



STRESS LESS

Improving Educators' Resilience to Stress

Manuel sur la Prévention du Stress

Modèles et Bonnes Pratiques – Version abrégée

Octobre | 2011



Ce projet a été financé avec l'aide de la Commission Européenne. Cette publication et l'ensemble de son contenu ne reflètent que les opinions de son auteur, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient 510375-LLP-1-2010-1-PT-GRUNDTVIG-GMP

Les partenaires du projet

STRESSLESS:



Sociedade Portuguesa de Inovação

Sara Brandão

E-mail: sarabrandao@spi.pt

URL: <http://www.spi.pt>



Health Education

Milada Krejčí

E-mail: krejci@pf.jcu.cz

URL: <http://www.pf.jcu.cz/>



University of Nottingham

Stavroula Leka

E-mail: Stavroula.Leka@nottingham.ac.uk

URL: <http://www.nottingham.ac.uk/>



University of Patras

Konstantinos Poulas

E-mail: kpoulas@ath.forthnet.gr

URL: <http://www.upatras.gr/>



Latvian Adult Education Association

Sarmite Pilate

E-mail: sarmite.pilate@laea.lv

URL: <http://www.laea.lv>



Association Européenne des Enseignants

Heleen Jansen

E-mail: h.jansen@aede.nl

URL: <http://www.aede.eu/>



MBO Raad

Manfred Polzin

E-mail: M.Polzin@mboraad.nl

URL: <http://www.mboraad.nl/>



Vedoma

Olga Pregl

E-mail: olga.pregl@siol.net

URL: <http://www.vedoma.si/>

PARTENAIRES

ASSOCIES:



European Trade Union Committee for Education

Susan Flocken

E-Mail: Susan.Flocken@csee-etuice.org

URL: <http://etuice.homestead.com/>

ETUCE_en.html



Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud

Ariane Dumont

E-mail: ariane.dumont@heig-vd.ch

URL: <http://www.heig-vd.ch/>

Index

1. Résumé.....	1
2. Le projet STRESSLESS	3
3. Méthodologie.....	6
4. Exemples de Bonnes Pratiques	9
4.1. Bonne Pratique 1 – la Grèce.....	10
4.2. Bonne Pratique 2 – le Portugal	15
4.3. Bonne Pratique 3 – le Royaume-Uni	17
5. Références.....	20



Manuel sur la Prévention du Stress

Modèles et Bonnes Pratiques – Version abrégée





1. Résumé

Ce document est la version consultative du manuel sur la prévention du stress dans le cadre du projet STRESSLESS – Améliorer la Résilience des Educateurs au Stress.

Le but de ce manuel est de présenter de bonnes pratiques d'intervention sur la réduction du stress et la construction de la résilience, avec une description de la méthodologie utilisée, ainsi que les techniques pédagogiques employées pour les formateurs et les enseignants dans le domaine de l'éducation.

Le manuel comporte des exemples de gestion du stress provenant de nombreux points de vue du monde de l'éducation. Certaines études de cas s'adressent aux professeurs et montrent comment ces derniers peuvent réduire voire prévenir le stress au niveau individuel dans leur environnement de travail.

D'autres bonnes pratiques concernent les organismes qui peuvent les appliquer au domaine éducatif. Par exemple, un chef d'établissement peut s'en emparer dans le cadre d'une politique visant à réduire le stress.

Disposer d'une telle variété d'exemples de bonnes pratiques permet aux personnels d'éducation de s'en inspirer le plus possible.

Le manuel fournit des exemples de bonnes pratiques de Grèce, du Portugal et du Royaume-Uni. Une version plus complète est disponible en ligne, avec des exemples d'autres pays tels que la République Tchèque, l'Espagne, la Lettonie, la Slovénie, le Brésil, la Suisse, les Pays-Bas, la Belgique.



STRESS LESS
Improving Educators' Resilience to Stress



2. Le projet STRESSLESS

L'amélioration de l'éducation et de la formation des maîtres est une des priorités du programme de la Commission Européenne "Education and Training 2010". Celui-ci souligne l'intérêt d'attirer et de garder des personnes qualifiées et motivées comme enseignants. La qualité de l'enseignement et de la formation des maîtres est considérée comme cruciale pour améliorer le niveau d'enseignement et atteindre les objectifs de Lisbonne¹. Etant données les nouvelles exigences des professions d'enseignant et de formateur, il s'agit de trouver de nouvelles solutions pour faire face à la pression sociale accrue sur le système éducatif dans son ensemble ainsi qu'à l'augmentation du stress au travail des éducateurs (toutes deux ayant des effets négatifs sur le processus d'apprentissage et ses résultats).

Présenté par l'Agence Européenne de Sécurité et de Santé au Travail comme le second motif le plus souvent évoqué dans les problèmes de santé au travail, le stress est un problème prégnant dans le domaine de l'éducation ; il exige une intervention à plusieurs niveaux, qui rapproche une fine analyse des risques et une palette de mesures centrées sur le travailleur et sur son travail, en utilisant une expertise externe appropriée, l'implication du travailleur, et des actions de prévention soutenues. On ne peut ignorer les conclusions du Rapport de l'Observatoire des Risques européen (2009), qui montrent que le stress affecte plus de 22% des travailleurs de l'Union Européenne et que le nombre de personnes souffrant de pathologies liées au stress risque de s'accroître.

Ressenti par le travailleur lorsque les exigences de son environnement de travail dépassent sa capacité à y faire face ou à les contrôler, le stress lié au travail est associé à de multiples facteurs de risque et déclenche une réponse au niveau physiologique, psychologique et comportemental. Le stress lié au travail peut aussi avoir des conséquences négatives à long terme sur les travailleurs (provoquant des problèmes de santé telles que des maladies cardiovasculaires et musculo-squelettiques, et affectant leur santé mentale) et sur les organisations (comme une augmentation de l'absentéisme ou des performances insuffisantes).

Prenant en considération la complexité du stress lié au travail, le projet STRESSLESS – Améliorer la Résilience des Educateurs au Stress, vise à utiliser une approche intégrée qui peut fournir à ces derniers des pistes d'amélioration de leur savoir et de leurs compétences, en créant des réponses nouvelles à des problèmes anciens, et en produisant un effet positif sur la qualité et l'efficacité de l'enseignement et de la formation en gérant le stress dans les écoles et en stimulant la santé des éducateurs, via l'amélioration de leur capacité à faire face au stress.

