

**L'école en action :
Un projet pour soutenir la prévention du stress au travail**

Présentation de la démarche dans une école de degré tertiaire

A destination de RADIX et PSS



Anne-Michèle Granges-Fournier
Isabelle Bétrisey

Haute école Pédagogique du Valais
Pädagogische Hochschule Wallis

Rapport · Bericht

St-Maurice, le 14.09.2022
St-Maurice, den 14.09.2022

Table des matières

PRÉAMBULE	3
Problématique de la santé et du bien-être des personnels d'une institution scolaire	3
L'Ecole en action c'est quoi ?	3
1. LE STRESS ET LA SANTÉ PSYCHIQUE DANS LA SOCIÉTÉ	4
1.1. SITUATION DU STRESS ET DE LA SANTE PSYCHIQUE EN SUISSE	5
1.2. AU SEIN DE LA HEP-VS, QU'EN EST-IL?	5
2. DÉROULEMENT DU PROJET AU SEIN DE LA HEP-VS.....	6
2.1. PRESENTATION DU PROJET	7
2.2. UN ORGANIGRAMME COMPLEXE	7
3. LE SONDAGE EN LIGNE	9
3.1. L'OUTIL.....	9
3.2. PRESENTATION DES RESULTATS DU SONDAGE EN LIGNE	9
4. LES WORKSHOPS	11
4.1. DEROULEMENT DES WORKSHOPS	11
4.2. THEMES TRAITES DANS LES WORKSHOPS	11
5. ET LA SUITE ?.....	12
6. ECOLE EN ACTION : UN PROJET ADAPTE AU DEGRE TERTIAIRE ?.....	13
7. POUR CONCLURE	15
8. BIBLIOGRAPHIE	16
Liste bibliographique et documentation	16
9. ANNEXES.....	17
I Lexique.....	17
II Communiqué de presse de PSS sur le Job Stress Index 2020	17

PRÉAMBULE

Problématique de la santé et du bien-être des personnels d'une institution scolaire

Travailler au sein d'une haute école est porteur de sens et enrichissant, mais aussi complexe. Les collaborateurs et collaboratrices, les membres de la direction et tous les personnels de l'école sont sollicités par une variété de tâches et doivent s'adapter à de multiples processus de changement. Si les contraintes se multiplient ou durent longtemps, elles constituent des facteurs de risque pour la santé et le bien-être de chacune et chacun. Les directions et l'ensemble des acteurs de l'institution qui prennent soin de leur santé physique et psychique ont une influence positive sur le climat d'étude et la qualité de leurs prestations rejaillissant sur les étudiants. Différentes études ont montré ce lien qui existe entre le bien-être de la personne enseignante et la qualité de l'enseignement.

Afin d'intégrer systématiquement la prévention du stress dans la vie scolaire quotidienne en Suisse romande, Promotion Santé Suisse et RADIX, avec le soutien de l'Alliance pour la Promotion de la Santé des professionnels de l'Ecole proposent le projet « L'école en action - Prévention du stress au travail ».

Ce rapport présente la démarche de mise en œuvre de ce projet au sein de la HEP-VS en mettant en lumière les spécificités liées à une école de degré tertiaire.

L'Ecole en action c'est quoi ?

L'école en action (www.ecoleenaction.ch) vise le soutien du développement de la démarche de la santé en entreprise, adaptée à l'école, en proposant une analyse de situation en termes de contraintes et de ressources et une mise en œuvre de mesures.

En bref, l'école en action c'est :

- Une offre évaluée et validée qui vise le renforcement de la santé de tous les collaborateurs des écoles
- Une analyse de la santé et du bien-être dans l'établissement via un outil de sondage en ligne (Job Stress Analysis)
- Une analyse de la balance entre des contraintes et des ressources
- Une vision, un état des lieux à un temps T, une sorte de photographie de l'établissement
- Une démarche débouchant sur des mesures concrètes d'amélioration dont les bénéficiaires touchent l'ensemble des collaborateurs
- Un accompagnement du processus par des personnes accréditées (DA pour dispositif d'accompagnement).

