel enseignant, administratif et technique,...)
10. La direction peut compter sur les ressources requises pour faire face sai-

nement aux changements auxquels son établissement est confronté (moyens, stratégies d'adaptation, compétences, accompagnement, etc.).

■ 5. L'AVENIR : EN 2017 TRANSFORMATION DU RSES EN UN RÉSEAU D'ÉCOLES²¹, RÉSEAU D'ÉCOLES EN SANTÉ ET DURABLES

En mars 2017, après 20 ans d'activités, le Réseau d'écoles en santé deviendra le Réseau suisse d'écoles²¹ – écoles en santé et durable. L'ouverture en direction de l'éducation au développement durable constitue un axe prioritaire ; le but poursuivi est de mettre à la disposition des écoles suisses un seul réseau national. Celui-ci devrait réunir à terme aussi bien l'approche EDD globale que les différentes dimensions thématiques de l'EDD (par ex. santé, éducation à l'environnement, éducation à la citoyenneté mondiale, éducation à la

citoyenneté, éducation à l'économie). La vision de l'EDD offre de nouvelles possibilités et de nouvelles voies pour développer le réseau dans le sens de la diversité thématique et de l'approche systémique.

Concrètement, la responsabilité de la coordination du Réseau va passer à la Fondation éducation²¹. RADIX poursuivra partiellement ses activités et son soutien concernant la promotion de la santé, dans le cadre d'un sous-mandat. Un nouveau site internet ainsi que de nouveaux soutiens et outils seront disponibles. Le Réseau d'écoles²¹ s'appuiera sur l'expérience et le succès du RSES.

Les réseaux cantonaux d'écoles en santé (19 à ce jour) pourront choisir de continuer à se centrer sur la promotion de la santé ou de s'ouvrir à d'autres thématiques ou à une perspective transversale d'éducation au développement durable.

6. DES RESSOURCES DISPONIBLES EN LIGNE

De nombreuses ressources liées au RSES sont à votre disposition sur le site www.ecoles-en-sante.ch.

- Newsletter 3x an (et archives)
- Documentation de toutes les journées d'études et des partages d'expériences
- Base de données des écoles et des projets (se termine fin 2016)
- Critères de qualité
- De nombreux documents et ressources thématiques

DES RESSOURCES PLUS SPÉCIFIQUES :

- Plateforme santé des professionnels de l'école : www.radix.ch/pse
- Critères de qualité du RSES : www.radix.ch/RSESqualite
- Nombreuses ressources sur le site de la Fondation éducation21 : www.education21.ch qui hébergera le site du futur Réseau d'écoles21.

Santé psychosociale du directeur / de la directrice / de l'équipe de direction de l'école (ci-dessous « direction »)

Comment savons-nous que les conditions favorables à la « santé psychosociale de la direction » sont mises en œuvre et que la direction y porte toute son attention ?

	Etat des lieux										Améliorations à apporter										Priorité			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Remarque explicative : Ces indicateurs concernent différentes dimensions en interaction : l'équipe de direction, l'établissement et son environnement. Chaque indicateur comprend plusieurs aspects à analyser et renvoie par ailleurs à des éléments qui peuvent être structurels et imposés comme à des éléments que la direction peut développer et gérer grâce à la marge de manœuvre dont elle dispose.																								
1. La direction dispose de ressources propres pour gérer activement l'équilibre entre sphère personnelle et professionnelle (limites, priorisation, compétences,....)																								
2. La direction dispose de ressources externes (compagnement, accompagnement, rencontre avec des collègues de direction, intervention, supervision pour le pilotage de l'établissement, la gestion des relations humaines, la conduite du changement, etc.)																								
3. La collaboration au sein de l'équipe de direction est efficace et source de satisfactions (entraide, responsabilité, loyauté, processus de travail, entraide, valeurs et sens partagés, etc.)																								
4. La collaboration et la confiance entre les acteurs de l'établissement et avec la direction sont bonnes (climat d'établissement, communication, soutien à la direction, reconnaissance mutuelle, entraide, etc.)																								
5. Les rôles et responsabilités des différents acteurs et les processus de travail sont bien définis (règles de fonctionnement, processus de travail, modalités de concertation et de coordination, conduite de projet, etc.)																								
6. La direction puit d'un environnement et d'une autonomie lui permettant de s'organiser efficacement (priorités, stratégies, gestion du temps, plages sans dérangement, etc.)																								
7. La direction est capable de maintenir le sens de son travail (notamment en fixant des objectifs à sa mesure et en obtenant des retours d'informations pertinents)																								
8. La direction dispose d'outils de pilotage et d'organisation (régulation de l'organisation de l'école, du climat scolaire, de la qualité de l'enseignement, etc.)																								
9. Les autorités apportent une vision ainsi que les moyens nécessaires (aspects politiques, stratégiques, financiers, services d'appui / ressources humaines en personnel enseignant, administratif et technique,...)																								
10. La direction peut compter sur les ressources requises pour faire face sereinement aux situations d'urgence (l'école est confrontée (moyens, stratégies d'adaptation, compétences, accompagnement, etc.)																								