¹ Lors de la rencontre des chefs d'état au sommet de Lisbonne en mars 2000, les dirigeants de l'Union Européenne décidèrent d'une nouvelle stratégie, fondée sur un consensus parmi les états membres, afin de rendre l'Europe plus dynamique et plus compétitive. Cette initiative prit le nom de "Stratégie de Lisbonne" et en vint à couvrir un très large éventail de politiques. La Stratégie fut relancée au printemps 2005 après de modestes premiers résultats et se concentra sur la croissance et l'emploi.

D'où le projet STRESSLESS, une initiative débutée en novembre 2010 pour une durée de deux ans. Ce projet reconnaît la nécessité de développer des solutions efficaces au phénomène du stress lié au travail, en particulier dans le domaine de l'éducation.

Cherchant à développer un guide pratique qui aidera les éducateurs et les organisations en lien avec l'éducation à être résilients face aux risques psychosociaux, le projet a pour but de produire des effets dans trois secteurs clé:

- La promotion du bien-être de l'individu et de l'organisation;
- La sensibilisation à la gestion du stress lié au travail chez les employés et dans les organisations;
- L'amélioration de la qualité dans le contexte de l'éducation.



3. Méthodologie

Les bonnes pratiques ont été identifiées sur la base d'un ensemble de critères définis par les partenaires. Pour figurer dans le Manuel, elles doivent se concentrer sur différents types d'interventions dans le domaine de l'éducation en tenant compte des consignes de bonnes pratiques.

Les interventions de prévention du stress les plus satisfaisantes doivent en outre s'adresser à tous les types d'intervenants concernés par le projet STRESSLESS, à savoir les enseignants, les formateurs et éducateurs mais également les dirigeants des organisations en lien avec l'éducation et les responsables au plus haut niveau.

Cela signifie que chaque bonne pratique s'adresse essentiellement soit à des individus travaillant dans le domaine de l'éducation soit à une organisation à laquelle les dirigeants ou d'autres membres de l'administration pourraient l'appliquer dans le cadre d'une politique de réduction du stress.

Le deuxième critère pour qu'une bonne pratique soit retenue figurait dans le projet PRIMA-EF 'Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management'², qui décrit le phénomène du stress lié au travail. Trois types de gestion de ce stress y sont identifiés, la prévention primaire, secondaire et tertiaire:

- La prévention primaire vise à combattre le stress lié au travail en changeant des éléments dans la façon dont le travail est organisé et managé. Pour exemple, la redéfinition du travail, le développement de systèmes de communication adéquats et la refonte du système d'évaluation utilisé.
- La prévention secondaire vise à combattre le stress lié au travail en développant des compétences individuelles dans la gestion du stress via la formation. Pour exemple, la formation à la relaxation ou celle à la gestion du temps.
- La prévention tertiaire vise à réduire l'impact du stress lié au travail sur la santé des travailleurs en développant des systèmes de réhabilitation et de "retour à l'emploi" appropriés, ainsi qu'un renforcement des dispositions sanitaires. Pour exemple, l'offre de psychothérapie aux employés et une formation comportementale cognitive.

Les partenaires se sont efforcés d'inclure dans ce manuel des exemples de bonnes pratiques qui illustrent ces trois niveaux d'intervention.

² www.prima-ef.org

Le troisième critère pour qu'un exemple de bonne pratique figure dans la version abrégée serait la représentation d'états de l'Union Européenne dans lesquels différents niveaux de stress prévalent. Ce manuel présente de bonnes pratiques du Royaume-Uni (où le niveau de stress est inférieur à la moyenne européenne), du Portugal (où le niveau de stress correspond à la moyenne européenne), et de Grèce (où le niveau de stress est supérieur à la moyenne européenne).

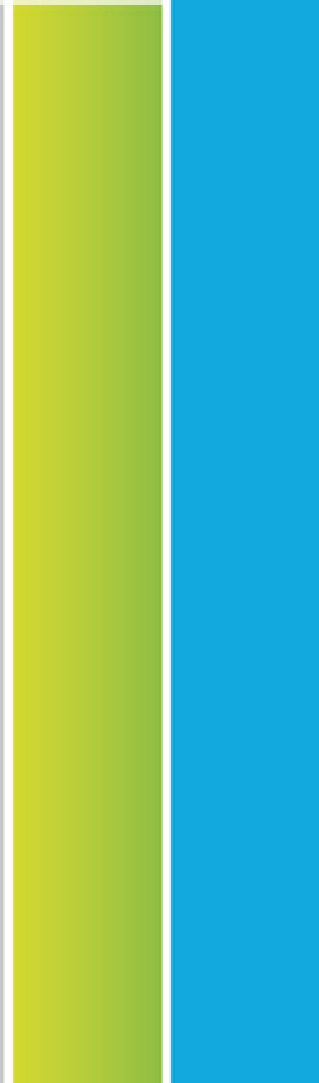
Afin de décrire de façon uniforme les bonnes pratiques choisies, un protocole a été élaboré, qui comporte les étapes suivantes:

- Concept
- Introduction
- Description de la Pratique
- Résultats et Discussion
- Leçons pratiques
- Conclusions et Recommendations

Merci de noter qu'il existe une version plus complète du Manuel sur la prévention du stress, qui comporte d'autres exemples d'interventions sur le stress lié au travail. Elle est disponible en anglais sur www.spi.pt/stressless.



4. Exemples de Bonnes Pratiques



4.1. Bonne Pratique 1 – la Grèce

EN BREF

Les Programmes d'Aide aux Employés (PAE) présentent des systèmes à plusieurs niveaux d'intervention de traiter le phénomène du stress sur le lieu de travail. L'organisation qui applique cette bonne pratique en Grèce est le "Hellas employee assistance programs LTD". Elle adapte et applique des PAE validés sur le plan international au monde du travail grec.

