



snalc

de l'école au supérieur

LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL : UNE GAGEURE ?

Isabelle LE BOT

Psychologue du travail

STRASBOURG

Vendredi 15 mars 2024



INTRODUCTION GENERALE

LE BIEN ETRE AU TRAVAIL : UN SUJET GALVAUDE ?

Trois enquêtes en 2023 :

Mars 2023 : Réseau Education et Solidarité et la Fondation d'entreprise pour la santé publique qui mène une enquête internationale sur les CT des enseignantes et enseignants ;

Printemps 2023 : la DEPP reconduit son enquête 2022 sur le baromètre du bien-être au travail ;

Octobre 2023 : le SNALC mène l'enquête parmi les personnels de direction sur les conditions de travail des personnels dans les établissements



UN NUAGE DE MOTS ...



INTRODUCTION

Les évolutions du monde du travail

Le contexte sociologique de l'école

Références théoriques

TRAVAIL PRESCRIT / TRAVAIL RÉEL

Travail prescrit : ce qu'il y a à faire

Travail réel : ce qui se fait

Travail empêché

TRAVAIL PRESCRIT

L'organisation du travail, la prescription des obligations

Les décrets et circulaires (exemple circulaire de 97 pour les enseignants)

Fiche métier

Fiche de poste

Lettre de missions

TRAVAIL RÉEL

Travailler

- C'est prendre en charge l'écart entre :
d'un côté le prescrit,

de l'autre réel, les situations à gérer, les imprévus

- C'est mettre en œuvre l'intelligence au travail, ce que l'on met de nous mêmes « pour que cela marche »

TRAVAIL EMPÊCHÉ

Les activités suspendues, contrariées ou empêchées

L'activité non réalisée

QUELQUES DÉFINITIONS : LE STRESS

Concept inventé par Hans Selye en 1936

C'est une réaction d'adaptation de l'organisme pour maintenir l'équilibre de l'état antérieur

Le stress, d'un point de vue biologique, est donc la réponse de l'organisme à toute demande qui lui est faite

LE STRESS AU TRAVAIL : LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Humains

6 salariés sur 10 déclarent avoir un travail stressant

Economiques

Entre 3 et 4 % du PIB
60 Milliards euros

ENJEUX DES RPS

Juridiques

Obligation de résultat santé et sécurité des salariés 2002
Accord cadre santé et sécurité au travail dans la FP 2009
Loi 2010-751 du 5 juillet 2010 créant les CHSCT dans la FP
Accord cadre prévention des RPS du 22 octobre 2013

DÉFINITION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

**Définition du collège d'expertise dit
« rapport Gollac » 11 avril 2011 :**

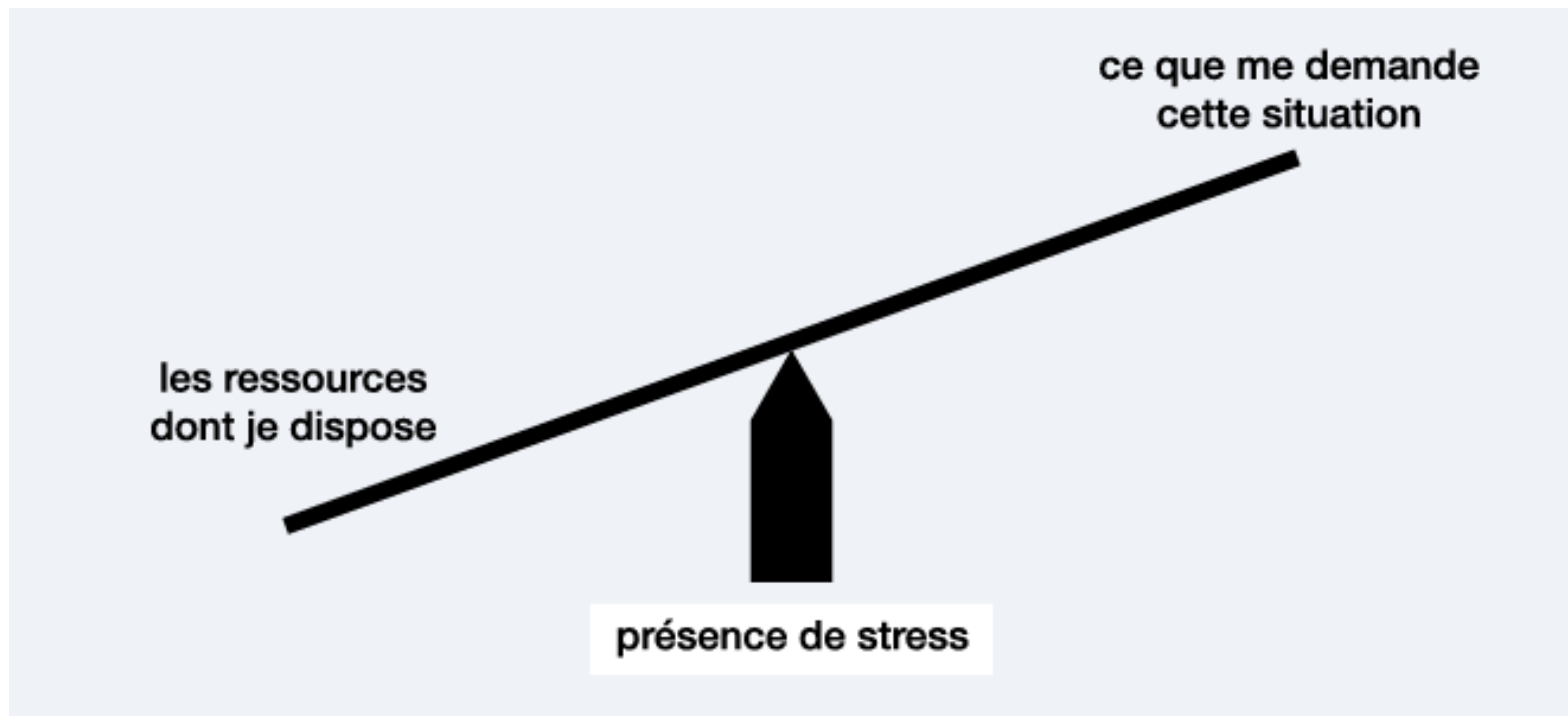
« les risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