Evaluation

- 1 jamais
- 2 rarement
- 3 souvent
- 4 presque toujours

- 1 pas nécessaires
- 2 pas tellement nécessaires
- 3 nécessaires
- 4 indispensables

- 1 faible
- 2 moyenne
- 3 élevée
- 4 très élevée

ATELIERS THÉMATIQUES

ATELIER A



NATACHA ANDENMATTEN

Formatrice, coach accréditée par International Coach Fédération, spécialisée dans l'épuisement professionnel



ERIC GUBELMANN

Formateur, coach interne dans 3 établissements scolaires et coach en entreprise accrédité par ICF

QUELQUES OUTILS POUR FAIRE LE BILAN DE VOTRE ÉQUILIBRE DE VIE

Accompagnés par deux professionnels du coaching, vous découvrirez différents outils permettant de faire le bilan de votre situation personnelle et professionnelle en termes d'équilibre. Réutilisables à n'importe quel moment, ils favoriseront la prise de conscience et faciliteront l'élaboration de solutions concrètes.

ATELIER B



MARC THIÉBAUD

Formateur, animateur de groupe, accompagnant, responsable du CAPPE à Neuchâtel de 1990 à 2015

SE RESSOURCER PAR L'INTERVISION ET L'ACCOMPAGNEMENT MUTUEL

Cet atelier aura pour but de présenter et discuter les activités d'intervision et d'accompagnement mutuel et la manière dont elles peuvent être mises en place et menées de manière fructueuse. Ces activités peuvent se réaliser en duo, en équipe de direction ou dans un groupe de responsables scolaires ; de manière autonome ou facilitées par un tiers. Leurs bénéfices reposent sur l'entraide entre pairs et le développement d'une prise de recul. Ils sont liés à la qualité du processus assuré (étapes et méthodes de travail, communication favorisant l'intelligence collective, etc.).

ATELIER C



EMMANUEL POIREL

Professeur adjoint à l'université de Montréal, M.A. psychopédagogie, Ph.D. psychopédagogie, conférencier et consultant

S'ADAPTER AU STRESS PROFESSIONNEL

Cet atelier a pour but de développer des stratégies d'ajustement centrées sur la situation et orientées vers la gestion des émotions.

ATELIER D



MICHEL ALHADEFF-JONES

Psychologue FSP et philosophe de l'éducation. Professeur Associé adjoint à l'Université de Columbia (New York), Directeur de l'Institut Sunkhronos à Genève

ANALYSE FONCTIONNELLE, UNE AIDE POUR LE QUOTIDIEN

L'analyse fonctionnelle est une technique développée pour aider les personnes à recadrer des situations vécues comme source d'insatisfaction, de tensions, voire de souffrance. Elle repose sur une grille de lecture qui peut être appliquée à toute situation quotidienne, afin de mieux comprendre les mécanismes qui interviennent dans le renforcement et la répétition des situations vécues comme problématiques. Dans le cadre de cet atelier, après une brève présentation de la méthode, les participants choisiront une ou deux situations vécues comme source de stress, et les analyseront collectivement afin d'identifier les meilleurs moyens d'agir.