INTRODUCTION

Un Programme d'Aide aux Employés (PAE) est la ressource de l'organisation du travail qui utilise des technologies de base spécifiques pour renforcer l'efficacité de l'employé et de son lieu de travail grâce à la prévention, le repérage et la résolution de problèmes personnels et de productivité (PAE Int. 2002.) Les PAE sont des systèmes ancrés sur le lieu de travail qui intègrent le savoir et les compétences des affaires à la science comportementale pour gérer efficacement certain défis organisationnels tels que:

- Le stress personnel et lié au travail
- Les conditions de travail qui produisent du stress telles que réorganisations, fusions et acquisitions
- Les risques comportementaux sur le lieu de travail comme la violence, le harcèlement, les humiliations, les pressions, etc
- Les problèmes de santé mentale
- Les risques psychosociaux (culture organisationnelle, quantité de travail trop élevée, exigences de l'emploi, relations interpersonnelles au travail, etc)
- Les questions personnelles et familiales
- Les aspects de productivité et de performance

Les principaux objectifs de la mise en oeuvre des PAE comme systèmes à plusieurs niveaux d'intervention sur le lieu de travail sont de:

- Gérer efficacement et réduire le stress lié au travail
- Minimiser les effets des facteurs de stress sur la santé physique et mentale
- Promouvoir le bien-être du capital humain
- Réduire les risques psychosociaux sur le lieu de travail
- Eviter les maladies physiologiques et mentales
- Construire un environnement de travail sain avec des travailleurs en bonne santé

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

La méthodologie des PAE : l'évaluation des besoins

Bâtir un modèle de PAE implique la collecte de données sur le lieu de travail. La première étape consiste à évaluer et définir les besoins en capital humain et les défis propres à l'organise en analysant:

- Les questionnaires de besoins, adaptés à l'organisme mais en adéquation avec les standards internationaux des PAE;
- Les informations que l'organisme a collecté au travers de ses évaluations (par exemple les rapports de performance, les sondages internes, les évaluations psychométriques), les groupes de discussion, les constats d'arrêt maladie ou d'absentéisme, les résultats de productivité et autres ;
- Les observations obtenues du service des Ressources Humaines et par les échanges informels avec le personnel.

Afin d'identifier les causes et les conséquences du stress lié au travail, les outils supplémentaires listés ci-dessous peuvent également être utilisés dans l'évaluation du niveau psycho-social et du bien-être des travailleurs qui bénéficient des services du PAE:

- L'évaluation du risque pour la santé du travailleur, à partir de sa vision de la vie et sa santé physique et mentale actuelle (sport, régime, examens médicaux et soins, consommation d'alcool, médicaments prescrits, etc.)
- L'évaluation du stress, à partir d'un questionnaire sur ses symptômes
- L'évaluation du risque comportemental pour l'employé sur son lieu de travail du fait de facteurs tels que la violence, la surcharge de travail, les problèmes de communication, le risque de perte d'emploi, etc.
- L'évaluation psychosociale au travers du dépistage, des différents apports, des questionnaires traitant de l'histoire sociale, du travail, de la famille et des antécédents médicaux.

Concevoir un modèle

En s'appuyant sur les résultats des données ci-dessus, un PAE "sur mesure" peut être élaboré, en fonction des besoins repérés des employés et des organisations.

Le système holistique de gestion du stress à plusieurs niveaux pour un lieu de travail précis (l'équipe dirigeante, les employés et leurs familles) se réfère au modèle du Traitement Comportemental Cognitif (TCC). Le but est de les aider à gérer les situations stressantes dans lesquelles ils se trouvent, qu'elles soient liées au travail ou personnelles, et à promouvoir le bien-être psychosocial de toute l'organisation à tous les étages de sa hiérarchie.

Statistiques & Taux d'Utilisation

Les logiciels des PAE permettent l'analyse des données qualitatives et quantitatives qui proviennent de l'utilisation du programme, afin de fournir un rapport qui comprend:

- Les informations démographiques (âge, genre, adresse, métier, etc);
- Le taux d'utilisation des services du PAE;
- Les facteurs stressants dans la vie (problèmes liés au travail, personnels ou familiaux qui perturbent, affectent et stressent le capital humain);
- Le taux de satisfaction quant à la mise en oeuvre du programme;
- Le Retour Sur Investissement (RSI).

Les interventions sur le stress – une action en 3 axes

A la suite de l'évaluation des besoins, un programme de prévention compréhensive du stress et de sa gestion doit être mis en place et adapté afin de répondre aux demandes spécifiques de l'organisme (action en 3 axes):

1er axe: la prévention

- La prévention primaire: vise à créer une culture du travail plus saine, qui soutient les employés et prend une part active dans la gestion de leur stress tout en promouvant leur bien-être.
- La prévention secondaire: tient compte des premiers signes de risques qui peuvent créer des problèmes psychosociaux sur le lieu de travail et déclenche une action afférente pour les minimiser.
- La prévention tertiaire: s'intéresse aux employés dont les forts niveaux de stress ont affecté la santé mentale et le bien-être (burning out, dépression, crises d'angoisse, addictions, etc) et qui ont besoin des services d'un professionnel de santé pour se remettre et reprendre leur travail dans de bonnes conditions.

2ème axe: les services directs

Pour les personnes identifiées comme nécessitant une intervention avec un conseiller, un programme thérapeutique personnalisé est élaboré afin de soulager les symptômes du stress. Il s'agit:

- De reconnaître le problème et ses symptômes
- De fixer des objectifs à court terme
- De fixer des objectifs à long terme
- D'acquérir de nouveaux mécanismes et compétences d'adaptation pour soulager les symptômes du stress
- De fixer une durée approximative pour l'atteinte de ces objectifs.

3ème axe: suivi et évaluation

Des interventions de suivi permettent de surveiller les progrès dans chaque cas et d'apprécier les résultats.