LE STRESS PROFESSIONNEL

Le stress n'est qu'une manifestation des RPS.

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

DÉSÉQUILIBRE DEMANDE/RESSOURCES



troubles du sommeil insomnie
énervement désespoir déshumanisation
détresse fatigue surcharge de travail souffrance
anxiété stress dépression conflit insomnie
déprime **burn-out** frustration
frustration **stress au travail**
harcèlement **bore-out**
mal-être surmenage déconstruction
épuisement désintérêt
démotivation risques psychosociaux

LES MANIFESTATIONS DES RPS

Fatigue chronique :

- Pas toujours due à une surcharge de travail
- Peut être précurseur d'une dépression

Absentéisme

Stress :

- Troubles du caractère, du sommeil, de l'appétit, de la concentration
- Somatisation : maux de tête, troubles digestifs..
- Troubles musculosquelettiques
- Aggrave le risque d'accident cardiovasculaire chez les sujets à risque
- Dépression

LE HARCÈLEMENT MORAL

Loi de modernisation sociale 2002-73 du 17 janvier 2002 : Délit pénal

Circulaire 2007-047 du 27 février 2007:
Protection juridique des fonctionnaires -
harcèlement moral au travail :

«La prévention du harcèlement moral doit être intégré dans les préoccupations des chefs de service et d'établissement»

DIFFÉRENTS TYPES DE HARCÈLEMENT

Harcèlement individuel

Harcèlement institutionnel

Pratiques managériales délibérées

Harcèlement stratégique

Méthodes de management même sans intentionnalité

Harcèlement transversal ou horizontal

LE BURN OUT

L'épuisement émotionnel : plus rien ne nous touche, on se rigidifie, on ne ressent rien, il est temps d'arrêter !

La déshumanisation de la relation à l'autre : on réduit la personne à une description, un symptôme, à une fonction de sa personnalité.

Le sentiment d'échec professionnel : la personne n'a plus confiance en elle. Notion de perte de contrôle.

ACCORD CADRE DE LA FONCTION PUBLIQUE 22

OCTOBRE 2013

Rendre systématique la formation, tant initiale que continue, des responsables de services et de l'encadrement en matière de prévention des RPS

Intégrer la qualité de vie au travail des équipes dans les objectifs de l'encadrement.

Prendre en compte l'existence et la qualité du Document unique dans l'évaluation des cadres dirigeants (chefs de services et responsables de services).