ATELIER E



FRANÇOISE STUCKELBERGER-GROBÉTY

Psychologue clinicienne, logopédiste et instructrice MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction)

PRENDRE SOIN DE SOI AVEC LA PLEINE CONSCIENCE

La mindfulness est une forme de méditation qui nous aide à mieux prendre soin de nous et traverser les situations stressantes de la vie autant professionnelles que privées. Créé voilà plus de 30 ans aux USA, le programme MBSR de Jon Kabat Zinn a fait l'objet d'un nombre considérable de recherches montrant ses bienfaits sur notre santé mentale et physique. Durant cet atelier qui se veut avant tout pratique seront expérimentés divers exercices de méditation couchée, assise, immobile et en mouvement. Nous aurons aussi des échanges sur l'expérience, en duo et en grand groupe, afin de favoriser une meilleure compréhension de l'expérience et découvrir quelques clefs pour progresser.

ATELIER F



JACQUES STAEMPFLI

Sophrologue caycédien

RELAXATION, RESPIRATION DYNAMIQUE
ET VISUALISATION POSITIVE PAR LA SOPHROLOGIE

Dans un environnement scolaire souvent sous stress, où il faut trouver des solutions rapidement, où les sollicitations du personnel enseignant, des parents et des autorités scolaires se multiplient, le directeur d'établissement doit pouvoir aussi se poser, relativiser, prendre un peu de distance. La sophrologie propose divers outils pour permettre de mieux vivre les situations difficiles, stressantes ou préoccupantes. Par des exercices simples et dans une ambiance conviviale, le participant (re)découvrira les sensations corporelles de détente, une respiration harmonieuse et quelques outils pour se dynamiser et appréhender l'avenir de manière positive.

ATELIER G



CHRISTINE HOF

Art-thérapeute APSAT Diplôme
d'art-psychothérapie validé par l'Université
Goldsmiths College de Londres

L'ART-THÉRAPIE, CRÉER POUR SE CRÉER

Cet atelier vous propose de tester le plus vieux « médicament » du monde. Le temps d'un atelier collage, riche en matériel, vous pourrez apprécier les effets de l'expression créatrice, explorer une partie inconnue de vous-même, jouer avec des formes et des couleurs et éprouver un sentiment de libération. Mais gare aux effets secondaires: plaisir, détente, découvertes.

RÉSUMÉ DE L'ATELIER : « QUELQUES OUTILS POUR FAIRE LE BILAN DE VOTRE ÉQUILIBRE DE VIE »

SÉMINAIRE CLACESO 22 SEPTEMBRE 2016, ANIMÉ PAR NATACHA ANDENMATTEN ET ERIC GUBELMANN DE LA SOCIÉTÉ COACHING-SERVICES

Durant ce séminaire de trois jours, le public des directeurs d'école a été sensibilisé aux enjeux de santé liés à leur fonction. Or comment savoir si l'on est en équilibre ou si notre rapport au travail nous place dans une zone de risque? L'objectif de cet atelier a été de présenter trois outils simples d'utilisation qui permettent de prendre de la distance sur sa pratique et de dresser son propre bilan.

Le premier outil est un diagramme des domaines de vie. D'une manière générale l'ensemble de votre vie peut être divisée en cinq domaines: le domaine personnel, familial, professionnel, social et de la vie quotidienne (ménage, courses, ...). En remplissant le diagramme selon la proportion d'énergie investie par domaine, puis en faisant le même exercice selon le niveau de satisfaction éprouvé, les participants peuvent mettre en

évidence les domaines dans lesquels le rapport énergie/satisfaction est favorable ou au contraire défavorable à leur santé. Cet exercice permet de prioriser les actions en fonction des impacts souhaités.

Le second outil présenté reprend le concept du Flow selon le psychologue Mihály Csíkszentmihályi. Selon ce vénérable monsieur au nom imprononçable, nous éprouvons 9 états émotionnels différents au travail en fonction des tâches que nous effectuons. Ces états émotionnels dépendent de notre niveau de compétence par rapport à la tâche et du challenge représenté par cette dernière. En listant les tâches professionnelles quotidiennes du participant, celui-ci peut les reporter dans les différents états éprouvés et s'interroger ainsi sur les actions à entreprendre pour être dans des états émotionnels plus satisfaisants.

Le troisième outil consiste à faire la liste des principaux points d'usure et de ressourcement présents dans notre vie professionnelle. Chacun de ces facteurs est ensuite pondéré en fonction de sa fréquence et de son impact. Par un simple calcul du différentiel, les personnes peuvent voir si leur équilibre actuel favorise plutôt les ressources ou les usures. Plus la liste est exhaustive, plus le résultat est probant. En fonction du résultat, des petites actions concrètes sont envisagées afin de rétablir l'équilibre.