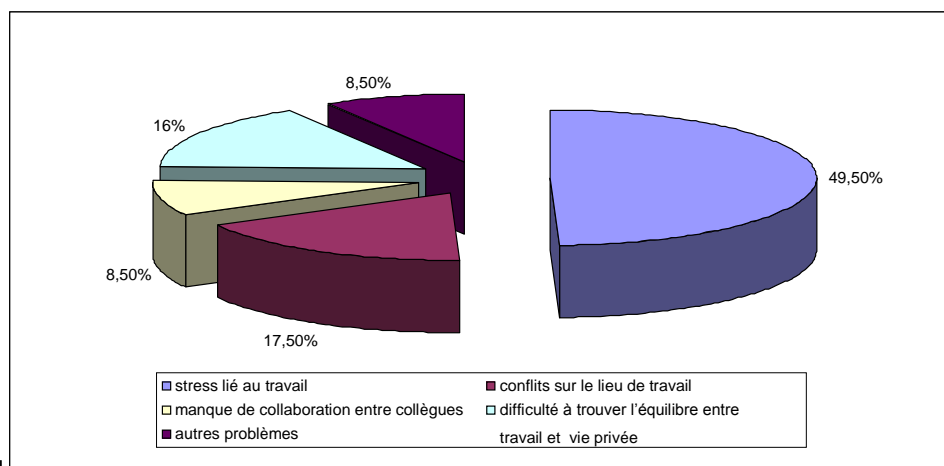
Les services de PAE mis en oeuvre dans chaque axe pour mieux gérer le stress:

PREVENTION	<ul style="list-style-type: none"> Le développement d'une politique et de protocoles contre le stress et en faveur du bien-être sur le lieu de travail. Une ligne d'assistance téléphonique 24h sur 24h, 7j sur 7j, 365 j par an pour la gestion du stress. Un soutien à court terme, avec des conseils et des pistes de réflexion pour les dirigeants, les employés et leurs familles pour mieux gérer leurs problèmes personnels et familiaux qui accroissent leur niveau de stress et impairent leur performance. Un coaching de santé et de bien-être (pour les cadres et/ou les employés.) Des programmes d'entraînement pour le capital humain centrés sur la gestion du stress, la construction de la résilience et l'optimisme, les capacités à résoudre les problèmes et plus généralement l'amélioration du système immunitaire psychologique. Des séminaires et des présentations sur le bien-être et la santé pour accroître la connaissance et la prise de conscience, acquérir des outils et substituer le bien-être au stress (au travers de sujets traitant de maladie physique et mentale mais aussi de régime, de fitness et de relaxation, des programmes anti-tabac, etc.).
SERVICES DIRECTS	<ul style="list-style-type: none"> Des sessions thérapeutiques, en vis-à-vis en utilisant le modèle du Traitement Comportemental Cognitif (TCC). Celui-ci vise à reconstruire les façons de penser pessimistes et stressantes qui affectent les émotions et le comportement des sujets de manière négative. La gestion du stress en situation de crise, qui résulte d'incidents critiques imprévus sur le lieu de travail ou en dehors tels que vols, accidents, décès brutal d'un employé, actes terroristes, violence, incendie, catastrophe naturelle, etc. Il s'agit d'un système d'intervention à plusieurs facettes qui aide la victime/le témoin d'un incident critique dans son environnement de travail et/ou sa vie privée.
SUIVI ET EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> La gestion au cas par cas offre une continuité dans le traitement de chaque situation étudiée. Ce programme consiste en des appels téléphoniques de suivi auprès des individus qui ont utilisé les services du PAE. De plus, des professionnels de la gestion personnalisée des cas évaluent le taux de satisfaction des clients et la réussite des services fournis, au moyen de questionnaires anonymes.

RESULTATS ET DISCUSSION

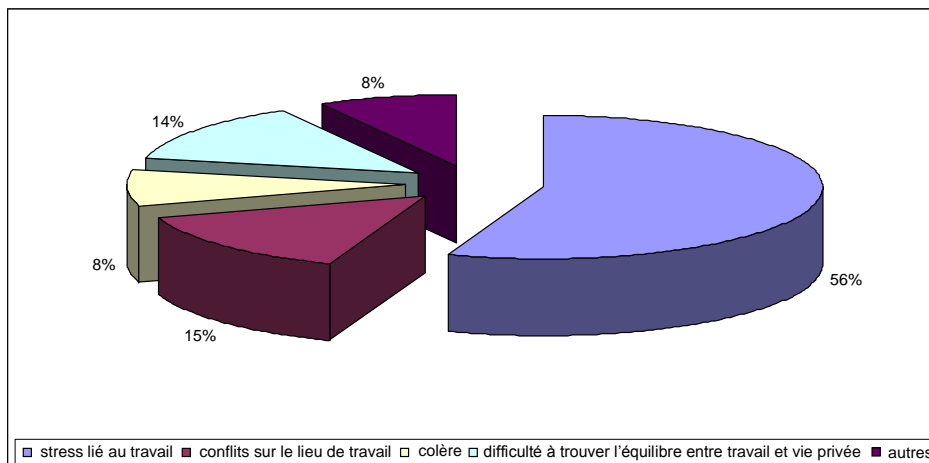
Voici les résultats de l'application des programmes PAE adaptés à la culture d'entreprise grecque en tant que stratégie holistique antistress, et ce d'après un sondage du PAE Hellas en 2009 et 2010, sur un échantillon de 1.427 employés de 7 compagnies grecques et multinationales basées en Grèce qui ont bénéficié des services du PAE:

Les facteurs qui augmentent le niveau de stress



1. D'après un autre sondage mené par le PAE Hellas, sur un échantillon de 1077 employés d'une grande entreprise (A) en Grèce qui applique la méthode internationalement reconnue de la gestion du stress en situation de crise, voici les résultats quant aux facteurs qui accroissent le niveau de stress des employés:

Les facteurs qui accroissent le niveau de stress des employés



Il faut noter que le stress lié au travail inclut: la surcharge de travail, la peur de la perte d'emploi, les pressions pour respecter les délais et atteindre les objectifs fixés, les pressions émanant de clients exigeants, le conflit avec les superviseurs, le manque d'équité dans la distribution du travail entre collègues, etc.

D'autres problèmes: les crises d'angoisse, la dépression, les maladies physiques et mentales, les difficultés dans les relations personnelles, un divorce, la mort d'un être cher, une maladie chronique dans la famille, les problèmes de soins aux aînés, etc.