6 DIMENSIONS DE RISQUES À CARACTÈRE PSYCHOSOCIAL (DÉFINIS PAR LE PROTOCOLE D'ACCORD RELATIF À LA PRÉVENTION DE S RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LA FONCTION PUBLIQUE)

1. Les exigences et l'intensité du travail
2. Les exigences émotionnelles
3. Le manque d'autonomie et de marges de manoeuvre
4. La mauvaise qualité des rapports sociaux et des relations de travail
5. Les conflits de valeur
6. L'insécurité de la situation de travail

1 - LES EXIGENCES ET L'INTENSITÉ DU TRAVAIL

- La quantité de travail
- La pression temporelle
- La complexité du travail
- Les difficultés de conciliation entre travail et hors travail

2 — LES EXIGENCES ÉMOTIONNELLES

- Relation au public
- Empathie, contact avec la souffrance
- Tensions avec le public
- Devoir cacher ses émotions
- Peur au travail

3 — LE MANQUE D'AUTONOMIE ET DE MARGES DE MANŒUVRE

- *Autonomie procédurale*
- *Prévisibilité du travail*
- *Utilisation et développement des compétences*

4 — LA MAUVAISE QUALITÉ DES RAPPORTS SOCIAUX ET DES RELATIONS DE TRAVAIL

- Soutien social au travail
- Violence au travail
- Reconnaissance
- Leadership

5 — LES CONFLITS DE VALEUR

- Conflits éthiques
- Qualité empêchée

6 – L'INSÉCURITÉ DE LA SITUATION DE TRAVAIL

- Sécurité de l'emploi et du salaire
- « Soutenabilité » du travail
- Changements dans le travail

LES RELATIONS AU TRAVAIL

LES SPÉCIFICITÉS DES MÉTIERS DE L'EN

L'institution : ses attentes

Un travail en interaction

La centralité du savoir

Une relation en miroir

Une relation d'emprise

CONSÉQUENCES / EFFETS

Démotivation

Fatigabilité / Mal être

Présentéisme

Culpabilité

Interrogation sur le sens

Empiètement vie pro/privée

Conflits

LE CONFLIT

En latin *conflictus* signifie affrontement, heurt

C'est le résultat de l'interférence entre forces opposées : par extension, il désigne un antagonisme, un désaccord

Au sens juridique : contestation

LE CONFLIT SUPPOSE

Des acteurs

Une relation entre ces acteurs

Des enjeux pour chacun des acteurs

LES GRANDES

CATÉGORIES DE CONFLITS

- **Le conflit intrapersonnel** : concerne soit des conflits cognitifs, soit des conflits d'objectifs
- **Le conflit intrapsychique** : se situe entre les différentes instances psychiques de l'individu
- **Le conflit interpersonnel** : implique deux individus au moins, qui se sentent en opposition sur des questions d'objectifs, de valeurs, de comportement
- **Le conflit intra groupe** : concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son fonctionnement
- **Le conflit inter groupes** : consiste dans les désaccords et tensions entre groupes (le conflit social par exemple)
- **Le conflit organisationnel** : lié à l'organisation de l'entreprise

LES DIFFÉRENTES SOURCES DE CONFLIT

Conflit d'intérêts

De pouvoir

Identitaires

Territoriaux

De relation

Cognitif

Affectif

Culturel

LES COMPORTEMENTS FACE AUX CONFLITS

Évitement / fuite

Apaisement/soumission

Affrontement/domination

Confrontation/dialogue

Métacommunication

DISTINGUER UN CONFLIT D'UN PROBLÈME

PROBLEME	CONFLIT
Mesurable	Non mesurable
Observable	Non observable
Écart entre une situation existante et une situation souhaitée	Opposition, heurt, choc
Génère une insatisfaction acceptable	Éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfactions, résultantes d'un ou plusieurs problèmes non résolus
RATIONNEL	EMOTIONNEL

Face à un différend

Ne pas en faire une "affaire de personne" ni même le relier à la fonction

COMMENT RETROUVER DU POUVOIR D'AGIR

Le plaisir au travail

La prise en compte de la subjectivité

La formation

Les innovations pédagogiques, les projets

Le sens

Les valeurs

Le collectif

UNE PISTE

Mettre en débat le travail : la dispute professionnelle

- Permet de sortir de l'isolement
- Permet de se « professionnaliser », de construire des règles de métier, une culture commune
- Permet d'entretenir un collectif de travail

LA PRÉVENTION DES RPS : UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE



Facteurs de risque :

- Manque de savoirs sociaux
- Manque de reconnaissance
- Déséquilibre de charges
- Changements trop fréquents
- Manque de soutien
- Manque de communication
- Manque d'information
- Injonctions paradoxales

Facteurs de protection :

- Accueil
- Organisation du travail
- Pilotage lisible et juste
- Reconnaissance
- Climat de confiance
- Autonomie
- Soutien
- Sens du travail
- Communication
- Dialogue

BIBLIOGRAPHIE

- BLANCHARD-LAVILLE C. (2002). *Les enseignants entre plaisir et souffrance*, Paris : PUF.
- CIFALI M. (1997). L'identité enseignante entre formation et activité professionnelle, *Recherche et formation*, 25, pp.69-83, Paris : INRP.
- CLOT Y. (2010). *Le travail à cœur*, Paris : La découverte.
- CORDIE A. (2000). *Malaise chez l'enseignant*. Nouvelle édition, Paris : Seuil.
- De GAULEJAC. (2011). *Travail, les Raisons de la colère*, Paris, Le Seuil, .
- DEJOURS C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Seuil.
- DEJOURS C. (2015). *Le Choix - Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Bayard éditions.
- ROGER D., ROGER J-L., YVON F. (2001). Analyse de l'activité professionnelle : connaissance du travail dans l'école et activité des élèves. Numéro spécial « La clinique de l'activité et pouvoir d'agir ». *Education Permanente*, 146, pp.99-125.
- VAN ZANTEN A., GROSPIRON M-F., KHERROUBI M., ROBERT A. (2002). *Quand l'école se mobilise*, Paris : La Dispute.



MERCI A VOUS

CAS CONCRETS

SITUATION N°1 :

Dans un EPLE, quatre enseignants d'une même discipline sont en conflit depuis environ 10 ans. Les enseignants concernés ont entre 40 et 50 ans. Et c'est tout particulièrement un enseignant qui concentre les réprobations des trois autres et qui refuse de travailler au sein de l'équipe. C'est un conflit larvé qui existe et qui explose régulièrement à la moindre provocation ou tout du moins à ce qui est considéré comme une provocation. Malgré les demandes répétées du chef d'établissement, les projets communs engagés restent de l'ordre du superficiel. La situation est encore plus complexe puisque trois des enseignants travaillent sans problème ensemble et estiment que c'est le quatrième qui est responsable de la situation. Le quatrième estime de son côté être mis au pilori par ses collègues dans le but de l'isoler de le faire "craquer". La situation devient intenable et les quatre enseignants sont manifestement très stressés et parfois même anxieux à l'idée de revenir au collège (arrêt de travail, larmes, altercation en salle des professeurs).

SITUATION N°2 :

Un agent a eu une vive altercation avec son supérieur hiérarchique. Elle se retrouve isolée de l'équipe le supérieur ayant rallié à lui l'ensemble du reste de l'équipe. Face à ses difficultés, elle est reçue par les services du rectorat et fait part d'une situation et de conditions de travail inquiétantes: surveillance très affirmée de ses horaires, bureau fermé à clefs, échanges surveillés, demande du supérieur de passer au vouvoiement après des années de tutoiement...

SITUATION N°3 :

Le service administratif est composé de 10 agents répartis en deux pôles. Chaque pôle est dirigé par un SAENES.

Dans l'un des pôles, Mme Dupont, SAENES a été nommée à la rentrée précédente pour encadrer 4 ADJAENES. Cette équipe est ancienne et soudée avec un leader M Martin. Cette équipe a fonctionné jusque-là sans supérieur hiérarchique intermédiaire.

L'année dernière, Mme Dupont n'a pas été positionnée clairement comme chef de service. Pour preuve, sur la plaque de porte du bureau son nom est à égalité avec les autres. M Martin fait valider ses documents par le chef de bureau contestant les compétences et l'autorité de Mme Dupont.

SITUATION N°4 :

Une situation de conflit opposant une partie de la salle des professeurs et la CPE.

La CPE est nommée dans l'établissement depuis 1 an, la précédente année scolaire elle était néo titulaire.

Sa nomination fait suite au départ en retraite d'un CPE ayant fait une bonne partie de sa carrière dans ce lycée, il était très apprécié des enseignants. Il avait des méthodes sur le modèle « surveillant général ».

Les enseignants se plaignent d'une montée des incivilités, de nombreuses absences, de rapports non suivis d'effet, d'un manque de surveillance.

De son côté la CPE vous fait part de nombreuses exclusions de cours, et de ce fait du mécontentement des AED, qu'elle juge en nombre insuffisant pour mener à bien ses missions.

SITUATION N°5 : AESH ET INCLUSION

Une école accueille à la rentrée un élève en situation de handicap.

Une AESH est nommée mais seulement à mi temps.

Cet élève pose des problèmes de comportement tels que le climat de l'école se dégrade : les autres enfants et assez vite leurs parents se plaignent du comportement violent, la PE ne se sent pas soutenue par ses collègues, ni par sa hiérarchie. Quant à l'AESH, on compte sur elle pour canaliser l'élève, et on lui reproche de ne pas y arriver.

La psy EN et l'infirmière sont conviées à une réunion d'équipe.