Chaque exercice peut se faire seul ou accompagné et peut être réutilisé selon les besoins.

BIBLIOGRAPHIE POUR EN SAVOIR PLUS:

- Mihaly Csikszentmihalyi : *The Flow, the psychology of optimal experience*. Harperperennial 1990.
- Daniel Pink : *La vérité sur ce qui nous motive*. Paris, Leduc 2011.

Pour toutes questions, accompagnement ou formations : www.coaching-services.ch ou mail : info@coaching-services.ch

RÉSUMÉ DE L'ATELIER : « SE RESSOURCER PAR L'INTERVISION ET L'ACCOMPAGNEMENT MUTUEL »

MARC THIÉBAUD, WWW.FORMACTION.CH, SÉMINAIRE CLACESO, 22 SEPTEMBRE 2016

DEUX FACTEURS ESSENTIELS DE PROTECTION CONTRE L'ÉPUISEMENT

1. Travailler en équipe, s'entraider (éviter la solitude du métier)

2. Prendre du recul (vision hélicoptère ≠ en tunnel)



« Qu'est-ce qu'une plus vaste perspective ?
Une perspective sur les perspectives. »

Gregory Bateson

DIFFÉRENTES ACTIVITÉS ENTRE COLLÈGUES

1. En duo : échange, visite mutuelle (hospitation)
2. En équipe : développement du travail en équipe de direction
3. Intervision entre responsables scolaires : groupe d'analyse de pratique – co-développement professionnel de manière autonome ou facilitée par un tiers



SEUL ON VA PLUS VITE,
ENSEMBLE ON VA PLUS LOIN

Proverbe africain



QUELLES ACTIVITÉS D'INTERVISION ET D'ACCOMPAGNEMENT MUTUEL ?

COMMENT LES METTRE EN PLACE ET LES MENER DE MANIÈRE FRUCTUEUSE ?

BÉNÉFICES SOUVENT ÉVOQUÉS PAR RAPPORT À UN ACCOMPAGNEMENT

- Un accueil et une écoute qui soulagent et m'aident à prendre du recul
- Une vision plus claire de la situation et une clarification de mes intérêts et objectifs
- Une aide pour trouver des pistes d'action et prendre des décisions
- Une reconstruction de ma confiance en moi

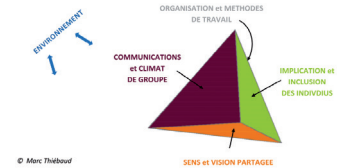
PRATIQUER L'ÉCOUTE ACTIVE

- Ecouter activement c'est surtout accepter, légitimer et reformuler ce que la personne nous dit...
- Il n'y a pas lieu de résoudre son problème ou lui donner conseil
- Il s'agit de comprendre comme elle vit la situation pour l'aider à élargir sa compréhension et mobiliser les ressources à disposition

DONNER UN FEED-BACK

- descriptif et non évaluatif
- en son nom propre: « JE »
- sur des aspects qui peuvent être modifiés

TRAVAIL EN ÉQUIPE: PRENDRE SOIN DE PLUSIEURS DIMENSIONS



1. ÉCHANGE-VISITE MUTUELLE (HOSPITATION)

Le partage peut prendre plusieurs formes :

- Contact plus ou moins informel
- Rencontre pour partager des informations, des expériences, des pratiques de réussites
- Partage à distance (via courriel, forum, communauté d'apprentissage)
- Visite mutuelle (préparée par un échange en amont)



BILAN DU TRAVAIL EN ÉQUIPE DE DIRECTION

- Quelle clarté dans nos buts et priorités ?
- Comment nous nous organisons et comment nous prenons nos décisions ?
- Quelle efficacité et clarté dans nos communications ?
- Quelle entraide et confiance avons-nous développées ?
- Comment chacun-e participe et s'investit dans le travail d'équipe ?
- Quelle reconnaissance et valorisation des compétences et spécificités de chacun-e y a-t-il ?

DES QUESTIONS POUR SE PRÉPARER À UNE VISITE

- Par rapport à quels aspects de mon travail est-ce que je souhaite partager des expériences ?
- Qu'est-ce que je souhaite découvrir des activités professionnelles d'un-e collègue ?
- Quel feed-back est-ce que je souhaite recevoir sur mes activités professionnelles d'un-e collègue ?