2. D'après un 3^{ème} sondage mené par le PAE Hellas en 2007, 2008 et 2009 sur un échantillon de 250 employés dans le domaine de la banque qui ont été exposés à un incident critique et ont ensuite bénéficié de l'intervention de la cellule de gestion de stress :
 - 97% des employés ont considéré important ou très important le soutien de l'équipe d'intervention d'Hellas;
 - 93% ont affirmé que cette intervention avait contribué de façon significative ou très significative à l'amélioration de leur performance au travail;
 - 99% ont déclaré qu'ils avaient besoin d'aide supplémentaire et ce de manière régulière pour faire face à leurs problèmes de stress, qu'il soit lié au travail ou personnel;
3. D'après un 4^{ème} sondage mené par le PAE Hellas sur un échantillon de 2 870 employés and et de leurs familles (multinationales grecques et locales) qui ont bénéficié des services du PAE quant à leurs problèmes de stress lié au travail ou personnel, 98% d'entre eux se sont déclarés satisfaits;
4. Le Retour Sur Investissement (R.S.I) pour les organisations qui ont fait appel au PAE montre les estimations suivantes:
 - Entreprise A: 1:19 (secteur industriel)
 - Entreprise B: 1:36 (secteur industriel)
 - Entreprise C: 1:30 (secteur bancaire)
 - Entreprise D: 1:32 (secteur bancaire)
5. En 2011, une organisation (B) cliente du PAE Hellas de plus de 5 000 personnes a officiellement annoncé une baisse de 0.6% de l'absentéisme grâce à l'utilisation des services du PAE (la ligne téléphonique 24h sur 24h, 7 j sur 7, 365 j par an, les sessions de counseling en vis-à-vis et le programme de gestion du stress en situation de crise). Le PAE HELLAS a proposé de mettre en oeuvre un programme spécifique à l'absentéisme pour 2012.

LEÇONS PRATIQUES

Les défis relevés lors de l'application du PAE dans les organismes grecs:

- Gérer la réticence de la direction de la compagnie à réfléchir et à trouver des avantages à de tels méthodes et programmes innovants qui visent à promouvoir la santé psychosociale et le bien-être qui font partie de la gestion de la performance des employés.

- Tenter de surmonter les difficultés d'adaptation des modèles et des principes internationaux du PAE pour qu'ils soient véritablement applicables à la culture organisationnelle grecque et à sa main d'oeuvre.
- Insister sur la nécessité de l'éducation permanente et de la prise de conscience auprès des leaders gouvernementaux et du secteur privé, ainsi qu'auprès des professionnels des Ressources Humaines quant aux bienfaits des PAE globaux qui aident les employés à travailler efficacement et à faire face aux défis personnels qui augmentent leur stress et affectent leur santé physique et mentale, et leur bien-être.
- S'efforcer de promouvoir la valeur d'une culture de travail saine en renforçant le capital humain.
- Réduire les idées fausses des employés quant à la confidentialité des services du PAE.
- Lutter contre la stigmatisation et l'exclusion des employés souffrant de maladie mentale sur leur lieu de travail.
- Former les managers et les cadres à imposer des limites à leur fonction et capacités professionnelles lorsqu'ils ont à faire face à des problèmes de santé mentale dans l'entreprise et à confier ces cas à des professionnels qualifiés via les PAE.
- Prendre en compte le fait que les multinationales situées en Grèce sont plus ouvertes à l'application des services du PAE puisque leurs compagnies mères en ont elles-mêmes une longue expérience.
- Surmonter le fait que beaucoup d'organisations, publiques et privées, ne disposent pas des statistiques nécessaires et des rapports qui peuvent fournir des informations précises quant au coût de la performance et de la productivité au travail dû aux maladies découlant du stress, comme une faible production, des frais médicaux, le taux de présence, les absences exagérées, etc.
- Essayer de changer le rôle du département des Ressources Humaines de la compagnie, d'un service dont l'activité essentielle est le recrutement et la paye à un service qui a toute sa place dans la gestion du management et du développement du capital humain.

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS

Les services PAE existent depuis plus de 40 ans au niveau international et au niveau européen dans des pays comme les Etats-Unis, le Canada, l'Australie, la Chine, l'Afrique, l'Irlande, le Royaume-Uni, la Finlande, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, et ce avec des résultats qualitatifs et quantitatifs. Dans certains d'entre eux, comme la Finlande, une recherche expérimentale a été menée avant l'institutionnalisation des PAE dans le secteur public, grâce à des fonds du Fonds Social Européen, du Ministère des Services Sociaux, et du Centre National pour la Recherche et le Développement de la Promotion de la Santé ainsi que grâce à des organisations privées. En outre, les PAE sont reconnues comme stratégie anti-stress dans des organisations publiques en Europe (Cooper et al.1992a, 1992b) et sont soutenues par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et l'Administration Professionnelle de la Sécurité et de la Santé (APSS). Aujourd'hui on enseigne les PAE en master et en doctorat un peu partout dans le monde.

La PAE Hellas est la compagnie révolutionnaire qui la première a introduit les PAE dans le bassin hellénique. A partir de notre expérience internationale et nationale dans le domaine des PAE, nous préconisons que la recherche soit mise en oeuvre dans le respect de l'introduction et l'application des PAE au moyen d'un programme expérimental dans le secteur public grec. Le postulat est qu'un PAE, en tant que système de travail scientifique aux résultats prouvés, puisse réussir dans un cadre de travail grec à réduire le stress lors d'une crise financière aigue. En d'autres termes, les PAE:

- Agiront comme stratégie anti-stress en promouvant une culture du travail saine avec des effets directs et indirects sur les travailleurs, leurs familles, l'organisation et la société;
- Contribueront efficacement au développement d'une culture organisationnelle positive;
- Renforceront la santé physique et mentale et la sécurité psychosociale sur le lieu de travail;
- Augmenteront les niveaux de résilience des travailleurs pendant les périodes difficiles;
- Créeront des lieux de travail plus sains, où le bien-être des employés sera plus important;
- Accentueront la productivité;
- Amélioreront la compétitivité et la qualité du service à la clientèle.

4.2. Bonne Pratique 2 – le Portugal

EN BREF

Cette bonne pratique est le fruit d'une recherche menée par plusieurs universités au Portugal, au Brésil, et en Espagne. L'objectif était de tenter de prévenir le stress, la démotivation et le burnout chez les enseignants et les professionnels de santé. A cette fin, un séminaire de gestion du stress fut élaboré pour ces deux groupes cible. Il s'agissait de 50 heures réparties en 11 sessions: 10 d'entre elles étaient centrées autour de l'échange de pratiques professionnelles entre collègues, le repérage de facteurs de stress spécifiques et de stratégies d'adaptation possibles pour y faire face, en remplaçant des a priori par des explications plus rationnelles et en pratiquant la confiance en soi et la relaxation. S'y ajoutait une journée de formation en extérieur. En comparant le début et la fin du programme, les participants ont montré une augmentation non négligeable de leur perception de leur propre bien-être.