1. LE STRESS ET LA SANTÉ PSYCHIQUE DANS LA SOCIÉTÉ

Le stress au travail constitue un grand défi, autant pour les personnes individuelles que pour les entreprises. Promotion santé suisse (PSS) qui analyse depuis plusieurs années le stress de la population active suisse, le décrit comme un déséquilibre entre les contraintes avec lesquelles une personne doit composer et les possibilités qu'elle a à disposition pour y faire face, les ressources. Le schéma ci-dessous représente ce déséquilibre potentiel entre les exigences et les possibilités d'agir :



Figure 1 : Le modèle du stress selon PSS (source : PSS)

Parmi les contraintes au travail, on trouve par exemple les pressions temporelles, les nouveautés et changements fréquents, les conflits ou le surmenage. Pour y faire face, on peut compter sur un certain nombre de ressources telles que la marge de manœuvre personnelle, le soutien des supérieurs ou encore la reconnaissance générale.

Plus le rapport entre les contraintes et les ressources est défavorable, plus le risque que les individus concernés souffrent de stress lié au travail est grand. Ce stress peut diminuer le bien-être et être à l'origine de maladies. Ses conséquences sont multiples et couvrent un large spectre : troubles du sommeil, épuisement, dépression, troubles musculosquelettiques, maladies cardiovasculaires, cancers, consommation élevée de médicaments / de prestations médicales, irritabilité, manque de concentration, erreurs, oublis, etc., comportements liés à la santé (sport, nutrition, alcool, nicotine...).

Face à ce déséquilibre, l'action possible est double : travailler à diminuer les contraintes et agir pour augmenter les ressources.

1.1. SITUATION DU STRESS ET DE LA SANTE PSYCHIQUE EN SUISSE

PSS mesure, à l'aide d'indicateurs, l'ampleur du stress lié au travail de la population active en Suisse et ses liens avec la santé et la productivité. Elle constate qu'au fil des années, les contraintes sont en augmentation constantes, alors que les ressources diminuent. En 2020, l'enquête Job Stress Analysis constate que "trois personnes actives sur dix en Suisse, ont l'impression d'avoir plus de contraintes que de ressources qu'elles pourraient utiliser pour faire face à ces contraintes sur le lieu de travail" (PSS, 2020).

1.2. AU SEIN DE LA HEP-VS, QU'EN EST-IL?

La HEP-VS traverse une période de transformation profonde et fait face à d'importants défis qui peuvent être perçus comme déstabilisants et sources de stress. Cette question de la santé et du bien-être au travail semble constituer un enjeu important de l'institution, tant du point de vue des collaborateurs que de sa direction. La promotion de la santé des personnels d'une haute école constitue en effet un aspect fondamental. Une bonne santé psychique des collaborateurs et collaboratrices contribue à renforcer l'école dans sa mission principale de formation. Une direction, des professeurs et des collaborateurs en bonne santé et motivés contribuent fortement à façonner la vie de l'institution et de l'enseignement et cela a un impact direct pour les étudiants sur le succès de leur formation.

Considérant ces différents aspects, la direction de la HEP-VS a souhaité traiter cette question du stress et de la santé au travail et a décidé mettre en œuvre le projet "Ecole en action".

2. DÉROULEMENT DU PROJET AU SEIN DE LA HEP-VS

Les différentes étapes du projet sont présentées ci-dessous avec l'échéancier :

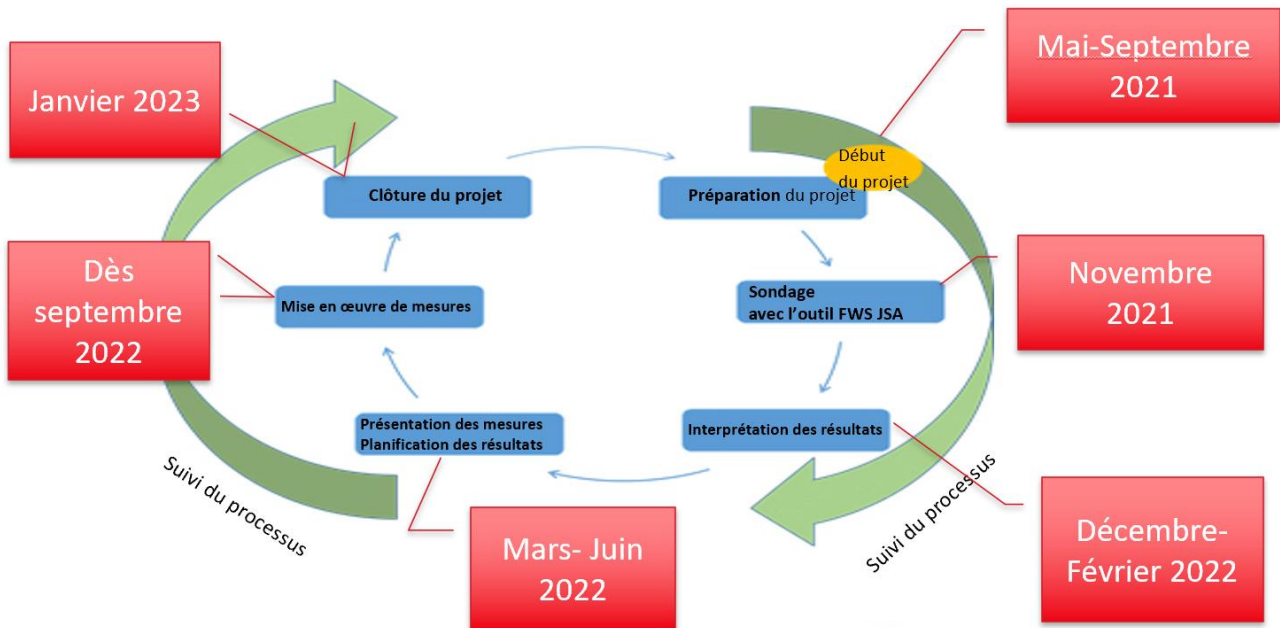


Figure 2 : Etapes du projet à la HEP-VS

Comme prévu par le projet, un DA est garant du processus et accompagne l'institution tout au long de la démarche. Pour la HEP-VS il a été jugé utile de proposer un groupe de projet à 3 têtes :

- 1 experte externe, accréditée, spécialiste de la GSE avec une grande expérience dans l'accompagnement des entreprises, psychologue du travail, plurilingue
- 1 collaboratrice interne, accréditée « Ecole en action », connaissant l'organisation de l'établissement, psychologue
- 1 collaboratrice mandatée, accréditée « Ecole en action », connaissant les questions de santé au travail et de burnout, psychologue, plurilingue.

Le groupe a été garant de la confidentialité avec une attitude impartiale dans le respect du code éthique de la recherche. La répartition des tâches et la complémentarité des compétences ont été optimales au sein du groupe.

2.1. PRESENTATION DU PROJET

La participation étant inscrite au cœur de la HEP-VS, il a été nécessaire et souhaité, à la fois par l'équipe de gestion du projet et la direction, de passer par plusieurs étapes de présentation. Le projet a ainsi été présenté au conseil de direction, à la direction élargie, à l'ASAP, puis à l'ensemble du personnel. Le processus a bénéficié d'une collaboration étroite avec les RH. Le conseil de direction, en particulier les directeurs adjoints a.i., ont manifesté ce souci de participation et de transparence tout au long du projet.

2.2. UN ORGANIGRAMME COMPLEXE

La HEP-VS, école de niveau tertiaire, présente plusieurs spécificités dont il a fallu tenir compte pour la constitution de l'organigramme, notamment sa petite taille (150 collaborateurs) et sa répartition géographique sur 2 sites de 2 langues différentes. La plupart des collaborateurs d'un des deux sites (St-Maurice) interviennent dans plusieurs filières et un certain nombre d'entre eux assurent plusieurs fonctions. Il a fallu également constituer des équipes permettant de garantir l'anonymat tout en ayant la possibilité d'obtenir des résultats significatifs au niveau des équipes. Il est important de préciser que l'organigramme proposé pour le projet n'est pas un organigramme hiérarchique mais un organigramme stratégique, construit en fonction des objectifs de chaque institution.

Nous avons obtenu l'organigramme stratégique suivant :

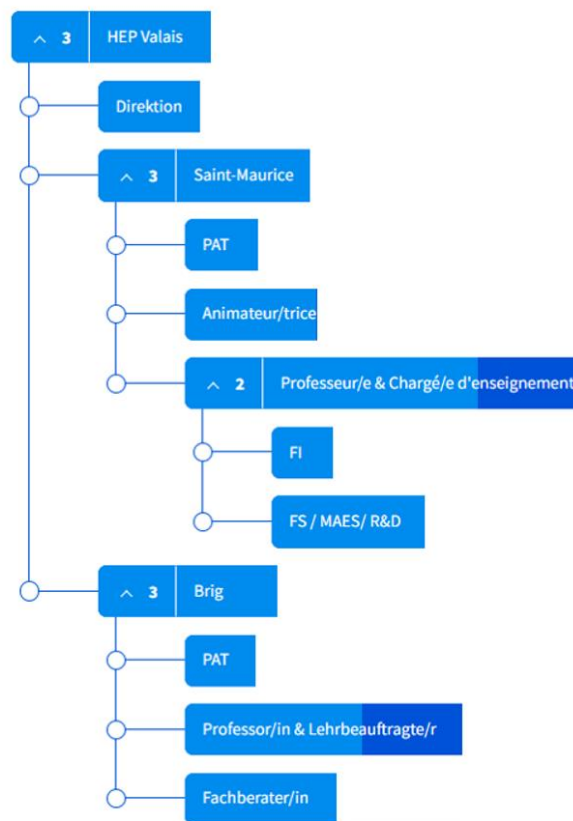


Figure 3 : Organigramme stratégique de la HEP-VS

Nous trouvons, constitutives de cet organigramme stratégique, les équipes suivantes :

- la **Direction** qui comprend le conseil de direction et la direction élargie
- la répartition des 2 sites, le **site de St-Maurice** et le **site de Brigue**
- le **PAT** qui inclut le personnel administratif - secrétaires, collaborateurs administratifs, apprentis et apprenties, stagiaires, ... et technique -informaticiens, conseillers audio-visuels,...
- les **animatrices et animateurs pédagogiques** qui sont les enseignants en charge de l'animation pédagogique
- le corps enseignant qui intègre les **professeurs** du **bachelor primaire (FI)**, de la **formation secondaire (FS)**, du **master en enseignement spécialisé (MAES)** et du domaine de la **recherche et du développement (R&D)**.

3. LE SONDAGE EN LIGNE

Une fois l'organigramme stratégique constitué, chaque collaborateur.trice a été affilié.e à une équipe. Comme précisé plus haut, la plupart des collaborateurs intervenant dans plusieurs filières et remplissant souvent plusieurs fonctions, le critère qui a prévalu a été le pourcentage d'engagement. Ainsi l'équipe attribuée correspondait au taux de pourcentage le plus haut dans la feuille d'engagement.

Les collaborateurs ont été invités par mail à remplir le sondage en ligne entre la fin novembre et la mi-décembre 2021.

3.1. L'OUTIL

Le Job-Stress-Analysis est un outil robuste, validé scientifiquement et testé dans la pratique.

A ce jour plus d'un demi-million de personnes en Suisse ont participé à l'enquête.

L'outil est disponible en 10 langues et permet d'identifier notamment :

- quel est le niveau de bien-être des collaborateurs et collaboratrices à un temps T
- où sont les ressources de l'institution qui contribuent à réduire le stress
- où l'on trouve les valeurs de stress élevées dans l'institution
- où l'institution se situe par rapport à d'autres entreprises en Suisse (benchmark)
- comment l'institution évolue au fil des années grâce à la possibilité de reconduire le questionnaire.

Il propose deux niveaux de résultats :

- **un niveau individuel, pour chaque collaboratrice et collaborateur** : immédiatement un profil de santé personnel (ressources et risques) avec des conseils concrets sur la manière de réduire soi-même les contraintes et renforcer ses ressources est proposé à chacun à la fin du questionnaire
- **un niveau collectif, pour l'institution** : il permet d'identifier les risques concrets et les potentiels à exploiter dans les équipes, de mettre en œuvre des mesures de promotion de la santé de manière ciblée et efficace, d'obtenir un calcul chiffré de l'état de santé au sein de l'organisation et d'avoir un point de repère national.

3.2. PRESENTATION DES RESULTATS DU SONDAGE EN LIGNE

Comme pour la phase de présentation du projet, la communication des résultats a nécessité plusieurs séances afin de garantir la participation au processus. Les personnels ont été conviés à deux séances d'information sur les résultats au sondage. Un support de présentation écrit assorti d'un rapport interne a été mis à leur disposition en toute transparence.

Pour des questions de confidentialité, les résultats appartiennent à l'institution. Nous pouvons cependant en donner quelques éléments globaux.

Le taux de participation au sondage a été de 54%. Ce taux ne suffit pas pour donner des résultats significatifs mais permet une interprétation valable des résultats obtenus, ce qui montre une tendance fiable.

La **satisfaction professionnelle**, en lien avec la marge de manœuvre, la sécurité et la globalité de la tâche a été un indice évalué très positivement lors du sondage.

L'**attachement émotionnel** à l'institution est fort, ce qui est assez rare dans le monde de l'entreprise. Cela montre que les personnels ne trouvent pas seulement un poste de travail à la HEP-VS mais que l'institution même revêt un sens particulier pour eux.

Il y a un certain **potentiel économique** qui a été identifié, ce qui veut dire qu'avec certains aménagements ciblés l'institution pourrait, en terme économique, être plus productive.

Des **charges et contraintes** importantes ont été mises en lumière dans certains domaines pour les personnels.

Un des points fort identifié est celui des **facteurs sociaux**. Les relations entre collègues et avec les supérieurs constituent des ressources fortes à maintenir et valoriser.

4. LES WORKSHOPS

Dans une approche méthodologique mixte, des ateliers ont été proposés à tous les collaborateurs de la HEP-VS en complément du sondage en ligne. L'objectif était de transmettre à chaque équipe ses propres résultats, de les discuter, les analyser, faire parler les chiffres et proposer des mesures concrètes pour maintenir, voire optimiser les ressources et diminuer les contraintes de l'équipe.

Pour rappel, le nombre de collaborateurs à la HEP-VS était de 150 au moment du sondage et 54% des personnels ont participé au sondage. Pour ces ateliers, **le taux de participation a été de 29%**. Quatre ateliers ont été mis sur pied et se sont déroulés sur le site des participants.

Ces ateliers se sont déroulés dans une atmosphère agréable, avec des participants impliqués et engagés. Les interactions dans les sous-groupes ont été productives, avec une qualité d'écoute et de partage. De vraies demandes et questionnements ont émergé au travers de riches échanges. Le groupe de projet note la créativité dans les mesures proposées. Les participants ont également démontré leur capacité à prendre en compte les enjeux de l'institution et la spécificité de la période du sondage (processus d'accréditation).

Les participants de chaque atelier ont donné leur accord au groupe de pilotage pour que leurs thématiques et leurs propositions de mesures soient remontées à la direction. Le groupe de pilotage les a analysées, mises en relation avec les résultats et en a remis un rapport au conseil de direction en date du 15 juin 2022.

4.1. DEROULEMENT DES WORKSHOPS

Nous avons organisé des ateliers de 2 heures. Chaque participant avait eu accès au préalable à la présentation des résultats globaux de l'institution. Le cadre des ateliers, structuré, a été le même pour chaque groupe. Dans un premier temps, les résultats spécifiques de l'équipe ont été présentés. Chacun a pu donner ses premières impressions, poser ses questions et une discussion générale a eu lieu. Dans un 2ème temps, il a été proposé de définir 3 à 4 thèmes prioritaires pour l'équipe. Pour compléter ce travail de compréhension des résultats, des actions, des idées et des mesures concrètes destinées à apporter des solutions à certaines difficultés ont été proposées, d'abord par petits groupes puis partagées avec tous les participants de l'atelier. Nous avons conclu ces 2 heures de travail par une synthèse.

4.2. THEMES TRAITES DANS LES WORKSHOPS

Ici également, le contenu des ateliers est confidentiel à l'institution. Nous pouvons néanmoins mentionner que tous les thèmes identifiés comme zone « orange » et zone « rouge » lors du sondage en ligne ont été traités dans les ateliers. Bien que les animatrices des ateliers aient émis

l'intérêt de réfléchir autant aux ressources qu'aux contraintes, le focus a été mis par les participants sur les contraintes et les difficultés.

5. ET LA SUITE ?

Ecole en action ! Dans l'énoncé même de la démarche, il y a du mouvement, de l'énergie, de l'élan.

Le projet s'est déroulé sur un an, de septembre 2021 à septembre 2022. Des premières discussions, questionnements, en passant par les doutes, la motivation teintée d'appréhension de s'engager dans une démarche novatrice et audacieuse, l'institution, emmenée par le groupe de projet, a su tenir les délais et garder le cap. Les échéances, les délais, les étapes du projet ont été respectés, ceci grâce à l'implication, à la collaboration et à l'engagement de chacun.

Comme énoncé plus haut, en fin de projet, le groupe de pilotage a transmis à la direction un rapport final assorti d'un catalogue de mesures. Celles-ci découlent directement du projet et constituent un excellent outil de pilotage pour la direction. Il lui appartient désormais de prioriser les mesures à implémenter à court, moyen et long terme.

Désireux de passer rapidement à la phase de réalisation, le conseil de direction a décidé, comme **première mesure**, de consacrer la journée de la rentrée académique de l'institution sur le thème de la santé et du bien-être au travail. Tous les collaborateurs ont été invités à une journée conviviale hors les murs et ont pu vivre des ateliers en lien avec le bien-être et la santé (yoga, ergonomie, conciliation vie professionnelle-vie privée, respiration consciente, urban training, créativité,).

Deuxième mesure forte : la création d'un poste de déléguée à la santé et au bien-être, inscrit au sein de la commission durabilité-égalité-santé de l'école.

Troisième mesure prioritaire : la mise sur pied d'un projet de même type pour les étudiants.

L'institution est donc prête à implémenter rapidement des mesures, à les vivre et à les évaluer dans un prochain projet prévu dans un délai de 2 ans !

6. ECOLE EN ACTION : UN PROJET ADAPTE AU DEGRE TERTIAIRE ?

Le projet Ecole en action a d'abord été pensé pour des écoles des degrés primaires et secondaire I. Appliqué au degré tertiaire, il a fallu l'adapter; de la présentation du projet à celle des résultats, en passant par l'organisation du sondage en ligne et la constitution de l'organigramme stratégique, chaque phase de la démarche a nécessité des aménagements.

Nous citons, de manière non exhaustive, quelques-unes de ces adaptations qui pourraient être envisagées comme des recommandations :

- Importance de la communication : pour chaque phase du projet informer chaque équipe et atteindre tous les personnels de l'école.
- Définition de l'organigramme stratégique : réussir à représenter toutes les équipes, à maintenir leurs spécificités tout en ayant un nombre suffisant de membres pour avoir des résultats représentatifs et garantir l'anonymat.
- Composition du groupe de projet/DA : constituer une équipe de plusieurs membres (2-3) dont une personne experte externe.
- Place du « module spécifique aux écoles », dans le choix des échelles du sondage : ce module s'avère peu pertinent pour les écoles des degrés tertiaires, celles-ci se rapprochant davantage du modèle de l'entreprise. Nous faisons l'hypothèse que la situation est identique pour les écoles du degré secondaire II.
- Nécessité d'une formation à la GSE pour les DA.
- Le modèle d'impact de la GSE : outil pertinent de pilotage et de monitoring, surtout pour les directions des écoles primaires et secondaires, encore peu engagées dans des modèles de gestion d'entreprise.
- Nécessité d'une collaboration étroite entre le DA et les RH.
- Un volume d'heures relativement conséquent est nécessaires au DA pour l'accompagnement d'une haute école.
- ...

La HEP-VS a souhaité inscrire ce projet dans le domaine Recherche & Développement afin de garantir sa scientificité tout au long du processus. Les éléments ci-dessous en sont quelques ingrédients :

- le choix de l'outil JSA, validé scientifiquement et éprouvé dans la pratique

- la composition du groupe de projet, assurant neutralité et impartialité (experte accréditée externe, accompagnante accréditée semi-externe et accompagnante accréditée interne)
- la méthodologie mixte, associant les résultats quantitatifs du sondage en ligne avec les résultats qualitatifs des workshops
- la rédaction de rapports de recherche tout au long du projet (rapports intermédiaires internes sur les résultats, rapport final interne, synthèse finale interne, rapports externes).

7. POUR CONCLURE

Cette démarche a constitué un véritable défi pour le groupe de projet qui, bien que formé en tant que DA et se basant sur un outil solide, le JSA, a dû s'adapter à son ampleur et sa complexité. L'écoute de la direction, la qualité des échanges avec les collaborateurs, mais également la rapidité de mise en vigueur des premières mesures par le nouveau directeur, avant même la communication finale aux personnels, tous ces éléments constituent une grande satisfaction pour nous et donnent encore plus sens à la démarche.

Après les moments de doute, les questionnements lors de certaines phases du projet, la démarche s'est révélée très formatrice. En un mot, nous sommes prêtes à poursuivre l'implémentation du projet Ecole en action en tant que DA pour les écoles de notre canton, tous niveaux confondus !

Nous souhaitons terminer en adressant nos remerciements à :

- RADIX, spécialement Marine Jordan, pour son soutien, sa réactivité et son relais auprès des partenaires.
- PSS, pour le développement d'outils et de projets qui donnent une place aux personnels des écoles dans cette question de la santé et du bien-être.
- Daniela Witschi, experte externe, pour sa perspicacité, sa faculté à si rapidement comprendre les enjeux de notre institution ; la qualité de son expertise et de son soutien ainsi que la mise à disposition gracieuse des outils personnels qu'elle a développés au fil de ses années de pratique.
- Les co-directeurs adjoints de la HEP-VS pour leur confiance et l'audace de se lancer dans un tel projet à un moment crucial du développement de l'institution.
- Pascale Buehler, responsable RH, pour ses précieux conseils et son soutien sans faille durant tout le projet.
- Les personnels de la HEP-VS qui ont embarqué avec nous dans ce projet, ont participé au sondage et ont rendu les workshops si riches et productifs.

8. BIBLIOGRAPHIE

Liste bibliographique et documentation

- Constantini, D. (2022). Des enseignants en bonne santé – des élèves qui réussissent. *Spectra*, 133, 9. https://www.radix.ch/media/nurdxvud/spectra-133_fr_220303_web-1.pdf
- Ecole en action (2021). Site internet. <https://www.radix.ch/fr/ecoles-en-sante/offres/lecole-en-action/>
ou <https://promotionsante.ch/gestion-de-la-sante-en-entreprise/offres/ecole-en-action.html>
- Ecole en action (2022). Flyer de présentation. https://www.radix.ch/media/w4vg3gw2/20220330_flyer-a4-web_schule-handelt_neutral_fr.pdf
- Hay, J. et Fries, M. (2002). *De l'utilité des métaphores comme outil pour la recherche-action : le cas de l'auto-formation guidée*. <https://doi.org/10.4000/apliut.8287>
- Promotion Santé Suisse (2020). *Job Stress Index 2020*. Feuille d'information. [https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Feuille d information 048 PSCH 2020-09 - Job Stress Index 2020.pdf](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Feuille_d_information_048_PSCH_2020-09_-_Job_Stress_Index_2020.pdf)
- Promotion Santé Suisse. *Modèle d'impact sur l'approche stratégique de Promotion Santé Suisse pour renforcer la santé psychique des actifs dans le setting de l'entreprise*. [https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/wirkungsmanagement/wirkungsmodelle/Modeles d impact Gestion de la sante en entreprise.pdf](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/wirkungsmanagement/wirkungsmodelle/Modeles_d_impact_Gestion_de_la_sante_en_entreprise.pdf)

9. ANNEXES

I Lexique

HEP-VS	Haute école pédagogique du Valais
PSS	Promotion santé suisse
RADIX	Fondation privée reconnue d'intérêt public fonctionnant comme centre national de compétences pour le développement et la mise en œuvre de mesures en santé publique
ASAP	Association des personnels de la HEP-VS
RH	Ressources humaines
SER	Syndicat des enseignants romands
CLASESO	Conférence latine des chefs d'établissements de la scolarité obligatoire

II Communiqué de presse de PSS sur le Job Stress Index 2020

<https://promotionsante.ch/qui-sommes-nous/medias/communiques-de-presse/article/job-stress-index-2020.html>

Feuille d'information