2. TRAVAIL EN ÉQUIPE DE DIRECTION

- Connaissance réciproque
- Construction d'une culture d'équipe
- Développement des processus de coopération
- Bilans réguliers du fonctionnement de l'équipe

3. INTERVISION ENTRE RESPONSABLES SCOLAIRES

Groupe d'analyse de pratique – co-développement professionnel

Groupe de partage d'expériences

GRUPE D'ANALYSE DE PRATIQUE – CO-DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Accompagnement et analyse en groupe



GRUPE D'ANALYSE DE PRATIQUE – CO-DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

préoccupations personnelles



préoccupations organisationnelles

« L'idée centrale est d'apprendre sur sa propre pratique, en écoutant et en aidant des collègues à cheminer dans la compréhension et l'amélioration effective de leur pratique. »
Adrien Payette

« Le but ne consiste pas à résoudre le problème de l'autre (comme s'il s'agissait de réparer une machine éjecteuse), mais à l'aider à mieux comprendre et à mieux agir, à l'aider à apprendre à partir de ce qu'il expose. »

Adrien Payette



DES CONDITIONS DE SUCCÈS ESSENTIELLES

- Un cadre et des règles (confidentialité, expression des besoins et inconforts éventuels)
- Un dispositif d'accompagnement par le groupe
- Bienveillance, confiance et questionnement
- Facilitation d'un processus collectif
- Des étapes de travail claires

ÉTAPES D'ACCOMPAGNEMENT EN GROUPE

1. Problématique et demande de la personne accompagnée
2. Description de la situation + questions posées par le groupe
3. Analyse de la situation (aucune piste d'action n'est encore évoquée)



Objectifs ciblés

ÉTAPES D'ACCOMPAGNEMENT EN GROUPE

4. Pistes d'action (étape facultative, selon demande)
5. Bilan des vécus et du processus

Ces étapes peuvent être complétées ensuite, si souhaité, par un échange d'expériences et un partage d'outils

L'INTERVENTION, UNE DOUBLE GESTION DU STRESS EFFICACE

GESTION DU STRESS orientée vers les problèmes

- Identifier ce qui fait problème
- Analyser la situation
- Gérer les problèmes
- Mobiliser du soutien
- Changer autant que possible la situation

L'INTERVENTION, UNE DOUBLE GESTION DU STRESS EFFICACE

GESTION DU STRESS orientée vers les émotions

- Rechercher le sens de ce que l'on vit
- Prendre une distance émotionnelle
- Exprimer ses sentiments
- Se mettre des limites
- Développer ses compétences et son estime personnelle

« PERSONNE NE LIBÈRE AUTRUI,
PERSONNE NE SE LIBÈRE SEUL,
LES ÊTRES HUMAINS SE LIBÈRENT
ENSEMBLE. »

Paolo Freire

RÉSUMÉ DE L'ATELIER : « ANALYSE FONCTIONNELLE, UNE AIDE POUR LE QUOTIDIEN »

PROF. MICHEL ALHADEFF-JONES, TEACHERS COLLEGE, UNIVERSITÉ DE COLUMBIA (USA) INSTITUT SUNKHRONOS (GENÈVE), COURRIEL : MAJ@SUNKHRONOS.ORG

■ PRÉSENTATION

L'analyse fonctionnelle est une technique développée pour aider les personnes à recadrer des situations vécues comme source d'insatisfaction, de tensions, voire de souffrance. Elle repose sur une grille de lecture qui peut être appliquée à toute situation quotidienne, afin de mieux comprendre les mécanismes qui interviennent dans le renforcement et la répétition des situations vécues comme problématiques. Dans le cadre de cet atelier, après une brève présentation de la méthode, les participants ont choisi une situation vécue comme source de tension et l'ont analysée collectivement afin d'identifier les meilleurs moyens d'agir.

■ PRINCIPES DE L'ANALYSE FONCTIONNELLE

L'analyse fonctionnelle est une méthode développée dans le cadre de la psychologie clinique. Elle constitue une technique privilégiée dans la pratique des thérapies cognitives et comportementales (TCC). L'objectif de la démarche adoptée est de permettre au sujet de prendre de la distance par rapport à une situation problème, afin de faciliter un travail de recadrage permettant de modifier la manière dont la personne interprète, ressent et agit dans un contexte donné.