INTRODUCTION

Cette étude a été réalisée en 2004, entre des professeurs de l'Université d'Algarve, des professeurs de Sciences de l'Education à l'Université Catholique de South Rio Grande, ainsi qu'à la faculté de psychologie de l'Université de Málaga, en Espagne.

L'objectif de la recherche était d'étudier les problèmes de stress, de démotivation et de burnout plus particulièrement chez les enseignants et les professionnels de santé, étant donné qu'ils font partie du groupe à haut risque des sujets touchés par ces maladies.

La question du stress (dont font partie le burnout, la dépression, la démotivation, etc.), est un phénomène très complexe, qui n'a pas de traitement unique. Cependant, la formation initiale et continue peuvent être des solutions. Ce type de séminaire et de formation peut améliorer la satisfaction au travail, renforcer la confiance en soi des participants et contribuer à leur développement personnel et professionnel.

Dans ce contexte de formation adaptée qui aide à résoudre des problèmes personnels, un premier programme de formation continue d'une durée de 30 heures réparties en 10 sessions, au travers d'exercices variés, a été élaboré.

Ce séminaire fut un succès, même si les participants auraient souhaité qu'il dure plus longtemps ou comprenne davantage de sessions afin d'explorer les situations plus en profondeur. De fait, ce séminaire de gestion du stress est basé sur cette première expérience mais avec davantage de sujets pertinents et une plus longue durée, également réclamée par les précédents participants.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

Le séminaire était divisé en 11 sessions, pour un total de 50 heures. Chaque session durait 4 heures, 10 d'entre elles ayant lieu à l'intérieur et la dernière en extérieur, sur une journée de 10 heures.

Le postulat de départ et la méthodologie étaient que la formation s'articulerait autour du contenu et des stratégies, sans tenir compte du formateur. De fait, le séminaire s'est tenu avec 2 formateurs différents, ainsi qu'un groupe expérimental et un groupe de pilotage.

Le groupe expérimental était constitué de 28 enseignants du secondaire, 21 femmes et 7 hommes, et le groupe de pilotage de 30 enseignants du secondaire, 19 femmes et 11 hommes.

RESULTATS ET DISCUSSION

Les indicateurs utilisés comme moyens pour calculer les résultats ont révélé la différence entre l'évaluation préliminaire à laquelle les participants ont pris part et l'évaluation a posteriori durant la dernière session. En général, le bien-être professionnel des participants était noté plutôt haut (mieux le bien-être était noté, mieux cela était pour eux). Les participants se sentaient plus heureux et plus motivés pour continuer à travailler dans leur secteur de choix. Comme il fallait s'y attendre, le groupe de pilotage n'a pas montré de changement significatif.

L'impact du séminaire varie suivant les personnes. Dans tous les cas, cette étude a été menée dans des conditions de recherche professionnelles et peut donc être considérée comme support de suite de recherche éventuelle.

Il est essentiel de souligner que même si la différence entre l'évaluation préliminaire et celle a posteriori varie légèrement suivant les participants, les résultats débouchent sur une seule et même conclusion: les participants se sont sentis moins stressés et en meilleure forme à la fin du séminaire.

LEÇONS PRATIQUES

Le séminaire s'est déroulé de la façon suivante:

SESSION	ACTIVITE
1	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation de la formation, du programme et des participants • Evaluation préliminaire des variables qui ensemble constituent la différence entre bien-être et souffrance au travail
2	<ul style="list-style-type: none"> • Repérage des symptômes ou des indicateurs de souffrance au travail • Repérage des facteurs potentiels de cette souffrance
3	<ul style="list-style-type: none"> • Repérage de solutions possibles aux problèmes et de stratégies d'adaptation, que les professionnels peuvent utiliser pour surmonter leurs difficultés
4	<ul style="list-style-type: none"> • Repérage et substitution des pensées négatives et irrationnelles sur l'individu et sur certains aspects de la vie professionnelle • Développement de compétences pour faire face aux responsabilités professionnelles, aux attentes et aux objectifs professionnels dans le contexte de la fonctionnalité cognitive de la motivation la plus précise possible
5	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de compétences managériales face aux symptômes physiques associés à la souffrance (exercices de respiration et de relaxation)
6	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de compétences de gestion du temps au travail • Développement de compétences pour travailler en équipe et organiser des réunions
7	<ul style="list-style-type: none"> • Repérage des spécificités d'une attitude relationnelle aidante • Développement de compétences de leadership dans les relations interpersonnelles
8	<ul style="list-style-type: none"> • Repérage et développement de l'assurance et de la confiance en soi • Repérage et développement de compétences pour gérer des situations potentiellement conflictuelles dans l'environnement de travail
9	<ul style="list-style-type: none"> • Repérage de règles pour un mode de vie sain • Développement d'une stratégie d'adaptation personnalisée par chaque participant
10	<ul style="list-style-type: none"> • Exercices de groupe dynamiques
11	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectives sur l'utilisation à long terme sur le plan personnel et professionnel pour chaque participant • Evaluation a posteriori des variables qui ensemble constituent la différence entre le bien-être et la souffrance au travail et l'utilité du séminaire pour les participants

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS

Les membres du groupe expérimental ont confirmé qu'ils percevaient mieux leur degré de bien-être au travail et qu'ils étaient également motivés pour poursuivre leur travail.

Les résultats pourraient étayer des débats sur la façon d'améliorer le bien-être des enseignants et des professionnels de santé grâce à la formation continue sur des sujets qui concernent leur bien-être, étant donné que les résultats montrent clairement l'impact positif de ce séminaire sur les participants.