■ ÉTAPES DE LA DÉMARCHE

1. Accueil : Brève présentation du déroulement de la séance et du cadre éthique (confidentialité, non-jugement, participation active).
2. Recherche d'un thème : Énumération de situations en terme de « problème » ; choix par vote de la situation problématique à analyser.
3. Analyse fonctionnelle de la situation :
 - a) formulation du problème à la première personne (Je) ;
 - b) identification des pensées, émotions, et comportements (verbal, non verbal, action) vécus ;
 - c) analyse des conséquences négatives et positives, pour soi et pour autrui.

4. Définition des objectifs poursuivis: reformulation des buts « idéaux » visés pour résoudre le problème.
5. Énumération des moyens :
 - a) déjà testés ;
 - b) connus, mais pas essayés ;
 - c) stratégies pas encore envisagées.
6. Évaluation: appréciation des effets des moyens envisagés, en regard des éléments identifiés dans l'analyse fonctionnelle.

RÉFÉRENCES RECOMMANDÉES:

- Chalvin, M.J. (1994). *Prévenir conflits et violence*. Paris : Nathan.
- Cottraux, J. (1998). *Les thérapies comportementales et cognitives*. Paris : Masson.
- Cungi, C. (1998). *Savoir gérer son stress*. Paris : Retz.

RÉSUMÉ DE L'ATELIER: « PRENDRE SOIN DE SOI AVEC LA PLEINE CONSCIENCE »

FRANÇOISE STUCKELBERGER-GROBÉTY

L'atelier de pleine conscience a pour but de découvrir un outil permettant aux participants de pouvoir mieux gérer les situations stressantes de la vie. La méditation de pleine conscience ou mindfulness est issue des pratiques orientales ancestrales et a été adaptée sous forme de programme de huit semaines, appelé MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction) par le biologiste américain John Kabat Zinn voilà plus de 35 ans aux USA. De très nombreuses recherches scientifiques ont montré l'efficacité de ses pratiques dans diverses affections médicales somatiques et psychiques telles que: stress, anxiété, troubles de l'humeur, dépression, problèmes dermatologiques, troubles cardiaques, douleurs chroniques et troubles respiratoires. Les exercices de méditation du programme

se pratiquent dans diverses postures (debout, assise ou couchée) aussi bien immobiles qu'en mouvement. Leur but est de proposer une expérience d'attention au moment présent (dans lequel nous vivons rarement) sans filtre, c'est-à-dire sans rechercher quoi que ce soit de particulier, permettant ainsi au pratiquant de s'ouvrir à tout ce qui le traverse dans l'instant, aussi bien ses sensations corporelles, que ses émotions et ses pensées. De plus, il est invité à le faire dans une attitude de bienveillance et non-jugement à son égard.

Dans les situations de stress, cet entraînement d'attention à l'instant présent libère un espace permettant de ne plus être envahi par les émotions difficiles, ne plus ré-agir, mais agir avec plus de liberté, calme et sérénité.

RÉSUMÉ DE L'ATELIER : « L'ART-THÉRAPIE, CRÉER POUR SE CRÉER »

CHRISTINE HOF. TITRE DE L'ATELIER : ART-THÉRAPIE.

NOMBRE DE PARTICIPANTS : L'ATELIER A RÉUNI 21 PERSONNES ; 12 D'ENTRE ELLES ONT PARTICIPÉ À L'ATELIER DU MATIN, 9 À CELUI DE L'APRÈS-MIDI.

■ BUTS ET OBJECTIFS DE L'ATELIER

Le but de l'atelier était de donner la possibilité aux participants de découvrir quelques aspects essentiels de l'art-thérapie.

Ses objectifs particuliers étaient les suivants :

- expérimenter les différentes parties d'une séance d'art-thérapie : l'accueil, le temps de création et le temps d'observation et de parole ;
- permettre à chaque participant de « bien s'occuper de soi » en entrant en relation avec soi-même pendant une heure et demie ;
- réaliser une œuvre, l'observer sans jugement puis partager ses impressions avec les autres membres du groupe ;

- tirer de cette expérience une première vision de l'art-thérapie.

■ DÉROULEMENT DE L'ATELIER

Accueil

Après des paroles d'accueil et de bienvenue, l'art-thérapeute se présente puis propose à chaque participant d'en faire autant. Premiers sourires et réflexions amusantes, le sentiment de faire partie d'un groupe se forme.

Le temps de création : description de l'activité proposée

L'art-thérapeute demande aux participants d'imaginer être en possession d'un appareil photographique futuriste ayant une fonction « portrait

intérieur ». Celui-ci est capable de capter les sentiments, les pensées et les émotions d'une personne et de les traduire par une couleur.

Chaque participant est invité à choisir parmi des dizaines de papiers de couleur celui qui reflète sa « météo intérieure » du moment puis à l'aide de ciseaux de lui donner une forme. Il dépose ensuite le découpage sur une feuille (44/62cm) puis crée autour de lui l'environnement le plus agréable possible en l'entourant d'images et de mots découpés.

Le temps d'observation et de parole

Chaque participant prend un moment pour observer son travail sans jugement ni analyse. L'art-thérapeute peut affiner l'observation en posant quelques questions :

- A quel endroit de la feuille avez-vous placé le découpage?
- Quelles images sont les plus proches du découpage?
- Votre collage comporte-t-il des images d'êtres vivants?
- etc.

Elle donne ensuite la parole aux participants désirant partager leur expérience et leurs découvertes. Un moment d'émotions mais également de rires.

Une vision de l'art-thérapie à partir de la pratique

«Après cette activité, la notion d'art-thérapie vous est-elle plus familière?»,

demande l'art-thérapeute. Voici quelques réponses recueillies :

- ce n'est pas de l'art mais elle emprunte à l'art ses techniques;
- aucune connaissance artistique n'est nécessaire, il n'y a pas d'erreur possible;
- l'atelier est un lieu de liberté;
- elle est un langage de formes et de couleurs en grande partie non verbal;
- l'art-thérapie permet d'exprimer tout un monde intérieur parfois difficile à exprimer avec des mots;
- l'œuvre réalisée est une trace qui reste, elle a un sens;
- en art-thérapie, on met l'importance sur la démarche, il n'y a ni jugement, ni analyse;

- elle conduit à l'apaisement et à une meilleure connaissance de soi.

L'art-thérapeute remercie les participants pour leur participation à l'atelier et leurs réponses pertinentes, qui, pour une première approche, donnent une large vision de l'art-thérapie.

CONCLUSION

Le moment passé à l'atelier d'art-thérapie a été pour la majorité des participants un moment de création, de jeu et de plaisir. Ils ont pu découvrir que dans le mot art-thérapie, «art» n'a rien de prétentieux ni d'effrayant et que le mot «thérapie» ouvrait le chemin qui conduit au bonheur d'être en amitié avec soi-même.

REMERCIEMENTS

Aux intervenants du séminaire

M. Emanuel Poirel
M. Frédéric Yvon
Dr méd. Duc Lê Quang
M^{me} Rosette Poletti

Aux intervenants des ateliers

M^{me} Natacha Andenmatten
M. Eric Gubelmann
M. Marc Thiébaud
M. Michel Alhadeff-Jones
M^{me} Françoise Stuckelberger-Grobéty
M. Jacques Staempfli
M^{me} Christine Hof

Aux animateurs

M. Jacques Staempfli, sophrologue
M. Pitch Comment, dessinateur
M^{mes} Nathalie Fleury et Sophie Krummenacher,
Musée Jurassien d'art et d'histoire
Animateurs et accompagnants des activités
bien-être

Aux organisateurs

M. Daniel Milani
M. Jacques Widmer
M. Pierre-Etienne Gschwind
M^{me} Gaël Pannatier
Tous les directeurs jurassiens

Aux autorités et invités

M^{me} Esther Gelso, conseillère communale,
responsable du Département des affaires
sociales, de la jeunesse, des écoles et du
logement
M. Martial Courtet, ministre, chef du Dépar-
tement de la formation, de la culture et des
sports de la République et Canton du Jura
M^{me} Catherine Geiser, cheffe ad interim du
Service de l'enseignement de la scolarité
obligatoire du Canton du Jura
Ville de Delémont, pour l'apéritif du mercredi
République et Canton du Jura, pour la contri-
bution aux cadeaux aux participants

Partenaires

Hôtel Restaurant Le National Delémont
Hôtel Ibis Delémont
Hôtel Victoria Delémont
Paroisse catholique de Delémont, Centre
l'Avenir
Division commerciale et santé-social-arts du
CEJEF, Avenir 33
Restaurant du Moulin de Rebeuvelier
Joliat traiteur Glovelier
Car postal

Aux musiciens

GMR TRIO (GAËL BRON, MANU KUMMER et
ROLF PERRETTEN)

**Et un remerciement à tous ceux que
l'on a oubliés !**

MEMBRES DU COMITÉ DE LA CLACESO 2016-2017

CANTON	NOM ET PRÉNOM	TITRE	ÉCOLE	ADRESSE	NPA	LOCALITÉ	TÉL.	E-MAIL
BE	LEUBA Jean-Michel		Ecole secondaire du Bas-Vallon	Rue des Collèges 5	2606	Corgémont	032 489 16 32	direction.esbv@gmail.com
BE	MACARY Monica		Ecole primaire Valbirse	Ch. de la Halle 2	2735	Bévilard	032 492 17 65	monica.macary@edu.valbirse.ch
FR	COMTE Laurent		Cycle d'Orientation de Bulle	Rue de la Léchère 40	1630	Bulle	026 919 27 00	direction.bulle@co-gruyere.ch
FR	CORPATAUX Bernard		Ecole Primaire de Romont	Rue de l'Eglise 104 – CP 196	1680	Romont	079 617 39 18	direction.ep.romont@fr.educanet2.ch
GE	GOBET MAHLER Corinne		Etablissement primaire du Val d'Arve/ Promenades	Rue Daniel-Gevril 13	1227	Carouge	022 342 05 51	corinne.gobet-mahler@edu.ge.ch
GE	BASSET Alain		Cycle d'Orientation de Pinchat	Ch. Charles-Poluzzi 50	1227	Carouge	022 388 42 50	alain.basset@etat.ge.ch
JU	MILANI Daniel		Collège de Delémont	Av. de la Gare 7	2800	Delémont	032 421 00 70	mi@codel.org
JU	WIDMER Jacques		Ecoles primaire et secondaire de Courrendlin	Chemin des Ecoliers 4	2830	Courrendlin	032 435 55 10	jacques.widmer@ju.educanet2.ch
NE	WINKLER Laurent		éorén-C2T	Allée du 700 ^e	2525	Le Landeron	032.886.42.50	laurent.winkler@rpn.ch
NE	SOURGET Fabrice	Vice-président	Cercle Scolaire de Val-de-Ruz	Rue de Chasseral 3	2053	Cernier	032 854 95 59	Fabrice.Sourget@ne.ch
TI	GILARDI Giorgio		Istituto scolastico comunale di Ascona	Via delle Scuole 2	6612	Ascona	091 759 80 60	gilardi@ascona.ch
TI	VISCONTINI Fabrizio		Scuola media Giornico		6745	Giornico	091 816 34 01	fabrizio.viscontini@edu.ti.ch
VD	GSCHWIND Pierre-Etienne		Etablissement secondaire de Coppet	En Rojalets, Rte de Founex 31	1296	Coppet	022 557 58 00	pierre-etienne.gschwind@vd.ch
VD	THUILLARD Bettina		Etablissement primaire de Gland	Ch. de la Perroude 1	1196	Gland	022 557 57 27	bettina.thuillard@vd.ch
VS	AYMON Gérard	Caissier+v.-prés.	Ecoles du Val d'Hérens	Rue Principale 25	1982	Euseigne	027 281 20 04	coherens_dir@bluewin.ch
VS	LATERZA Véronique		Direction des Ecoles Primaires		1937	Orsières	027 782 62 83	direction.epo@netplus.ch
VD	BERDOZ Christian	Président	Etablissement primaire et secondaire Corsier-sur-Vevey et environs	Rue du Collège 7	1804	Corsier-sur-Vevey	021 557 34 40	christian.berdoz@vd.ch

CONTRE LE STRESS :
CHANGEZ DE POINT DE VUE !



Séminaire CLACESO - Delémont 2016

L'AVANTAGE DU COURRIEL :
RAPIDITÉ, EFFICACITÉ



Séminaire CLACESO - Delémont 2016

LE STRESS PROVOQUE UN VIEILLISSEMENT PRÉCOCE



Séminaire CLACESO - Delémont 2016

LA SOLITUDE DU DIRECTEUR



Séminaire CLACESO - Delémont 2016