4.3. Bonne Pratique 3 – le Royaume-Uni

EN BREF

L'Oxfordshire County Council gère près de 300 écoles. Le Council a reconnu que le stress était préoccupant dans certaines d'entre elles en étudiant les chiffres de l'absentéisme et les commentaires fournis par les syndicats. Pour remédier à cette situation le Council a développé le Plan d'Amélioration de la Vie au Travail (PAVT). Celui-ci est divisé en 5 étapes: préparer l'organisation, récolter les données, explorer les problèmes et développer des solutions, enregistrer les conclusions, suivre les résultats. Le Plan est fondé sur l'approche systématique recommandée par le Comité des Normes de la Santé et Sécurité au travail. Suite à la mise en œuvre du PAVT, des solutions locales ont été mises en place dans certaines écoles, qui tenaient compte de la réorganisation du travail, de l'appui au personnel de soutien et de l'apprentissage de la gestion du stress. Les résultats ont montré une réelle amélioration dans les écoles où le Plan a été appliqué. Les membres du personnel ont réduit leur risque d'augmentation de leur niveau de stress et amélioré leur niveau de bien-être au travail au regard des Normes fixées par le Comité de Santé et Sécurité au travail. Le PAVT est devenu un élément important du programme de bien-être de l'Oxfordshire County Council, et un travail est en cours afin d'étendre ce Plan à d'autres divisions du Council.

INTRODUCTION

L'Oxfordshire County Council est responsable de nombreux services clé à l'échelle locale. Chaque année il gère £845 millions d'argent public en prestations pour les 615 000 habitants du comté. C'est le plus gros employeur de l'Oxfordshire avec plus de 20 000 employés. Une partie de ses attributions consiste à gérer près de 300 écoles réparties sur son territoire. Le Council a reconnu que le stress était préoccupant dans certaines d'entre elles en étudiant les chiffres de l'absentéisme et les commentaires fournis par les syndicats. Il incite les écoles à trouver des remèdes au stress et son département des Ressources Humaines a été sollicité pour produire un programme qui réduirait le stress dans les écoles participantes.

En 2004-05 il fut décidé d'utiliser le Programme National de Bien-Etre, un modèle élaboré par le Réseau de Soutien aux Enseignants, pour commencer à aborder ces questions. Cela amena le Council à développer son propre programme, le Plan d'Amélioration de la Vie au Travail (PAVT). Le travail dans chaque école était auto-financé, ce qui rendait le programme plus abordable, en particulier pour les nombreuses petites écoles du comté. Le PAVT est maintenant dans sa 4^{ème} année. Une équipe le pilote à plein temps et il fait partie de la politique de Santé et Sécurité au travail du comté. De nouvelles écoles intègrent le programme, soit parce qu'elles-mêmes se rendent compte de la nécessité d'agir soit parce qu'un audit de la Santé et Sécurité au travail les y amène. Il est aussi prévu de permettre à d'autres services du Council de bénéficier du PAVT pour les aider à prévenir le stress qui affecte la santé de leurs employés.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE

Le PAVT appliqué dans les écoles comporte 5 éléments clé (cf: tableau 1). Cette procédure a aidé les personnels à parler plus ouvertement de leur stress et a montré la volonté de l'école à y faire face, tout comme la détermination du comté à améliorer la situation.

Éléments clé du Plan d'Amélioration de la Vie au Travail

PREPARER L' ORGANISATION

Expliciter le processus aux chefs d'établissement est essentiel pour s'assurer qu'ils sont prêts à engager les ressources nécessaires à la mise en oeuvre de l'activité et qu'ils perçoivent l'intérêt de participer au programme. On leur montre que celui-ci aide l'école à prendre soin de ses employés, dans le cadre de la loi.

RECOLTER LES DONNEES

Un membre de l'équipe PAVT visite les écoles pour effectuer un sondage sur le stress, durant lequel tous les types de personnel peuvent renseigner un questionnaire confidentiel, basé sur les Normes de Santé et Sécurité au travail, [lien vers Le Sondage] sur les questions de stress liées au travail. Dans les écoles, des médiateurs aident au processus et s'assurent de la qualité de l'information récoltée via le questionnaire. Ils vérifient aussi que tous les employés soient au courant des objectifs du sondage.

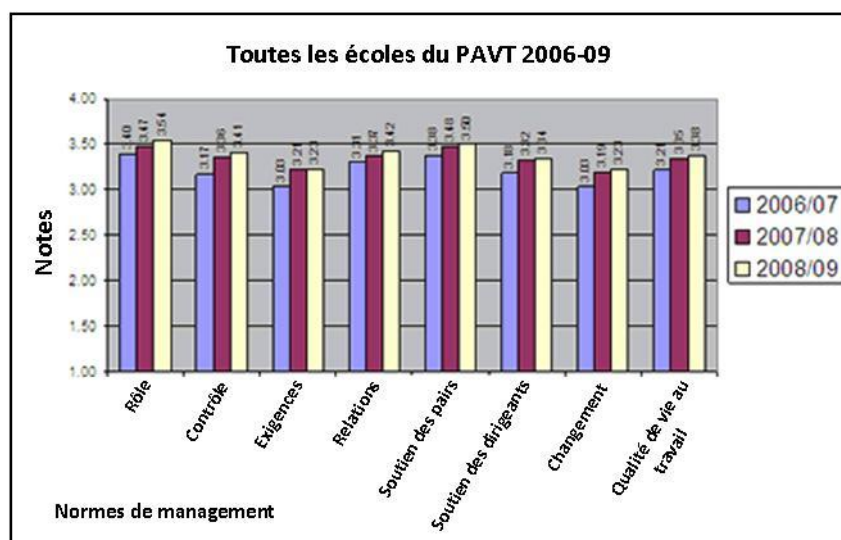
<p>EXPLORER LES PROBLEMES ET DEVELOPPER DES SOLUTIONS</p>	<p>L'analyse des données du questionnaire permet de déterminer le profil de l'école. Il est débattu avec le chef d'établissement et les médiateurs. Des spécialistes formulent des commentaires de façon positive et sans a priori. Le chef d'établissement et les médiateurs rendent ensuite compte à tous les employés; il est alors convenu d'actions clé.</p> <p>Les employés de chaque école reçoivent une formation à la prise de conscience du stress. D'autres formations – gestion du temps, communication ou tout autre besoin ayant émergé via le sondage – peuvent être dispensées à ceux qui le souhaitent.</p>
<p>ENREGISTRER LES CONCLUSIONS</p>	<p>Les médiateurs élaborent des plans d'actions suite à la consultation de tous les personnels de l'école. Ils peuvent formuler des recommandations d'actions réussies dans d'autres écoles, ou bien le personnel peut vouloir produire des solutions plus locales.</p>
<p>SUIVRE LES RESULTATS</p>	<p>Des réunions de réseaux pour l'échange des pratiques ont régulièrement lieu tant pour les chefs d'établissement que pour les médiateurs. Le groupe de Santé et Sécurité au travail pour l'Education du comté est désormais groupe de pilotage. Le sondage est effectué une fois par an pour permettre le suivi des progrès, le repérage de nouvelles actions et la mise en place de nouvelles solutions.</p>

RESULTATS ET DISCUSSION

Suite à la mise en oeuvre du Plan, des solutions locales ont été trouvées dans certaines écoles. Quelques exemples:

1. Dans une école primaire, les résultats du sondage des employés ont montré au directeur que certains enfants n'étaient pas respectueux du personnel de soutien. Un employé a proposé un système où ils utiliseraient le choix et la conséquence dans un premier temps lorsqu'un élève se comporterait mal, avant de distribuer des cartes jaunes ou rouges. Celles-ci seraient ensuite données à leur maître qui déciderait d'une conséquence, laissant le personnel de soutien poursuivre leurs tâches. Ceci a remis la responsabilité entre les mains du maître en soulageant la pression mise sur les assistants d'enseignement. Tous les employés concernés ont débattu de ce système, qui fut ensuite présenté aux élèves en assemblée. Le comportement des élèves s'en est trouvé amélioré.
2. Une école secondaire a alloué un budget pour le PAVT qui comprenait le recrutement d'un coordinateur spécialisé afin de contribuer à l'amélioration du bien-être de tous ses employés. Le rôle des médiateurs s'en est trouvé transformé, puisque les employés venaient leur demander aide ou conseils. Les bienfaits du programme ont mis du temps à se concrétiser mais sont désormais reconnus dans toute l'école.
3. Une autre école secondaire a incité ses personnels à gagner en qualité de vie en n'amenant plus de travail à domicile et en rentrant chez eux à une heure bien précise. Cela les a fait réfléchir à leur quantité de travail et à la gestion de leur temps, et l'école a pu reconsidérer la traditionnelle question des longues journées de cours.
4. Une école a repéré que la charge de travail posait problème à certains enseignants à certains moments de l'année (examens, préparation à l'entrée à l'université, etc.) Il fut décidé d'envisager comment du temps pouvait être libéré pour les enseignants au moment des examens. Le résultat fut que les réunions du personnel eurent lieu à d'autres moments et que le planning de devoirs des élèves fut adapté (en donnant des devoirs qui ne devaient pas nécessairement être corrigés par l'enseignant) afin de réduire les impératifs de correction. Cela soulagea en partie la pression des enseignants à un moment où la charge de travail est particulièrement lourde.
5. En travaillant avec un membre de l'équipe administrative un médiateur s'est aperçu que leur charge de travail était un énorme stresser. Ils mirent donc en place un système de rotation pour freiner l'accumulation du travail.
6. La formation à la gestion du stress comprend le fait de reconnaître les possibilités de temps de pause et comment le faire efficacement. C'est un problème dans beaucoup d'écoles du fait de la nature même du travail; néanmoins, on apprend au personnel combien il est nécessaire de faire des pauses pour maintenir leur niveau d'énergie tout au long de la journée et leur permettre d'être aussi efficaces que possible.

Dans les écoles où le sondage a été refait chaque année, les résultats montrent une amélioration constante; le personnel a réduit son risque d'augmentation des niveaux de stress et amélioré les niveaux de bien-être au travail au regard des normes du Comité pour la Santé et la Sécurité au travail, comme indiqué dans le graphe ci-dessous.



NB: Les notes vont de 1 à 4 (et non 5), 1 étant le moins favorable

LEÇONS PRATIQUES

Les 5 étapes que sont: préparer l'organisation, récolter les données, explorer les problèmes et développer des solutions, enregistrer les conclusions, suivre les résultats, sont fondées sur l'approche systématique recommandée par le Comité des Normes de la Santé et Sécurité au travail au Royaume-Uni, dans le cadre de l'approche des Normes du management, ainsi que par la Commission Européenne «Gestion des risques psychosociaux - le Cadre Européen». Comme vu plus haut, l'application d'une telle démarche mène à de véritables bienfaits à long terme pour les employés comme pour leurs organisations. Voici plusieurs témoignages à propos du programme:

- "Au moment du PAVT, j'étais au bord des larmes parce que toutes ces émotions remontaient à la surface et je me sentais terriblement stressé. J'ai eu beaucoup de mal à en parler. Grâce à la formation j'ai pris acte de l'existence du stress et j'ai pu obtenir des outils pour y faire face". Un enseignant récemment titularisé d'une école primaire de l'Oxfordshire
- "L'impact sur l'école a été tangible et positif. La plupart des chefs d'établissement sont attentifs aux besoins de leurs équipes, et chacun souhaiterait pouvoir dire qu'il est agréable de travailler avec eux". Un proviseur de lycée
- "Le PAVT a souligné l'importance du bien-être pour tous les personnels. Il permet aux gens de se prendre en compte et leur donne la possibilité de réfléchir sur leurs pratiques et sur l'impact qu'elles ont sur l'individu et sur l'école dans son ensemble". Un directeur d'école primaire

CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS

Le succès du programme a amené davantage d'écoles à participer au PAVT chaque année de son existence. Les chefs d'établissement, Gouverneurs et personnels des écoles participantes se rendent compte des avantages à y être impliqués. Le développement et la mise en œuvre du plan ont aussi poussé certaines écoles à produire leurs propres initiatives quant au bien-être, en dehors du programme de départ. Le PAVT est devenu un élément important du programme de bien-être de l'Oxfordshire County Council et un travail est en cours afin d'étendre ce Plan à d'autres divisions du Council.



5. References



BONNE PRATIQUE 1

- Report for Work related stress European Foundation of Living and working conditions, 2010, European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions
- HELLAS EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAMS LTD. Dr. Anastasia P. Rush – Director of Clinical Services Hellas EAP Ltd.

BONNE PRATIQUE 2

- *L'étude 'Formação em gestão do stresse' est disponible sur:*
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/271/27140210.pdf>.

BONNE PRATIQUE 3

- Oxfordshire County Council - stress case study – education. *Disponible sur:*
<http://www.hse.gov.uk/stress/casestudies/oxfordshirecountycouncil.htm>
- Management Standards for work related stress. *Disponible sur:*
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm>