

## Certification d'aptitude aux fonctions de Formateur Académique

Académie de Reims session 2018

### Mémoire professionnel

<b>CAFFA</b>	Discipline : EDUCATION
--------------	------------------------

<b>Titre</b>	Comment et pourquoi prévenir les risques psychosociaux chez les personnels, quelles que soient leurs fonctions, tant au niveau de l'accompagnement que de la formation ?
<b>Nom d'usage</b>	NOIZILLIER
<b>Nom patronymique</b>	
<b>Prénom</b>	CLOTILDE
<b>Date de naissance</b>	27/02/1979
<b>Département</b>	51

# REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à Mme Patricia CHAMPION, Principale du Collège Jules Ferry de Bogny sur Meuse, pour m'avoir soutenue, conseillée objectivement et encouragée à préparer cette certification ainsi qu'à Mme Nathalie FAUCON et Mme Christine FOCQUENOY-SIMONNET de l' [ESPE] de Lille m'ayant guidée au long de cette aventure réflexive.

Je tiens à remercier M. Thierry DUPONT qui m'accompagne au niveau du Groupe Académique Climat Scolaire de Reims [GACS], depuis quatre ans, et m'a aidée à prendre progressivement confiance au niveau de la formation adulte. Je n'oublie pas à ce sujet M. Gérard PIQUEMAL de l' [ESPE] de Montpellier pour tous les conseils prodigués depuis ma réussite au concours en ce qui concerne notamment ma trajectoire professionnelle, ceci malgré son emploi du temps très chargé.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Sylvie, Sabrina et Jany pour leurs relectures, avis critiques, leur patience et leur compréhension ; à mes parents pour leur soutien indéfectible dans tous mes projets et mes sœurs pour leur intérêt démontré.

Enfin, merci à mes amis et collègues du [GACS] de Reims ayant tous contribué à leur manière à la réalisation de ce mémoire notamment Hélène, Magali, Géraldine, Fabrice, Pascal et Julien.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION : Genèse de ma réflexion .....	1
<b>I. DE LA NECESSAIRE CONSIDERATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : .....</b>	<b>3</b>
<b>II. A LA NECESSAIRE CONNAISSANCE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Une définition en construction : .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Les risques psychosociaux et leurs conséquences : .....</b>	<b>8</b>
a. Les conséquences sur la santé des individus : .....	8
b. Les conséquences sur le fonctionnement de l'organisation : .....	9
c. Les conséquences sur notre société : .....	9
<b>3. Les facteurs psychosociaux : .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Le cadre législatif : .....</b>	<b>11</b>
<b>5. Les champs disciplinaires mobilisables : .....</b>	<b>11</b>
<b>6. Préalable utile pour l'accompagnement : .....</b>	<b>12</b>
<b>7. Préalable utile pour la formation : .....</b>	<b>14</b>
<b>III. PROPOSITION D'UNE ACTION DE FORMATION DE PREVENTION DES RPS : .....</b>	<b>17</b>
<b>1. Cadre : .....</b>	<b>17</b>
<b>2. Objectifs : .....</b>	<b>17</b>
<b>3. Structure de la formation : .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Evaluation et ouverture : .....</b>	<b>20</b>
CONCLUSION ET PERSPECTIVES : .....	21

## **INTRODUCTION** : Genèse de ma réflexion :

Je suis Conseillère Principale d'Education d'un collège classé Réseau d'Education Prioritaire, membre du Groupe Académique Climat Scolaire [GACS] de Reims et j'aspire professionnellement à devenir formatrice académique.

Je suis en poste dans mon établissement depuis six ans. J'y suis arrivée en tant que néotitulaire en 2011-2012. Cette même année scolaire voyait l'arrivée d'un nouveau Chef d'établissement. Nous découvrons l'établissement ensemble afin de poser des stratégies d'action communes en rapport avec les problématiques observées in situ. Les bases de mon activité professionnelle étaient alors en adéquation avec les prescriptions de ma hiérarchie directe. Cela semblait couler naturellement de source sans avoir besoin d'interroger mes pratiques professionnelles car les attentes avaient été exposées dès la première semaine.

Mon positionnement professionnel s'est modifié suite à la venue trois ans plus tard d'une nouvelle Principale. Faute de temps et d'échanges en amont, je n'ai pas pris en compte l'impact du changement de pilotage sur mes activités professionnelles en termes de communication. J'ai présumé que le système en place correspondait parfaitement aux attentes de ma nouvelle hiérarchie. Je pensais pourtant bien faire. Cette situation a été source de tension pour ma chef d'établissement et de mal être à mon niveau pour ne pas avoir agi au mieux vis-à-vis d'elle, par manque d'anticipation mais également d'accompagnement en termes de gestion du changement.

La situation a perduré pendant plusieurs semaines. Elle s'est éclaircie lors d'une réunion de direction. Ma supérieure hiérarchique m'a indiqué que le système de communication en place concernant le suivi des élèves ne lui convenait pas. Elle m'a alors exposé ses besoins à ce niveau-là et ses attentes. Nous nous sommes retrouvées à réfléchir en urgence à comment améliorer cet état de fait. Autour de la table, nous avons négocié de nouvelles règles de communication prenant en compte les besoins de ma Principale et leur faisabilité au niveau de mes activités professionnelles quotidiennes. L'écart entre ces deux points a provoqué en moi une montée immédiate de stress en visualisant ce que cela allait générer en terme de temps à mon niveau. Lorsqu'une solution convenant à toutes les deux a été trouvée, la pression est immédiatement retombée.

Cette situation est source d'un questionnement particulier pour la suite de ma trajectoire professionnelle en tant que future formatrice académique : comment faire pour accompagner au mieux, individuellement et/ou collectivement, les personnels dont j'aurai la charge, quelles que soient leurs fonctions, dans des contextes professionnels et un système éducatif évolutifs ? Sur quels concepts m'appuyer pour mener à bien cette mission ?

En me concentrant sur mon ressenti afin de tenter de le définir, je me suis retrouvée à hésiter entre le stress ou le mal être professionnel.

Ceci a alors fait écho en moi me remémorant les échanges entre collègues à l'occasion de formations. Je me souviens de l'une d'entre elles précisant qu'il y avait toujours des tensions professionnelles, même dans les établissements où tout fonctionne bien. Une autre se trouvait quant à elle en arrêt suite à un épuisement professionnel. Or, ces trois symptômes se trouvent être des manifestations possibles suite à une exposition aux risques psychosociaux. L'émergence de cette notion a permis d'affiner et de recentrer ma problématique en : Comment et pourquoi prévenir les risques psychosociaux chez les personnels, quelles que soient leurs fonctions, tant au niveau de l'accompagnement que de la formation ?

Pour tenter d'y répondre, je démontrerai dans un premier temps la nécessité pour un formateur académique de considérer et de se doter de connaissances sur les risques psychosociaux en m'appuyant sur des concepts issus de la sociologie des organisations. Dans un deuxième temps, je poursuivrai en présentant plus en détails la notion de risques psychosociaux. Le tout dans l'objectif général de constituer un premier bagage de connaissances en la matière pouvant être utile tant au niveau de l'accompagnement qu'au niveau de la formation. Dans un troisième temps, je proposerai une action de formation tenant compte des préconisations actuelles concernant la prévention des risques psychosociaux via une démarche systémique axée sur le concept de la Qualité de Vie à l'Ecole.

## I. DE LA NECESSAIRE CONSIDERATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX :

La société contemporaine est marquée par de nombreux changements socioéconomiques tels que la mondialisation, la modernisation, la montée de l'individualisme et de la précarité. Dans ce contexte, les organisations<sup>1</sup> doivent rapidement adapter leurs objectifs, management et procédures afin de répondre aux nouvelles attentes et à la concurrence. Toutes les organisations sont impactées y compris les établissements scolaires<sup>2</sup>. Les personnels doivent pouvoir s'adapter rapidement afin de répondre efficacement aux besoins émergents en développant des compétences de flexibilité, de réactivité et d'innovation. Face aux contingences<sup>3</sup>, « l'entreprise doit s'adapter aux menaces extérieures en misant sur ses forces vives, sur les capacités d'échanger et de créativité de ses acteurs, sur leurs valeurs et significations partagées » (Osty, Sainsaulieu & Uhalde, 2007, p.12).

Au niveau de la gestion des ressources humaines<sup>4</sup>, cela a des répercussions sur les pratiques jusqu'à impacter le moral et l'état de santé de certains personnels. Une exposition prolongée aux contraintes non prise en compte génère des conséquences sur l'organisation ainsi que sur la santé des personnels y travaillant. Des conditions de travail dégradées et contraignantes sur la durée, sans remédiation, provoquent des troubles de santé et/ou de comportement ayant des conséquences sur le système et son efficacité. On parle de risques professionnels (**Annexe n°1**) parmi lesquels se trouvent les risques psychosociaux. Des cas extrêmes ont été exposés et le sont encore sur la scène publique<sup>5</sup> mettant au centre des préoccupations publiques et politiques le suivi des conditions de travail et des risques professionnels. Cette prise de conscience se diffuse progressivement dans tous les secteurs professionnels du secteur privé au secteur public. Différents textes législatifs le confirment. Ainsi, depuis 1991, l'article L 4121-1 du Code du travail pose l'obligation de sécurité des personnels pour tous les responsables d'établissement au niveau du monde de l'entreprise et engage directement leur responsabilité à ce sujet. L'accord cadre du 20 novembre 2009 impose cette même obligation à l'employeur public<sup>6</sup>. Celui de 2013 portant spécifiquement sur la prévention

---

<sup>1</sup> Terme choisi afin d'englober tant le secteur privé que le secteur public en appui à la sociologie des organisations de Michel Crozier et Erhard Friedberg.

<sup>2</sup> Impact de la Loi Organique relative aux Lois de Finances [LOLF] de 2001, palmarès des établissements français selon leurs résultats aux examens, enquêtes du Programme International pour le Suivi des Acquis des élèves [PISA].

<sup>3</sup> C'est-à-dire face à des contextes variables, non déterminés et changeants qu'il est nécessaire de considérer.

<sup>4</sup> Naissance de la Gestion des Ressources Humaines en 1980 face aux pressions contingentes. Elle prend conscience des conséquences sur les acteurs en termes de stress et de souffrance psychologiques au travail tant pour les salariés, que pour les organisations et de façon plus générale de la société.

<sup>5</sup> La multiplication des suicides et/ou tentatives de suicide dans des entreprises privées telles que France Télécom (2008, 2009), plus récemment, chez Renault (depuis 2013). Le secteur public n'est pas épargné (pôle emploi depuis 2013 ou encore l'éducation nationale depuis 2011). Le climat professionnel vécu comme anxiogène par les employés concernés est mis en avant pour expliquer ces situations extrêmes.

<sup>6</sup> « L'employeur public prend les mesures nécessaires pour la protection de la sécurité et de la santé des travailleurs, y compris les activités de prévention des risques professionnels, d'information et de formation, ainsi que la mise en

des risques psychosociaux dans la fonction publique réaffirme tant cette obligation de protection que celle de prévention concernant la souffrance au travail. Cela suppose donc d'être vigilant aux conditions de travail ainsi qu'aux sources de stress dans les administrations publiques.

Au niveau de l'éducation nationale plusieurs mesures sont effectives<sup>7</sup> tant au niveau national, qu'au niveau académique<sup>8</sup> et au niveau local où le chef d'établissement est le garant et le responsable de la sécurité de tous, adultes et élèves présents dans et/aux abords de son établissement scolaire. Cela passe notamment par la mise en œuvre et le suivi des registres de sécurité et du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels [DUERP], l'animation du Comité Hygiène et Sécurité [CHS] et la nomination d'un agent de prévention comme personnel ressource.

Face cet état de fait, certains personnels sont autonomes pour pouvoir s'adapter grâce à « *leurs ressources et leurs capacités* » (Crozier & Friedberg, 1977, p.16). C'est, en mon sens, ceci qui m'a permis de résoudre la situation exposée : un moyen de régulation a été trouvé. Mais qu'elle serait la situation actuellement si rien n'avait été verbalisé, tant pour ma supérieure que pour moi ? Tandis que d'autres personnels ont besoin de soutien pour les y aider. Notamment les jeunes personnels prenant leurs fonctions et dont la perception du métier n'a pas forcément été confrontée auparavant aux réalités de terrain.

Or, telle est la mission du formateur académique au niveau de l'accompagnement des individus et des équipes<sup>9</sup>. Il les écoute, les aide et les conseille, quelle que soit leur fonction, sur leur lieu d'exercice. Le formateur académique observe et analyse donc des pratiques professionnelles diverses dépendantes d'un contexte donné qu'il est nécessaire de considérer puisque lieu de pratiques interdépendantes et constituant selon Crozier et Friedberg (1977) l'action collective<sup>10</sup> de l'organisation pour une action individuelle au niveau de l'accompagnement et/ou collective au niveau de la formation. La vision schématique de l'organisation selon Osty, Sainsaulieu & Uhalde (2007) peut être utile lors de cette observation de terrain afin de focaliser son attention sur plusieurs niveaux à savoir : la structure (incluant la structure institutionnelle), la

---

place d'une organisation et des moyens nécessaires, conformément à la directive 89/391/CEE du Conseil de l'Union européenne ». p.5

<sup>7</sup> Formations des personnels de la [MGE] et du [SGMAP] inscrites au [PAF], Réseau PAS depuis 2003 (déployé dans les Ardennes dès 2011), service écoute de la [MGEM] depuis 2011 (0 805 500 005), création des assistants de prévention, création des [CHSCT], diffusion nationale de nombreuses enquêtes sur la santé et conditions de travail de la part des syndicats professionnels et de la [MGEM].

<sup>8</sup> Actuellement, à l'échelle de l'académie de Reims, Madame la Rectrice Hélène INSEL affirme dans le nouveau projet académique 2018-2021 qu' « assurer aux personnels des conditions de travail sereines et leur proposer des formations de qualité adaptées à leurs besoins sont les conditions essentielles de leur épanouissement professionnel » pour en faire un des objectifs stratégiques à développer.

<sup>9</sup> Le référentiel de compétences précise que l'accompagnement des individus et des équipes dans la durée consiste à les aider dans le développement de leur confiance et de leur pouvoir d'agir.

<sup>10</sup> L'organisation est un construit social où chaque acteur coopère et œuvre à des buts communs. Ceci constitue l'action collective de l'organisation.

culture d'établissement et les interactions existantes. En se focalisant sur ces dernières, il est important de ne pas oublier celles se jouant entre adultes-élèves.

Dès lors se rajoute une dernière nécessité de considérer et de prévenir les risques psychosociaux des professionnels de l'Education Nationale pour leur rôle au niveau de la construction identitaire des élèves. Très récemment, des auteurs ont établi un rapprochement entre les risques psychosociaux concernant les professionnels scolaires et ceux concernant les élèves<sup>11</sup>. En effet, l'école est un lieu de vie pour tous visant au-delà de la transmission des savoirs, la réussite et l'épanouissement de chacun. Or, l'école peut être lieu de souffrance et/ou de stress pour les élèves et les adultes y travaillant. Du côté des élèves, les enquêtes de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique [OCDE] le pointent. Ainsi, au niveau de la Qualité de Vie à l'Ecole<sup>12</sup>, la France se positionnait en 2009 22<sup>ème</sup> sur 25 pays. Au niveau du stress scolaire, elle se plaçait 2<sup>ème</sup>, après le Japon.

Du côté des adultes, les enquêtes de la Mutuelle Générale de l'Education Nationale [MGEN]<sup>13</sup> indiquent le mal être de certains professionnels scolaires. Or, celui-ci a des répercussions sur les élèves. Selon Rasclé et Bergugnat (2016) « La qualité des relations entre les enseignants et les élèves a un impact à la fois sur le bien être des enseignants et sur celui des élèves » (p.14). Il y a un effet maître à ne pas oublier où les éducateurs scolaires constituent des *autres significatifs*<sup>14</sup> dans la vie des élèves et que leur soutien est essentiel notamment au niveau de la satisfaction scolaire de l'élève<sup>15</sup>. Les expériences vécues à l'école et les relations avec les professionnels scolaires jouent un rôle dans le développement de l'enfant, sa qualité de vie générale ainsi que ses trajectoires de vie à venir<sup>16</sup>. Selon Romano (2016) « Les enjeux sont donc conséquents et justifient toute l'attention à porter aux facteurs susceptibles de devenir des risques pour la santé (physique et psychique) et leur scolarité ; tout autant que pour celle des adultes s'occupant d'eux en milieu scolaire » (p.XIII).

La sensibilisation aux risques psychosociaux et leur prévention s'inscrivent donc dans une triple nécessité : une action pour l'individu, pour le système éducatif et pour le développement des élèves - adultes de demain-. De ce fait, il semble plus que nécessaire pour un formateur académique de considérer les risques psychosociaux et de se doter de connaissances en la

---

<sup>11</sup> Romano, H. & al. (2016). *Pour une école bienveillante : prévenir les risques psychosociaux scolaires*. Paris : Dunod.

<sup>12</sup> La Qualité de Vie à l'Ecole est un des 7 facteurs à développer au niveau de la démarche nationale Climat Scolaire. C'est sur ce dernier que la partie trois de ce mémoire portera.

<sup>13</sup> Notamment les enquêtes de Fotinos, G. et Horenstein, J-M. concernant les enseignants mais aussi les inspecteurs.

<sup>14</sup> Brophy, J-E & Good, T-L. (1986). *Teacher behavior and student achievement*. (3rd ed.). New York : Macmillan. In M.L. Wittock (Ed.). *Handbook of Research on Teaching*. 328-375.

<sup>15</sup> Hamre, B-K & Pianta, R-C. (2010). *Classroom environments and developmental processes : Conceptualization,, measurement, and improvement*. New York : Routledge. In J.L. Meece ans J.S. Eccles (Eds.). *Handbook of research on schools, schooling and human development*. P.25-41.

<sup>16</sup> Coudronnière, C., Bacro, F., Guimard, P. & Florin, A. (2015). *Quelle conception de la qualité de vie et du bien être chez des enfants de 5 à 11 ans*. *Enfance*, pp 225-243.



matière afin de repérer lors de ses observations de terrain les facteurs risques. En cas de situation actée d'apporter les premières ressources et moyens de régulation aux personnels concernés tout en alertant la hiérarchie et de les prévenir au mieux en amont. En mon sens, la compétence « Aider chacun à s'engager dans un projet d'enseignement, de formation, de recherche-action, soutenir et valoriser le développement de compétences dans une démarche tout au long de la vie » permet au formateur académique d'aider les personnels suivis, de rentrer dans une démarche de formation réflexive afin de gagner en autonomie pour la suite de leur trajectoire professionnelle et de mieux s'adapter aux contingences de terrain d'exercice.

Dès lors, la suite de ce travail consistera en la construction d'un bagage mobilisable afin de mieux connaître, comprendre et prévenir les risques psychosociaux des personnels de l'institution scolaire au niveau de l'accompagnement et/ou de la formation. Le tout afin d'aider les personnels, individuellement et/ou collectivement, à gagner en confiance et à développer leur propre pouvoir d'agir.

Sachant que cette dernière compétence est mise au premier rang de la prévention des risques professionnels par Yves Clot (2015), qu'elle est condition de santé au travail et qu'elle est clairement inscrite dans le référentiel de compétences des formateurs académiques.

## II. A LA NECESSAIRE CONNAISSANCE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX :

### 1. Une définition en construction :

La notion de risques psychosociaux est indissociable de celle du stress au travail puisqu'elle en est, selon Valléry et Leduc (2014) une extension directe. On relève que l'association des termes « troubles » et « psychosocial » date des années 1970 pour désigner initialement une altération de la santé et/ou du comportement auprès de sujets non travailleurs. Suite aux changements socioéconomiques exposés ci-dessus, un glissement s'est effectué dans les années 2000 pour concerner désormais le monde du travail. Malgré son utilisation régulière dans les sphères publiques tant médiatique, politique que judiciaire, cette notion n'est pas clairement définie. La sphère scientifique tente de le faire non sans difficulté car c'est une notion multifactorielle, subjective (les frontières entre vie privée/vie professionnelle sont difficiles à dissocier) et polysémique. En effet, les risques psychosociaux peuvent désigner, soit les facteurs de risque (c'est-à-dire les causes potentielles d'une dégradation au niveau de la santé et/ou du comportement des agents), soit les effets sur la santé des agents (c'est-à-dire les conséquences de l'exposition à ces causes). Afin de clarifier cela et lever la problématique liée à la polysémie des risques psychosociaux, certains auteurs (Brillet, Sauviat & Soufflet, 2017) optent pour définir explicitement et distinctement les termes de facteurs, risques et troubles. Cette volonté se retrouve notamment chez les ergonomes<sup>17</sup>. Il s'agit dès lors de parler **des facteurs de risques psychosociaux** pour désigner les sources organisationnelles, relationnelles et/ou sociales des risques potentiels, **des risques**<sup>18</sup> **psychosociaux** pour évoquer l'ensemble des déséquilibres pouvant potentiellement impacter la santé physique et/ou mentale des agents selon la durée et l'intensité d'exposition, **des troubles psychosociaux** pour présenter l'ensemble des déséquilibres avérés ayant une incidence tant sur la santé que sur le travail individuel et/ou collectif.

A ce jour, il n'y a pas de définition arrêtée des risques psychosociaux. Toutefois, plusieurs sources retiennent tel un consensus la définition de Gollac (2011) à savoir : « Des risques pour la santé<sup>19</sup> mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (p.13). Cette même définition sert d'appui au protocole d'accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction public de 2013. Gollac (2011) incite en termes de prévention à s'intéresser moins aux troubles pour privilégier un travail sur leurs origines c'est-à-dire sur les facteurs psychosociaux. Il semble donc utile au formateur académique de pouvoir connaître les

---

<sup>17</sup> Laurent Van Belleghem et Sandro De Gasparo qui privilégient le terme de « troubles psychosociaux »

<sup>18</sup> Selon le ministère du travail, le risque se trouve à l'interface de l'individu et de la situation de travail potentiellement anxiogène.

<sup>19</sup> Selon l'Organisation Mondiale de la Santé [OMS], la santé constitue un état complet de bien être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité.

risques psychosociaux potentiels et les facteurs psychosociaux afin de pouvoir intervenir en prévention en amont de la manifestation des troubles psychosociaux.

## **2. Les risques psychosociaux et leurs conséquences :**

Les risques psychosociaux émanent de situations de travail, en lien avec l'activité, l'organisation ou le relationnel en place. Celles-ci deviennent potentiellement des sources de stress pour le professionnel. Dans d'autres situations, elles peuvent se transformer en violences externes (par des personnes extérieures à l'organisation) ou internes (conflits, harcèlement moral, harcèlement sexuel) pour celui-ci. Le stress est donc un des risques professionnels. Selon l'Agence Européenne pour la Sécurité au Travail et la Santé, il peut être défini comme une tension éprouvée face à un déséquilibre de perception entre les contraintes imposées et les ressources personnelles pour y faire face. Au niveau de la situation de départ, il s'agissait donc bel et bien d'une montée de stress éprouvée lors de la réunion de direction puisque cette tension est apparue suite à l'exposition des demandes de ma hiérarchie après avoir visualiser ce que cela me demanderait en termes de gestion de temps pour y répondre. De façon générale, on parle de bon ou de mauvais stress, or d'un point de vue médical, le stress libère des hormones impactant la santé physique et mentale des personnes si la situation se prolonge. Face à une situation stressante, l'organisme s'adapte<sup>20</sup>, combat, fuit ou résiste pouvant aller jusqu'à l'épuisement professionnel<sup>21</sup>.

Le degré et la durée d'exposition à ces risques ont donc des conséquences sur l'individu mais également sur le fonctionnement de l'organisation et de façon générale sur toute notre société.

### **a. Les conséquences sur la santé des individus :**

Ainsi, une exposition aux facteurs psychosociaux peut avoir des conséquences sur la santé des individus. Les risques possibles et troubles constatés peuvent être physiques. Ainsi, les troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, les sensations d'oppressions, les sueurs, les maux de tête, les douleurs articulaires et musculaires peuvent impacter le système immunitaire et hormonal et provoquer des Troubles Musculo Squelettiques [TMS], de l'hypertension voire des maladies cardiovasculaires.

Les risques peuvent également être émotionnels. Le sujet exposé peut potentiellement développer à l'excès de la sensibilité et de la nervosité, de l'anxiété, devenir dépressif ou souffrir

---

<sup>20</sup> Syndrome général d'adaptation (Selye, 1956).

<sup>21</sup> On parle également de « burnout ». Celui-ci est donc un des risques psychosociaux. Au niveau de l'éducation nationale Georges FOTINOS a réalisé plusieurs enquêtes à ce sujet tant concernant les professeurs que les inspecteurs.

de mal être<sup>22</sup>. Ces états émotionnels peuvent aller jusqu'aux tentatives de suicide voire aux suicides.

Les risques pour la santé peuvent être également intellectuels où le sujet peut être déconcentré, avoir des soucis de mémorisation et des difficultés à prendre des initiatives ou des décisions.

b. Les conséquences sur le fonctionnement de l'organisation :

Ces différents symptômes ont des répercussions sur le comportement des individus qui peuvent développer de l'agressivité, des addictions de tous types, se replier sur eux-mêmes et avoir du mal à coopérer au sein de l'organisation de travail. Cela génère donc des problèmes au niveau du fonctionnement de cette dernière. Les employés concernés peuvent être moins investis professionnellement, moins créatifs, moins solidaires, moins vigilants ce qui augmente les risques d'accidents professionnels ou de trajet mais également l'absentéisme professionnel, voire à contrario du présentéisme<sup>23</sup> et des départs.

c. Les conséquences sur notre société :

Les risques psychosociaux ont un coût sur la santé des personnels et sur la performance des organisations. Ils ont également un coût social. En effet, selon l'agence européenne de la sécurité et de la santé au travail, le stress professionnel est le problème de santé le plus récurrent.

27 % des travailleurs de L'Union Européenne y seraient exposés ce qui représente en tout 56 millions de personnes pour un coût financier estimé en 2009 à 20 milliards d'euros. En France, 66 % des travailleurs seraient concernés (73 % concernant les 35-49 ans)<sup>24</sup>. Ceci représentait 2 à 3 milliards d'euros en 2007<sup>25</sup>. 350 000 personnes seraient atteintes de pathologies liées aux R.P.S soit 1,5 % de la population active.

Les chiffres réels seraient plus conséquents. Dans tous les cas, cet état des lieux démontre que les risques psychosociaux relèvent d'un enjeu de santé publique car les pathologies sont de plus en plus nombreuses<sup>26</sup>, coûteuses et invalidantes pour la population des travailleurs donc pour notre économie. Ainsi, le Plan de Santé au Travail 2016-2020 précise qu'en 2014 plus de 620 000 accidents du travail dont 530 mortels et plus de 51 000 maladies professionnelles ont été reconnues par le régime général.

---

<sup>22</sup> Etre en situation de détresse psychologique.

<sup>23</sup> Excès de présence sur le lieu de travail.

<sup>24</sup> Sondage de la Société Française d'Études et de Sondages [SOFRES]. 2009

<sup>25</sup> Selon l'Institut National de Recherche et de Sécurité [INRS] : Association loi 1901, créée en 1947 sous l'impulsion de la Sécurité Sociale, travaillant à la prévention des accidents du travail et des risques professionnels.

<sup>26</sup> Gollac (2011) « Les études ont montré un accroissement du risque de ces pathologies pouvant atteindre les 50 %% à 100 %% en cas d'exposition aux facteurs psychosociaux au travail » (p.22).

De plus, en faisant le lien avec les troubles dont peuvent souffrir les élèves suite à des situations stressantes lors de leur scolarité, il s'avère que nous retrouvons les mêmes symptômes potentiels que chez les sujets adultes.

### **3. Les facteurs psychosociaux :**

Gollac (2011) a mis en perspective six familles de facteurs psychosociaux qui constituent la base de suivi des enquêtes Condition de Travail et servent de base de travail à plusieurs groupes reconnus tels que l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail [ANACT]<sup>27</sup> et l' [INRS]. Sont ainsi régulièrement suivis, 1°) les exigences au travail à savoir l'intensité (surcharge, horaires) et la complexité (interruptions, délais, objectifs), 2°) les exigences émotionnelles liées à la gestion des émotions (conflits, obligation de cacher ses émotions, violences), 3°) le manque d'autonomie et de marges de manœuvre, 4°) les rapports sociaux et relationnels au travail, 5°) les conflits de valeur (sens du travail) et 6°) l'insécurité de la situation de travail (les changements de tout ordre).

Ces six familles permettent de comprendre ce qui favorise ou non la santé mentale au travail. Sachant qu'à la base, un facteur psychosocial est neutre. Il n'est pas un facteur risque ni un facteur protecteur. Tout dépendra de la perception subjective qu'en fera l'individu à son encounter. Ce qui suppose de prendre en compte cette perception, de la laisser se manifester et de l'entendre.

Face aux contraintes (c'est-à-dire la pression, la tension et donc le stress ressenti par l'individu vis-à-vis d'une situation de travail donnée) se développant dans les organisations, les acteurs réagissent par l'astreinte<sup>28</sup>. Les facteurs psychosociaux deviennent des facteurs risques ou protecteurs selon la perception positive ou négative de l'astreinte que fera le travailleur lors de l'accompagnement sur le terrain.

En mon sens, les six facteurs psychosociaux permettent d'affiner tel un zoom la vision de l'organisation d'Osty, Sainsaulieu & Uhalde (2007) prise en modèle initial de ce mémoire. Le formateur académique sur le terrain développe une vision systémique axée tant sur l'observation de la structure, de la culture d'établissement et des interactions pour élargir de plus près sa vision autour des six facteurs psychosociaux. Ces derniers lui permettent de faire le lien entre l'individu, le relationnel et l'organisation.

---

<sup>27</sup> Etablissement public français à caractère administratif, créé en 1973, placé sous la tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Son objectif est de viser l'amélioration des conditions de travail, la santé et le bien être des salariés.

<sup>28</sup> Concept ergonomique notamment de Monod & Kapitaniak (2003) et qui désigne une réponse biologique de l'individu face à la contrainte.

#### **4. Le cadre législatif :**

En France, les risques psychosociaux au travail ne sont pas juridiquement définis. Le droit les reconnaît selon des situations précises telles que les cas de harcèlement, de maladies professionnelles reconnues ou selon des dispositifs généraux de prise en considération tels que les accords cadres.<sup>29</sup> De façon générale, ils s'inscrivent dans le cadre du respect de la dignité humaine, de la santé des personnes, des droits universels de l'homme et des libertés. De ce fait, pour la protection et la prévention de ces phénomènes, un cadre juridique au niveau du code du travail est acté. Le formateur académique peut se baser sur celui-ci tant au niveau de l'accompagnement des personnes qu'au niveau de la formation en rappel du cadre et des obligations respectives de soin comme de prévention. Afin de faciliter ceci, le tableau de l'Annexe n° 2 reprend les articles du code du travail à mobiliser tant du côté du travailleur que du côté de l'employeur. D'autant plus que, comme le rappelle le protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique de 2013, les dispositions notifiées au code du travail s'appliquent également aux personnels de la fonction publique.<sup>30</sup>

#### **5. Les champs disciplinaires mobilisables :**

Les risques psychosociaux constituent donc un objet de recherches interrogeant plusieurs champs disciplinaires. Le rapport du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail du 11 avril 2011 fait une première synthèse de ces derniers et constitue un premier guide possible à destination du formateur académique. Ce dernier a alors le choix des référents théoriques à solliciter pour les aborder entre : l'approche médicale<sup>31</sup>, l'approche épidémiologique, l'approche psychologique et psychiatrique clinique<sup>32</sup> et l'approche économique tournée vers les causes et conséquences socioéconomiques autour du coût du stress. Les autres approches scientifiques sont en mon sens celles retenues dans ce mémoire qui, initialement s'appuyait sur la sociologie interactionniste des organisations et/ou du changement tout en privilégiant l'approche juridique dans l'objectif de me justifier via le cadre législatif en vigueur. Le travail de réflexion effectué afin de mener à bien ce mémoire a élargi mes horizons en conservant de l'approche gestionnaire<sup>33</sup> la volonté d'associer bien être au travail avec les moyens de régulation du stress en intervenant au choix sur plusieurs niveaux tant lors de

---

<sup>29</sup> Exemple : Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2009.

<sup>30</sup> « L'obligation de sécurité de résultats en matière de protection de la santé physique et mentale incombe à l'ensemble des employeurs, publics comme privés, pour l'ensemble des salariés et des agents publics, quel que soit leur statut professionnel » (p.3)

<sup>31</sup> Plus axée sur l'état de santé des travailleurs vis-à-vis de leurs conditions de travail.

<sup>32</sup> Notamment de Légéron et de Clot s'interrogeant sur la psychodynamique du travail vis-à-vis du concept de souffrance au travail ressenti.

<sup>33</sup> Visant l'amélioration de l'efficacité de l'organisation en se centrant sur les moyens de réguler le stress au niveau de l'organisation et du management en associant le tout au bien être au travail.

l'accompagnement que lors de la formation<sup>34</sup>. L'approche ergonomique<sup>35</sup> a, quant à elle, permis de mieux cerner la définition des risques psychosociaux et à prendre du recul.

## **6. Préalable utile pour l'accompagnement :**

Lors des recherches faites afin d'aborder la question des risques psychosociaux, plusieurs ressources accessibles sur internet m'ont semblé majeures et donc pertinentes à considérer et à suivre en tant que future formatrice académique. Ceci tant pour me tenir en veille active vis-à-vis du sujet et de l'évolution des conditions de travail mais également pour réfléchir et choisir des stratégies correspondantes aux préconisations faites en termes de prévention des risques psychosociaux. Ainsi, quoiqu'ayant été à plusieurs occasions auparavant sur le site de la fonction publique, j'ai pu y relever l'accès aux publications de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique [DGAFP] parmi lesquelles se trouvent les accords-cadres interministériels sur la santé au travail. Le site du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social quant à lui offre un accès à plusieurs onglets dont un sur la « *santé au travail* » ouvrant un accès sur un sous onglet « *prévention des R.P.S.* », un sur les plans gouvernementaux dont le Plan de Santé au travail 2016-2020 (**Annexe n°3**) et un intitulé « *DARES. Etudes et Statistiques* ». Concernant ce dernier point, le formateur académique peut avoir accès aux enquêtes interministérielles Conditions de Travail [CT] et Surveillance Médicale des Expositions aux Risque professionnels [SUMER]<sup>36</sup>. Ces enquêtes ont pour objectif d'obtenir le ressenti des acteurs soit d'avoir une vision du travail réel<sup>37</sup> de ces derniers ainsi que de suivre l'évolution des conditions de travail au fil des ans.

Les analyses mensuelles Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques [DARES]<sup>38</sup> qui synthétisent ces mêmes enquêtes constituent des bases de travail et nous font gagner du temps. Nous y trouvons des états des lieux, des propositions de pistes de réflexion argumentées en termes de prévention afin de nous constituer des outils pour le suivi des personnels lors de l'accompagnement et/ou de la formation.

---

<sup>34</sup> Plusieurs sources indiquent ces 3 niveaux d'intervention. A savoir, le niveau primaire dit de prévention et qui aura pour objectif de réduire les sources de stress à leur base en agissant sur les causes en amont. Le niveau secondaire dit de prévention et de soin pour améliorer la gestion du stress des agents et les aider à développer leur capacité d'adaptation aux contraintes et/ou changements de l'organisation. Enfin, le niveau tertiaire dit de soin et de traitement afin d'aider les agents en souffrance.

<sup>35</sup> Cette approche se penche tant sur l'organisation, le relationnel au travail que sur les aspects techniques et matériels des activités. Elle s'intéresse moins aux facteurs risques pour privilégier la recherche de régulations permettant de transformer la situation initiale de travail. L'ergonomie analytique examine l'effet sur la santé et la performance tant de la tâche exécutée que de l'environnement de travail. L'ergonomie de l'activité ajoute l'aspect des interactions au travail.

<sup>36</sup> Issues des ministères du travail et de la santé.

<sup>37</sup> C'est-à-dire émergent du compromis entre la logique de la prescription et celle du travailleur.

<sup>38</sup> Il s'agit d'un bilan édité mensuellement concernant les conditions de travail en France à la demande du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

Concernant l'accompagnement individuel sur le terrain, le formateur académique est amené à analyser des pratiques professionnelles diverses avec les agents dont il a la charge. Il lit avec eux le travail réel à partir d'un temps d'observation de l'activité<sup>39</sup> suivi d'un temps de verbalisation centré sur l'activité. Le tout dans une démarche réflexive visant, soit le développement professionnel-personnel (via la formation), soit l'amélioration des situations de travail. De ce fait, le formateur académique se place dans une posture préventive vis-à-vis des risques psychosociaux et donc de la santé au travail puisque le métier est vecteur de développement personnel et selon l' [IFE] (2017) de « santé professionnelle » (p.12).

L'approche par le travail réel considère que tout professionnel, dans une situation de travail, se trouve en tension entre deux logiques : celle du prescripteur (« *ce que l'on me demande* ») et la sienne dite de l'opérateur (« *ce que ça me demande pour le faire* »). Le travail réalisé est alors un compromis entre ces deux logiques de contraintes/astreintes. Or, selon plusieurs auteurs dont Yves Clot, le stress professionnel émergerait de cet écart.

A partir de ce constat, il devient nécessaire de trouver un modèle théorique de gestion des contraintes afin de préserver la santé de l'individu en tension, en situation possiblement stressante. Il existe plusieurs modèles comme ceux de Karasek et de Siegrist<sup>40</sup>. Je retiendrai vis à vis du futur positionnement professionnel auquel j'aspire celui dit Job demands / ressources de Bakker, Demerouti et Schaufeli [JDR] soit une gestion des contraintes professionnelles par le développement et la préservation des ressources pour les personnels à accompagner. Cette gestion serait salutogène face aux risques psychosociaux et notamment au risque de l'épuisement professionnel<sup>41</sup>.

En effet, les recherches sur les risques psychosociaux m'ont mené vers la théorie de la préservation des ressources<sup>42</sup> et la définition des ressources professionnelles<sup>43</sup>. Ces dernières constituent l'ensemble des « aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels de l'emploi qui peuvent être opératoires dans la poursuite d'objectifs professionnels, la réduction de contraintes professionnelles ou la contribution au développement personnel »<sup>44</sup>. La théorie de la préservation des ressources retient trois types de situations stressantes à savoir : celles provoquant la perte directe de ressources ; celles liées au risque potentiel d'une perte de ressources et enfin celles de l'investissement inutile des ressources, menant à termes à l'épuisement professionnel. Ainsi par exemple, ce ne sont pas les changements qui sont stressants. Le stress ressenti dans cette situation provient de la perte ou du risque de perte de

---

<sup>39</sup> Directement ou indirectement par le biais de supports écrits professionnels.

<sup>40</sup> Les plus connus et servant notamment aux enquêtes C.T. cités ci-dessus. Le modèle de Karasek vise notamment une gestion des contraintes via les marges de manœuvre des individus.

<sup>41</sup> Neveu, J-P., (2007). *Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards*. Journal of Organizational Behaviour. vol. 28, p. 21–42

<sup>42</sup> Théorie émergeant en 1989 des travaux de Stevan Hobfoll.

<sup>43</sup> Selon Demerouti.

<sup>44</sup> Zawieja, P., Guarnieri, F. & al. (2014). *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris : Seuil. P. 575.



ressources. Tout individu souhaite éviter cette perte et/ou recherche des gains de ressources pour éviter le risque d'une perte future. En 2003, Arnold Bakker démontre un double processus lié à l'engagement et à la motivation des individus au travail. Ainsi, face à une situation de travail, le professionnel peut se placer, soit dans un processus affaiblissant où en l'absence de ressources, face aux exigences professionnelles (Job demands), le mène vers le désengagement ou l'épuisement professionnel ; soit dans un processus inverse motivationnel où la présence de ressources disponibles (Job resources) le dirige vers l'implication, l'engagement et la motivation professionnelle.

Concrètement, lors de l'analyse de l'activité observée, le formateur académique pourrait en parallèle établir un état des lieux des ressources internes et externes à disposition de l'agent suivi en objectif opératoire à mener. Ceci pourrait être élargi à l'échelle d'un établissement scolaire pour l'accompagnement collectif. De plus, lors des entretiens avec les agents, le formateur académique peut voir la perception subjective concernant les situations de travail dans un contexte donné. Il peut donc de ce fait établir une évaluation préventive des facteurs risques (c'est-à-dire relevant d'une perception négative) - facteurs protecteurs (c'est-à-dire relevant d'une perception positive) les concernant et devenir par son action un premier « moyen humain de régulation ». Au niveau de la formation, le formateur académique peut faire de même auprès d'un public ciblé de responsables d'équipes en les invitant à faire ce diagnostic.

A partir de ces constats et propositions, et sachant qu'initialement des entretiens cadrés (c'est-à-dire avec des objectifs visés, des résultats, des compétences à développer) constituent un facteur protecteur face aux risques psychosociaux<sup>45</sup> et qu'ils sont une preuve de soutien social et de reconnaissance, facteurs protecteurs des risques psychosociaux, je propose dans l'**Annexe n°4** un support visuel tenant compte des risques psychosociaux lors de l'accompagnement individuel sur le terrain.

## **7. Préalable utile pour la formation :**

Concernant la mission de formation du formateur académique vis-à-vis du sujet de préoccupations de ce mémoire, je présenterai dans cette partie, les orientations actuelles en termes de prévention des risques psychosociaux. Ce qui permettra d'expliquer mon choix de formation qui constituera la prochaine partie à vous présenter. Cela nécessite donc de les connaître mais également de me tenir informé de leur évolution par la suite. L'objectif visé par cette maîtrise est de pouvoir sélectionner les concepts à développer dans cette action de formation tout en s'appuyant sur un cadre institutionnel précis. Mes lectures m'ont porté à retenir deux concepts à savoir : celui du bien être et celui de la Qualité de Vie au Travail.

---

<sup>45</sup> Analyse mensuelle D.A.R.E.S de janvier 2015. N°003. Pilotage du travail et RPS.

Le premier est issu des pays nordiques, sujet et condition des apprentissages, et a été repris au niveau européen par la suite. Ainsi, depuis 2002, la commission européenne préconise d'agir de façon globale sur le bien être au travail, ceci afin d'en améliorer la Qualité de Vie. Au niveau européen, une intervention sur le bien être au travail est jugé plus consensuelle comme entrée pour aborder les risques psychosociaux qu'une approche frontale. En France, le bien être au travail fait l'objet du rapport ministériel de H. Lachmann, C. Larose et M. Pénicaud (2010)<sup>46</sup> et d'une politique d'entreprises associant l'efficacité, la performance et la prévention de la santé. N'oublions pas la définition de l'[OMS] en la matière. Du côté de nos élèves, le bien être des enfants constitue une des grandes priorités des pays de l' [OCDE] se développant dans plusieurs domaines : matériel, logement, environnement, éducation, santé, sécurité et comportement à risque. Le bien être à l'école un levier de la réussite scolaire mais également un facteur de développement socio- affectif.

La Qualité de Vie est apparue dans les années 1960 portant soit sur l'environnement, la santé ou tous les domaines de la vie comme par exemple le travail. La Qualité de Vie au travail peut être définie comme un « *sentiment de bien être au travail perçu collectivement et individuellement* » ([ANI], 2013)<sup>47</sup>. A ce niveau, les préconisations ministérielles (2013)<sup>48</sup> prônent des politiques réduisant les tensions au travail et les exigences émotionnelles, favorisant le dialogue et les échanges mais aussi menant une réflexion globale sur la qualité de vie au travail des agents de la fonction publique afin de maintenir tant leur santé et la qualité du service public. La qualité de vie au travail est souvent plus citée concernant les adultes que les élèves. Toutefois, le concept de Qualité de Vie à l'Ecole, sur lequel portent les travaux du Conseil National d'Evaluation du Système Scolaire [CNESCO] permet de se recentrer sur la sphère scolaire en considérant les adultes et les élèves. Selon N. Rasclé et L. Bergugnat (2016), il y a un lien respectif entre la qualité de vie des élèves et celles de leurs enseignants. La qualité de vie à l'école est donc dépendante de leurs interactions et rejoint le schéma sociologique organisationnel présenté en amont.

Les deux concepts sont proches et souvent associés. Nous les retrouvons dans l'introduction de l'accord cadre du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique<sup>49</sup> ainsi qu'au niveau des travaux du [CNESCO].

---

<sup>46</sup> Bien être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail.

<sup>47</sup> Accord National Interprofessionnel : *Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*. 19 juin 2013. P.2.

<sup>48</sup> Protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique. [DGAFP].

<sup>49</sup> « *Les signataires s'accordent à considérer que l'amélioration des conditions de travail dans la fonction publique constitue un enjeu essentiel de la rénovation de la politique des ressources humaines et des relations sociale. Les actions en la matière doivent à la fois mieux adapter le travail à la personne humaine, pour favoriser le bien être de chacun tout au long de sa vie professionnelle et contribuer ainsi à renforcer l'efficacité et la production des services, au bénéfice des usagers et des citoyens* »

A partir de ces constats et des préconisations relevées, je propose pour la suite une formation portant sur le concept de Qualité de Vie à l'Ecole visant au bien être de tous s'y trouvant, adultes et enfants, afin d'aborder stratégiquement la prévention des risques psychosociaux scolaires autour d'une approche globale positive et moins frontale.

### **III. PROPOSITION D'UNE ACTION DE FORMATION DE PREVENTION DES RPS :**

En tenant compte des préconisations relevées en amont et afin de former au mieux les personnels, quelles que soient leurs fonctions, au niveau de la prévention primaire en termes de risques psychosociaux, je proposerai à mes lecteurs un projet de formation de type Climat Scolaire, c'est-à-dire à inscrire dans le cadre des actions du [GACS] de Reims au niveau du Plan Académique de Formation, sur candidature libre. Cette formation pourrait être également proposée aux personnels débutants et/ou entrants dans l'académie. Elle se déroulerait sur une journée.

#### **1. Cadre :**

Ladite formation serait basée sur un des sept facteurs, levier d'amélioration du climat scolaire identifiés par la recherche, à savoir : la Qualité de Vie à l'Ecole. Celle-ci est définie comme « *l'attention portée à la qualité des temps, des espaces, à la convivialité scolaire et au bien être* »<sup>50</sup>. Elle serait l'occasion d'aborder les risques psychosociaux de façon stratégique, non frontale.

#### **2. Objectifs :**

L'objectif visé par les stagiaires serait d'instaurer les conditions d'un climat de sécurité psychosocial<sup>51</sup> au sein de leur établissement afin de développer un sentiment d'efficacité et de motivation, tant pour les élèves que pour les adultes.

Ce climat de sécurité psychosocial serait présenté comme un préalable essentiel à la démarche systémique nationale Climat Scolaire, qu'il sera nécessaire de présenter.

L'objectif visé par les formateurs tout au long de cette formation serait de poser les conditions au développement et à la consolidation de la compétence d'adaptation professionnelle des stagiaires pour les aider à faire face aux contingences. En fonction des constats faits en formation et à l'occasion de ce mémoire, j'émets l'hypothèse qu'une formation axée sur le développement de l'estime de soi et l'apprentissage de la réalisation d'un diagnostic tout en apportant des ressources afin d'agir aisément permettrait d'atteindre les objectifs visés par les stagiaires et leurs formateurs. Cette formation serait l'occasion de développer plusieurs compétences communes du référentiel des métiers du professorat et de l'éducation. J'invite mes lecteurs à se référer à **l'Annexe n°5**.

---

<sup>50</sup> Guide Agir sur le climat scolaire au collège et au lycée. P. 35.

<sup>51</sup> Selon Maureen Dollard, le climat de sécurité psychosocial est un environnement promoteur d'une qualité de vie vectrice de santé pour tous. Il dépend notamment des ressources professionnelles disponibles.

### **3. Structure de la formation :**

Cette formation se déroulerait en **onze étapes**. Après un accueil-café instaurant un climat convivial et bienveillant, il serait nécessaire dans **un second temps** de présenter la formation et ses objectifs. Ce temps serait l'occasion pour les stagiaires et les formateurs de se présenter ainsi que la composition du [GACS] de notre académie. Cela permettrait de décrire la démarche nationale climat scolaire et ses trois temps (Comprendre, Diagnostiquer, Agir) en faveur d'une action systémique actionnant les sept leviers identifiés par la recherche comme des facteurs permettant d'améliorer le climat scolaire des établissements. Ces derniers sont des lieux de vie sociale où interagissent les adultes et les enfants. Parmi les sept leviers se trouve le facteur cible de la formation, à savoir : la Qualité de Vie à l'Ecole, vecteur de bien être et donc de santé, selon la définition retenue par l' [OMS].

Estimant important pour que les stagiaires s'approprient les concepts de les mettre en activité autour de ces derniers plutôt que de leur transmettre de façon descendante la définition, je propose à l'**étape 3** un travail en atelier. Il s'agirait de réaliser une affiche sur le facteur de la Qualité de Vie à l'Ecole. Cette réalisation se composerait de cinq mots clefs, d'une définition commune et de une à trois illustrations. Il s'en suivrait une présentation du travail de chaque groupe par un rapporteur préalablement désigné. L'objectif serait ensuite d'établir une définition collective de la notion de la Qualité de Vie à l'Ecole avant de présenter celle retenue au niveau du [GACS] de Reims.

La suite de la formation consisterait en une présentation des enjeux concernant la promotion de la Qualité de Vie à l'Ecole. Cette partie serait l'occasion d'aborder les risques psychosociaux au niveau de la protection de la santé des adultes et de celles des élèves. Ceci se ferait à partir d'un état des lieux basé sur les enquêtes Talis 2013 et OCDE 2009 avec un côté adultes et un côté élèves regroupés autour des conséquences sur la santé et/ou le comportement.

Cela permettrait d'une part de rappeler le code du travail concernant la responsabilité des travailleurs vis-à-vis de leur santé et de celle d'autrui, la sixième compétence du référentiel des métiers du professorat et de l'éducation concernant le bien être et la sécurité des élèves, et d'autre part d'établir un lien entre l'état de santé des adultes et celui des élèves en citant par exemple Truchot (2004)<sup>52</sup>. Ce dernier précise que quelle que soit la profession, l'épuisement professionnel perturbe l'humeur et provoque une baisse de sensibilité aux besoins des usagers à savoir les élèves pour les éducateurs scolaires. Les conséquences sur l'organisation (baisse de la discipline, de l'organisation de la classe et des feedback positifs) génèrent des conséquences sur les élèves (plus anxieux et plus pessimistes). En pointant, selon le retour des enquêtes, le fait que les enseignants ayant un sentiment de compétences élevé sont plus enthousiastes et

---

<sup>52</sup> Truchot, D. (2004). *Epuisement professionnel et burnout*. Paris : Dunod.

satisfaits de leur travail ainsi que le fait que les adultes –comme les élèves- sont sensibles au sentiment d'efficacité et de motivation, facteur protecteur des risques psychosociaux scolaires, cela permettrait de progresser au niveau de la formation autour de l'objectif commun visant à développer ce sentiment d'efficacité et de motivation au sein des établissements.

Pour atteindre cet objectif, je m'appuierai à **l'étape 5** sur le cycle des apprentissages découvert lors d'une conférence de Germain Duclos (psychoéducateur et orthopédagogue québécois) précisant que le sentiment d'efficacité et de fierté émerge d'un cycle estime de soi > confiance en soi > motivation > choix stratégiques et moyens > engagement et persévérance > succès et atteinte des objectifs > sentiment d'efficacité et de fierté. Afin de conserver du dynamisme et de l'interactivité, je proposerai ensuite un atelier en binômes (peer to peer) afin que les apprenants échangent sur ce qu'ils font pour développer l'estime de soi de leurs élèves. L'objectif serait de faire un listing final des actions faites et d'en proposer d'autres issues de CLIMAT<sup>53</sup> et de l'expéritèque. Ceci afin de développer et de faciliter le pouvoir d'agir ainsi que la confiance des stagiaires tout en élargissant leurs horizons. **L'étape 6** serait un second temps partant de l'estime de soi pouvant se construire grâce à la satisfaction des besoins fondamentaux avec comme référents théoriques Maslow, A. et Prairat, E (voir schéma de la pyramide des besoins à **l'Annexe n°7**). Là encore, il y aurait mise en activité en organisant un cercle de résolution de problèmes afin d'inciter les participants à travailler en équipe (problémogramme). Dans une dynamique inverse, ceci pour conclure la matinée de formation, les stagiaires seraient invités à partager une expérience professionnelle où ils se sont retrouvés en accord avec eux mêmes, dans leur élément.

La reprise de l'après-midi commencerait avec un atelier plickers afin d'établir un baromètre de satisfaction vis-à-vis de la formation à l'instant présent en lien avec le bien être et donc la thématique de la formation. Puis il s'agirait de rappeler les trois temps de la démarche climat scolaire (comprendre, diagnostiquer et agir) pour indiquer aux stagiaires que l'après-midi sera consacré au diagnostic et à l'action. Pour se faire, à partir de la définition de la Qualité de Vie à l'École du climat scolaire portant intérêt à la qualité des espaces, des temps (notamment conviviaux et de bien être) et des relations, je proposerai aux apprenants deux ateliers. Le premier consistera à travailler en groupes, sur une grille d'observation, les facteurs protecteurs et les facteurs risques pour la Qualité de Vie à l'École dans leur établissement avec une mise en commun finale pour dresser un état de lieux de ces facteurs. Le second atelier quant à lui portera sur les actions possibles à mener dans les établissements afin de développer plusieurs sentiments nécessaires à la construction identitaire de tous. J'invite mes lecteurs à se référer à **l'Annexe n°6** pour consulter ces deux supports de formation.

---

<sup>53</sup> Enquête propre à notre académie et espace spécifique de travail recensant les outils et exemples afin d'aider les établissements à améliorer leur climat scolaire. CLIMAT gagnerait à être largement visualisée et mise en avant notamment auprès des néoarrivants et/ou néotitulaires.

#### **4. Evaluation et ouverture :**

Comme toute action de formation, il serait nécessaire de prévoir un temps d'évaluation afin de mesurer l'adéquation aux attentes des stagiaires mais également pour procéder à des réaménagements si besoin pour les prochaines formations sur cette thématique. L'atelier Plickers du début d'après-midi devra être intégré à cette évaluation finale. La fin de la formation ne doit pas faire oublier qu'elle se veut un préalable formatif par la suite à la démarche nationale Climat Scolaire. Il est donc nécessaire de le rappeler. Le formateur académique fait le lien auprès des stagiaires entre les demandes institutionnelles, la recherche et la formation. De ce fait, le projet de formation proposé axé sur l'analyse de besoins peut reprendre cette idée en conclusion. En fonction de chaque besoin, les stagiaires peuvent trouver une formation pouvant les aider. Les formateurs intervenant en charge du suivi post formation peuvent se tenir disponibles afin d'orienter les stagiaires en demande et/ou questionnement.

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES :

Ce mémoire professionnel a été l'occasion d'aborder et de recentrer mes réflexions sur les risques professionnels parmi lesquels se trouvent les risques psychosociaux. Ceci m'a permis de constituer un premier bagage afin de les connaître, les comprendre et de tenter de les prévenir au mieux pour la suite de ma trajectoire professionnelle en posant des hypothèses, des stratégies et proposant d'agir tant sur l'accompagnement individuel que sur la formation.

Aujourd'hui, j'aspire à intégrer le groupe des formateurs assistants prévention tout en poursuivant mon implication au niveau du groupe académique climat scolaire. Je souhaiterais d'ailleurs présenter et travailler dans ce collectif de travail le projet de formation proposé pour le voir en œuvre. Au niveau de la recherche mon intérêt me porte vers les mécanismes de l'épuisement professionnel afin de poursuivre le travail de réflexion sur les risques psychosociaux. En effet, le fait de les considérer de façon générale et faute de temps, j'ai dû faire des choix et je n'ai pu creuser les rouages concernant chacun d'eux.

Dans tous les cas, je souhaite poursuivre le travail entamé sur le terrain comme en formation en gardant en tête que la prévention des risques psychosociaux au sein de mon ministère est d'autant plus importante que les troubles se manifestant chez les personnels impactent la construction identitaire des élèves, adultes de demain, dont nous avons la charge et la responsabilité. Il en va au final, au minimum, d'une double assistance à personne en « risques » via les interactions se tissant au sein d'une même structure qu'est l'établissement scolaire.

***« Parce que l'école tient une place primordiale dans nos sociétés pour le développement personnel de ses citoyens, les enseignants comme les élèves aspirent pour leur qualité de vie et particulièrement leur sentiment de compétences à contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie à l'école »<sup>54</sup>***

---

<sup>54</sup> N. Rasclé et L. Bergugnat (2016). Qualité de vie des enseignants en relation avec celles des élèves : revue de question recommandations. P.37.



## **BIBLIOGRAPHIE / SITOGRAPHIE**

*(par ordre alphabétique)*

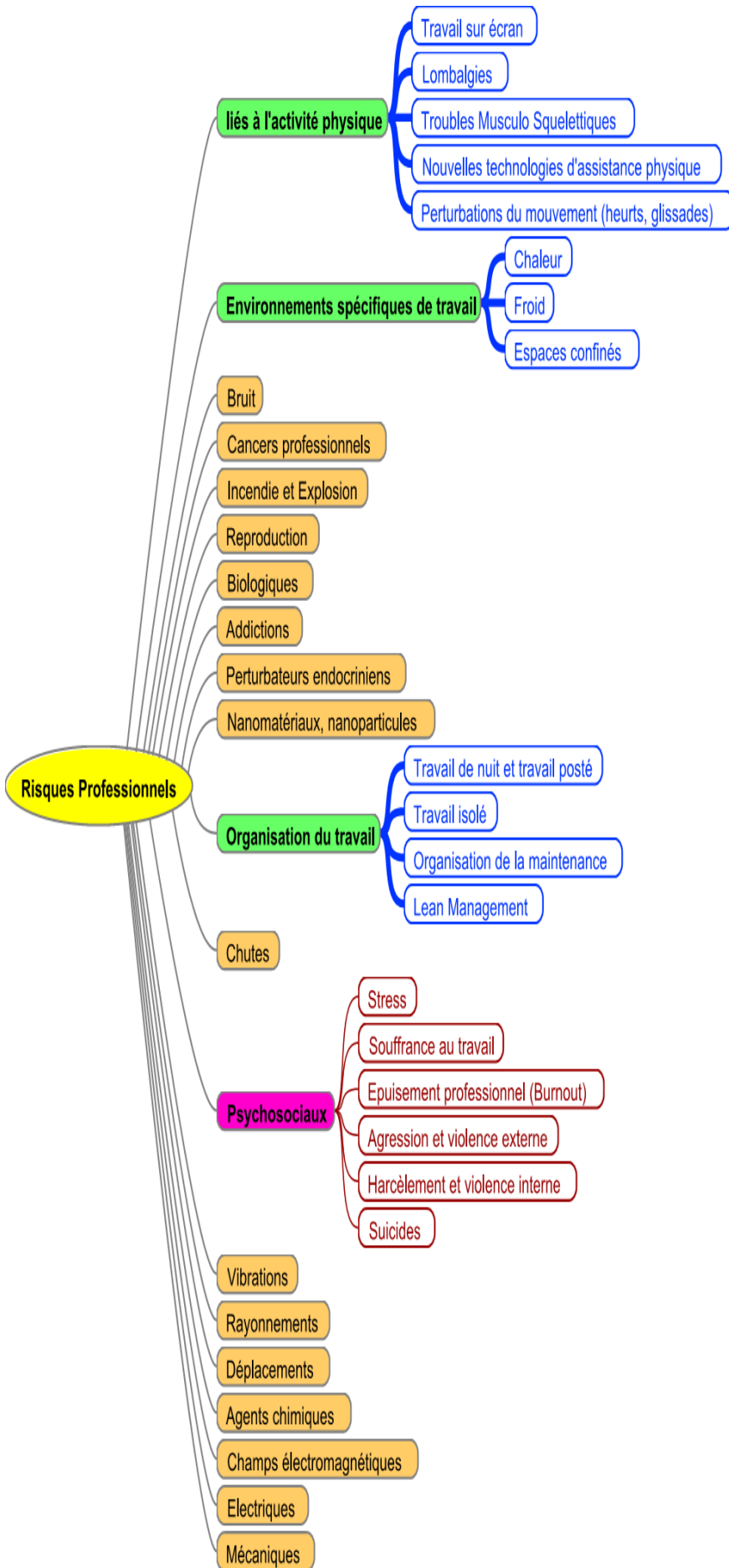
- ✓ Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- ✓ Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Normandie : Seuil.
- ✓ Douillet, P. (2013). *Prévenir les risques psychosociaux : outils et méthodes pour réguler le travail*. A.N.A.C.T.
- ✓ Gollac, M. & al. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser : rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*. Repéré à [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)
- ✓ Institut Français de l'Education. (2017). *Concevoir des formations pour aider les enseignants à faire réussir tous les élèves : une synthèse des réflexions et des outils du centre Alain-Savary au service des formateurs*. Lyon : Ecole Normale Supérieure.
- ✓ Lachmann, H., Larose, C. & Pénicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail : -10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Repéré à [http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches\\_rps/rapport\\_lachmann.pdf](http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/rapport_lachmann.pdf)
- ✓ Ministère de la Réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique. (2013). *Protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique*. Repéré à [https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/carrieres\\_et\\_parours\\_professionnel/sante\\_securite\\_travail\\_fp/protocole\\_accord\\_RPS\\_FP.pdf](https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parours_professionnel/sante_securite_travail_fp/protocole_accord_RPS_FP.pdf)
- ✓ Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. *Plan de santé au travail 2016-2020*. Repéré à <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pst3.pdf>
- ✓ Osty, F., Sainsaulieu, R. & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise : penser le développement des organisations*. Paris : La Découverte.
- ✓ Rasclé, N. & Bergugnat, L. (2016). *Qualité de vie des enseignants en relation avec celle des élèves : revue de question, recommandations*. Paris : C.N.E.S.C.O.
- ✓ Romano, H. & al. (2016). *Pour une école bientraitante : prévenir les risques psychosociaux scolaires*. Paris : Dunod.
- ✓ Valléry, G. & Leduc, S. (2014). *Que sais-je ? : les risques psychosociaux* (2e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- ✓ Zawieja, P., Guarnieri, F. & al. (2014). *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris : Seuil.

# ANNEXES

<b>ANNEXE N°1 : Visuel des risques professionnels.....</b>	<b>24</b>
<b>ANNEXE N°2 : Ce que dit le code du travail.....</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXE N°3 : Visuel des axes stratégiques du Plan Santé au travail 2016-2020 et des objectifs opérationnels ciblés au niveau du projet de formation proposée.....</b>	<b>28</b>
<b>ANNEXE N°4 : Support pour l'analyse de l'activité lors de l'observation de terrain et de l'entretien de formation (soit de réflexion sur les pratiques professionnelles).....</b>	<b>30</b>
<b>ANNEXE N°5 : Projet de formation Qualité de Vie à l'école. Conditions d'amélioration du climat de sécurité psychosocial.....</b>	<b>33</b>
<b>ANNEXE N°6 : Supports d'activité pour les ateliers « Facteurs protecteurs / Facteurs risques » et « ce que nous pourrions faire » afin de promouvoir la Qualité de Vie à l'Ecole.....</b>	<b>38</b>
<b>ANNEXE N°7 : Pyramide des besoins selon Maslow, A. et selon Prairat, E.....</b>	<b>40</b>

# **ANNEXE N°1**

## **Visuel des risques professionnels**



# **ANNEXE N°2**

**Ce que dit le Code du travail**

Directive 89/391/CEE du Conseil de l'Union Européenne



#### Article L4121-1

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

1. des actions de prévention des risques professionnels
2. des actions d'information et de formation
3. la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

#### Article L4644-1

L'employeur désigne un ou plusieurs salariés compétents pour s'occuper des activités de protection et de prévention des risques professionnels de l'entreprise.

#### Article L4122-1

Il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail.

#### Article R4121-1

L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 4121-3. Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement, y compris ceux liés aux ambiances thermiques.

#### Article R4121-2

La mise à jour du document unique d'évaluation des risques est réalisée :

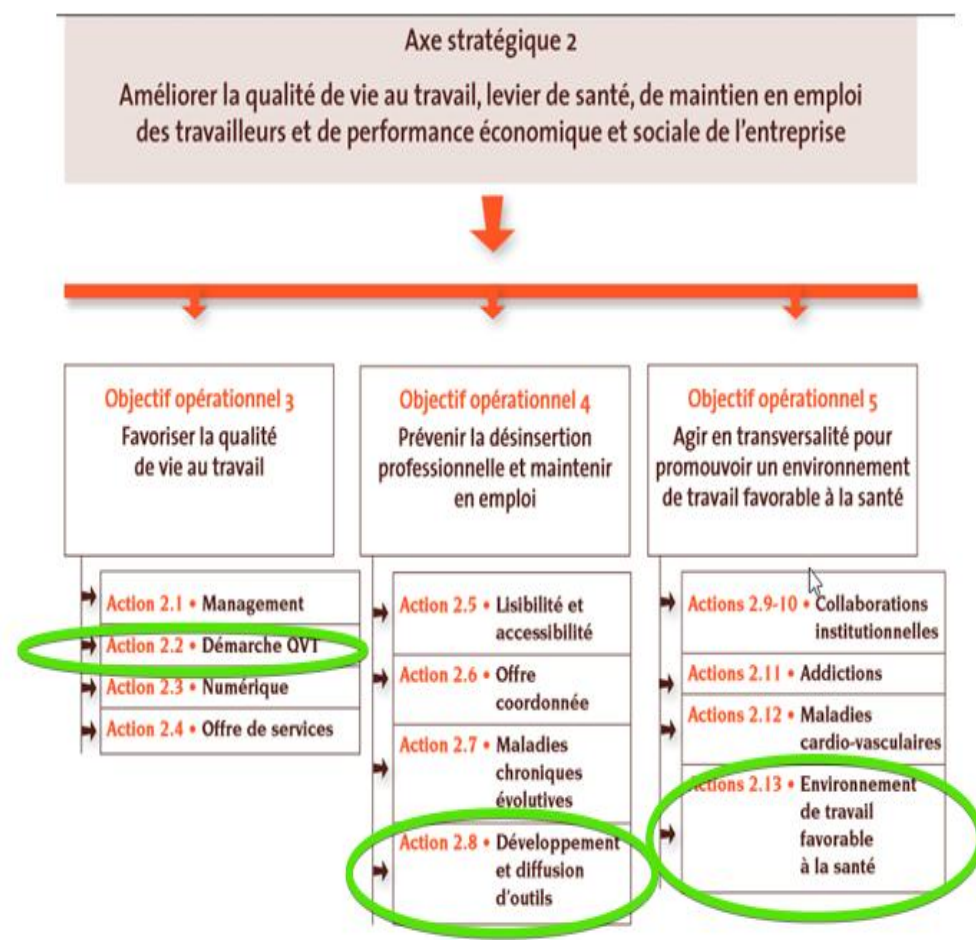
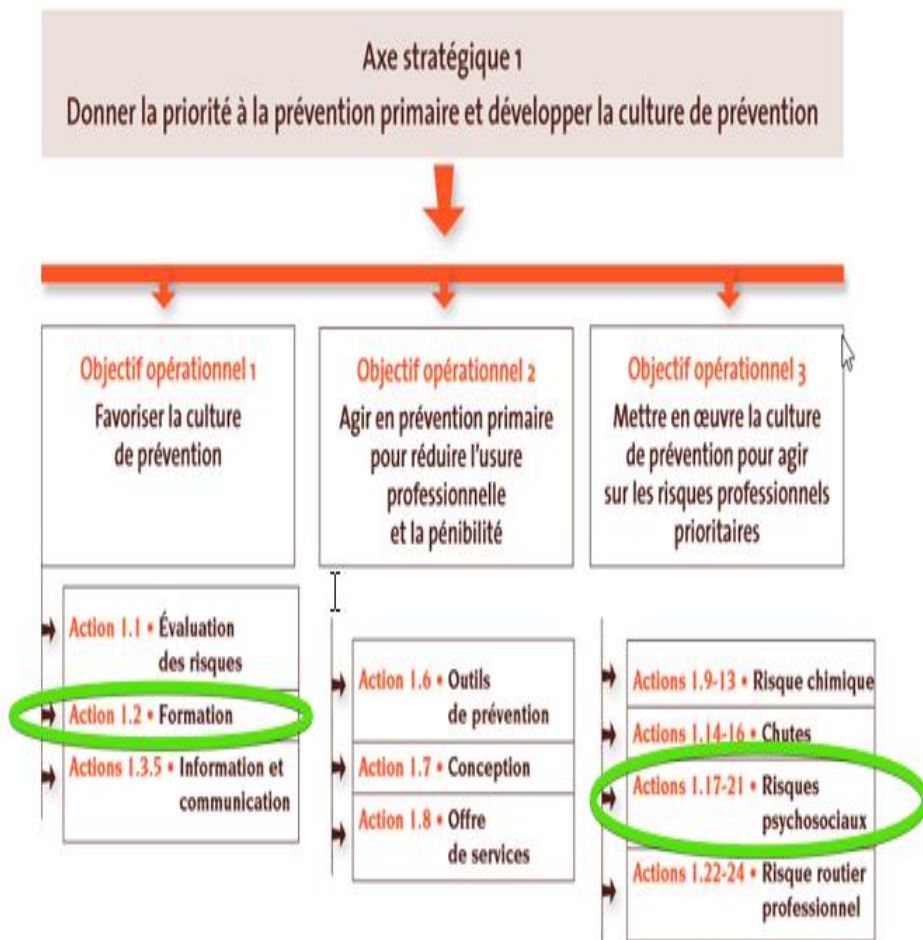
1. Au moins chaque année
2. Lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, au sens de l'article L. 4612-8
3. Lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

#### Article R4121-3

Dans les établissements dotés d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, le document unique d'évaluation des risques est utilisé pour l'établissement du rapport et du programme de prévention des risques professionnels annuels prévus à l'article L. 4612-16.

## **ANNEXE N°3**

**Visuel des axes stratégiques du Plan Santé au travail 2016-2020  
Et des objectifs opérationnels ciblés au niveau du projet de formation  
proposée**





## **ANNEXE N°4**

**Support pour l'analyse de l'activité lors de l'observation de terrain et de l'entretien de formation (soit de réflexion sur les pratiques professionnelles)**

*A imprimer en recto verso pour plus de commodités*

<b>Horaires</b>	<b>Observations</b>	<b>Diagnostic (analyse)</b>

NOM:

Prénom:

Date :

Selon les travaux de Catherine Hellemans, Suzanne Kobasa (préservation des ressources) et Philippe Douillet (C2R, ANACT)

GRILLE OBSERVATION / RESSENTI CONCERNANT LES RPS		FACTEUR RISQUE (CONTRAINTES) A : Faible B : Sérieux C : Grave	FACTEUR PROTECTEUR (RESSOURCES) A : +++ B : ++ C : +	Remarques/Précisions :
<b>Ressources intrinsèques (propres à l'agent)</b>				
Capacités	Connaissances			
	Compétences			
	Evolution professionnelle			
	Formations			
	Habilités (techniques, mentales, sociales)			
Physiques	Forme			
	Disponibilité			
	Energie			
Psychologiques	Personnalité (estime et confiance en soi)			
	Sentiment de sécurité intérieure			
	Résistance au stress (engagement, contrôle, défi)			
<b>Ressources extrinsèques</b>				
Sociales/ Relationnelles	Soutien social (informationnel, matériel, affectif)			
	Communication			
	Feedback			
	Conciliation vie privée/vie professionnelle			
	Relation à l'encadrement (reconnaissance du travail)			
	Relation entre pairs (solidarité, collectif de travail)			
	Relation aux usagers			
Organisationnelles	Clarté des rôles, des tâches			
	Intensité (charge, horaires)			
	Autonomie			
	Marge décisionnelle			
	Complexité des tâches (interruptions, délais, objectifs)			
	Gestion des émotions			
	Valeurs (sens du travail)			
	Qualifications adaptées			
	Formation disponible et adéquate			
	Information			
	Espace de travail adapté			
	Espaces de discussion/instances représentatives			
	Matériel disponible et adapté			
Outils disponibles et adaptés				
Contexte socio économique	Image de l'établissement			
	Stabilité des emplois et équipes			
	Climat d'établissement			
	Développement / projets			

## **ANNEXE N°5**

**Projet de formation *Promouvoir la Qualité de Vie à l'école. Conditions d'amélioration du climat de sécurité psychosocial***

**Processus pédagogique de l'action de formation. Démarche de Qualité de Vie à l'Ecole ou l'instauration d'un climat de sécurité psychosocial, préalable à toute démarche Climat Scolaire**

**Objectif des formateurs :** Développer et/ou consolider la compétence d'adaptation professionnelle. Par :

- ✓ Une démarche de diagnostic
- ✓ Un travail sur l'estime de soi, facteur protecteur contre l'usure professionnelle
- ✓ Un apport de théories, activités et ressources

**Compétences communes du référentiel des métiers du professorat et de l'éducation :**

- ✓ 2. Inscrire son action dans le cadre des principes fondamentaux du système éducatif et dans le cadre réglementaire de l'école
- ✓ 3. Connaître les élèves et les processus d'apprentissage
- ✓ 6. Agir en éducateur responsable et selon des principes éthiques
- ✓ 10. Coopérer au sein d'une équipe
- ✓ 14. S'engager dans une démarche individuelle et collective de développement professionnel

**Objectif des stagiaires :** Connaître la notion de Qualité de Vie à l'Ecole, la diagnostiquer et agir afin de l'améliorer

Etapes	Objectifs	Contenus	Modalités de regroupement	Supports/outils	Compétences du formateur
1	Créer de la convivialité	Accueil café			<b>Domaine 2 : Mettre en œuvre- Animer.</b> Installer un environnement bienveillant.
2	Présenter les objectifs de la formation ainsi que son organisation (poser le cadre)	Présentation des formateurs, du GACS, des stagiaires, de l'ordre du jour de la formation incluant les temps de pause. Indiquer la diffusion par la suite du diaporama et de toutes les productions de la journée.	Plénière	Diaporama Tour de table	<b>Domaine 1 : Penser, concevoir, élaborer.</b> Elaborer un programme de formation : formuler un objectif de formation et des objectifs pédagogiques. Elaborer une progression des apprentissages. Concevoir le scénario et les ressources. Anticiper les moyens logistiques. <b>Domaine 2 : Mettre en œuvre- Animer.</b> Introduire la séance. Installer un environnement sécurisant.
3	Voir les représentations initiales concernant le facteur Qualité de Vie à l'Ecole. Etablir une définition collective.	La Qualité de Vie à l'Ecole selon vous ?	Atelier réalisation d'affiches sur le facteur cible puis présentation du travail de chaque groupe.	Feuilles paperboard pour trouver 5 mots clefs, une définition et 1 à 3 illustrations	<b>Domaine 2 : Mettre en œuvre- Animer.</b> Mise en action des apprenants : faire dire, faire faire, faire collaborer pour faire comprendre.

Etapes	Objectifs	Contenus	Modalités de regroupement	Supports/outils	Compétences du formateur
4	Présenter les enjeux d'une réflexion autour de la Qualité de Vie à l'Ecole.	Protection de santé pour les adultes.  Protection de santé pour les élèves.	Plénière	Diaporama présentant un état des lieux issu des enquêtes comme Talis, 2013 et celle de l'OCDE, 2009.	<b>Domaine 2 : Mettre en œuvre- Animer.</b> Accompagner les apprenants dans leur apprentissage (partager des références théoriques). .
5	Comment développer le sentiment d'efficacité et de motivation des adultes et des élèves ?  1. L'estime de soi (conscience de la valeur personnelle que l'on se reconnaît)	1. Cycle des apprentissages selon Germain Duclos.  Estime de soi (corporelle, sociale et compétence) : - Facteur protecteur face aux aléas de la vie (adaptation) - Se développant à tout âge - Facteur protecteur face aux risques psychosociaux scolaires - A la base de la motivation - A réactiver afin de la conserver	Atelier peer to peer : Ce que je fais pour développer l'estime de soi des élèves.	Echanges en binôme sur le sujet. Puis débriefing. Présentation d'exemples (CLIMAT, expéirithèque)  Exemple : cahier de fierté.	<b>Domaine 2 : Mettre en œuvre- Animer.</b> Accompagner les apprenants dans leur apprentissage (partager des références théoriques).  <b>Domaine 3 : Accompagner l'individu et le collectif.</b> Suivre avec attention les expérimentations et les innovations mises en œuvre. Développer la confiance et le pouvoir d'agir, en facilitant les échanges en présence.
6	Comment développer l'estime de soi ?  2. La satisfaction des besoins fondamentaux	2. Pyramide des besoins selon Maslow, A. et selon Prairat, E.	1 <sup>er</sup> temps : Atelier problémogramme. En cercle. Sur une feuille individuelle, exposer une situation problème professionnelle ayant affecté son estime de soi (mais pas trop).  2 <sup>ème</sup> temps : partages de situations professionnelles alignées (en accord, dans son élément, en bien être professionnel). En cercle.	Faire passer à son voisin de gauche pour qu'il y note une solution, la cache et fasse passer la feuille ainsi de suite. Faire préciser les objectifs aux stagiaires ensuite.	<b>Domaine 2 : Mettre en œuvre- Animer.</b> Accompagner les apprenants dans leur apprentissage (partager des références théoriques, mettre des mots sur les situations et les ressentis, les dilemmes professionnels rencontrés). Mettre en œuvre des modalités pédagogiques et des techniques d'animation fondées sur la mise en action des apprenants (faire dire, faire collaborer).

## PAUSE

Etapas	Objectifs	Contenus	Modalités de regroupement	Supports/outils	Compétences du formateur
7	Etablir un baromètre émotionnel des stagiaires vis-à-vis de la formation. Leur faire découvrir cet outil.	Plickers	Plénière	Cartons à QRCode préparé et scanné avec un téléphone portable.	<b>Domaine 2 : Mettre en œuvre- Animer.</b> Installer un environnement accueillant.
8	Placer les apprenants dans une démarche de diagnostic.	Atelier Facteurs protecteurs / Facteurs risques de la Qualité de Vie à l'Ecole.	En groupe	Voir <b>Annexe 6</b>	<b>Domaine 2 : Mettre en œuvre- Animer.</b> Mettre en œuvre des modalités pédagogiques et des techniques d'animation fondées sur la mise en action des apprenants (faire dire, faire faire, faire collaborer).
PAUSE					
9	Placer les apprenants dans une volonté de mise en action.	Atelier ce que nous pourrions faire pour promouvoir la Qualité de Vie à l'Ecole.	En groupe		<b>Domaine 2 : Mettre en œuvre- Animer.</b> Mettre en œuvre des modalités pédagogiques et des techniques d'animation fondées sur la mise en action des apprenants (faire dire, faire faire, faire collaborer).
10	Reprendre les points clefs abordés dans la formation. Répondre aux questions des stagiaires. Diriger vers les formations dans la lignée de celle proposée (notamment la démarche Climat Scolaire).	Conclusion de la formation. Questions diverses.	Plénière		<b>Domaine 2 : Mettre en œuvre- Animer.</b> Conclure une séquence de formation.  <b>Domaine 3 : Accompagner l'individu et le collectif.</b> Aider chacun à s'engager dans un projet d'enseignement, de formation, de recherche-action, soutenir et valoriser le développement des compétences dans une démarche de formation tout au long de la vie.
11	Faire faire le point aux apprenants concernant la formation. Voir les points à améliorer dans cette formation.	Evaluation de la formation.	Plénière	Questionnaire à distribuer.	<b>Domaine 4. Observer-Analyser-Evaluer.</b> Savoir accepter les remarques. Prévoir l'évaluation de son action par les apprenants et pratiquer l'auto-évaluation. Ajuster les actions de formation en conséquence.

## **ANNEXE N°6**

**Supports d'activité pour les ateliers « Facteurs protecteurs / Facteurs risques» et « ce que nous pourrions faire » afin de promouvoir la Qualité de Vie à l'Ecole**





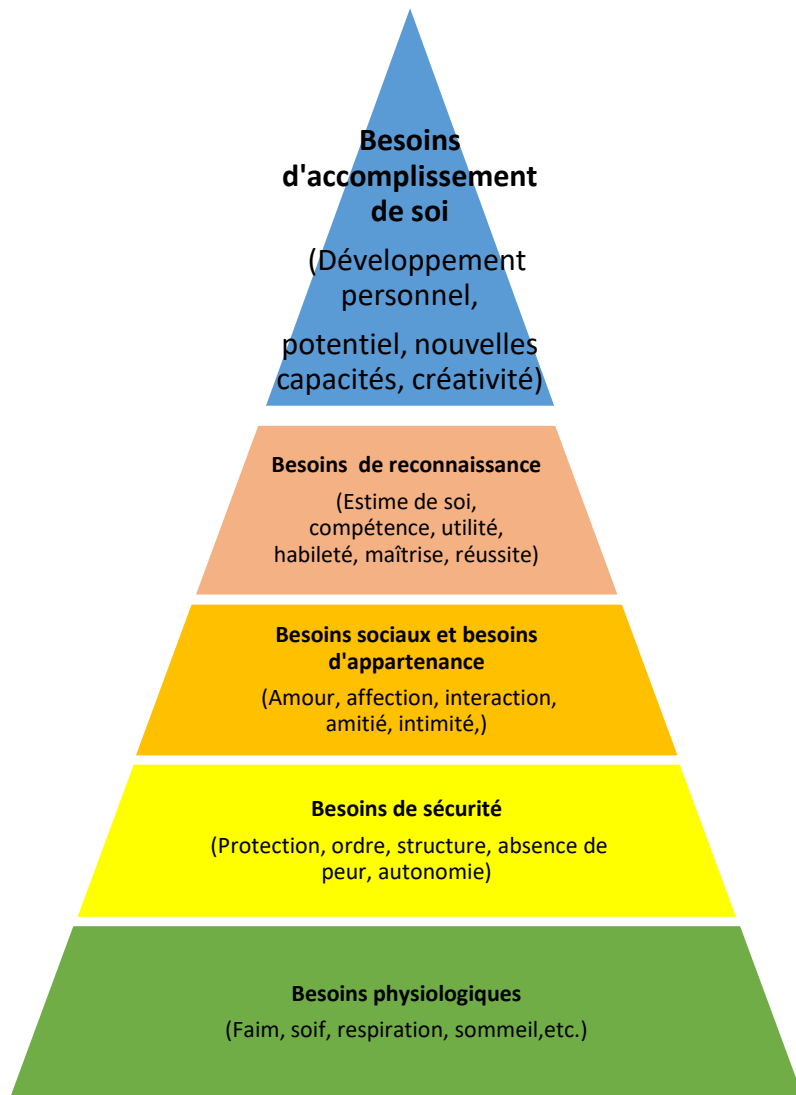
	<b>FACTEURS PROTECTEURS</b>	<b>FACTEURS RISQUES</b>
<b>ESPACES</b>		
<b>TEMPS</b>		
<b>RELATIONS</b>		

- ✓ En haut du tableau, ce que vous souhaitez développer
- ✓ Dans le tableau, le public cible que vous souhaitez toucher par votre action

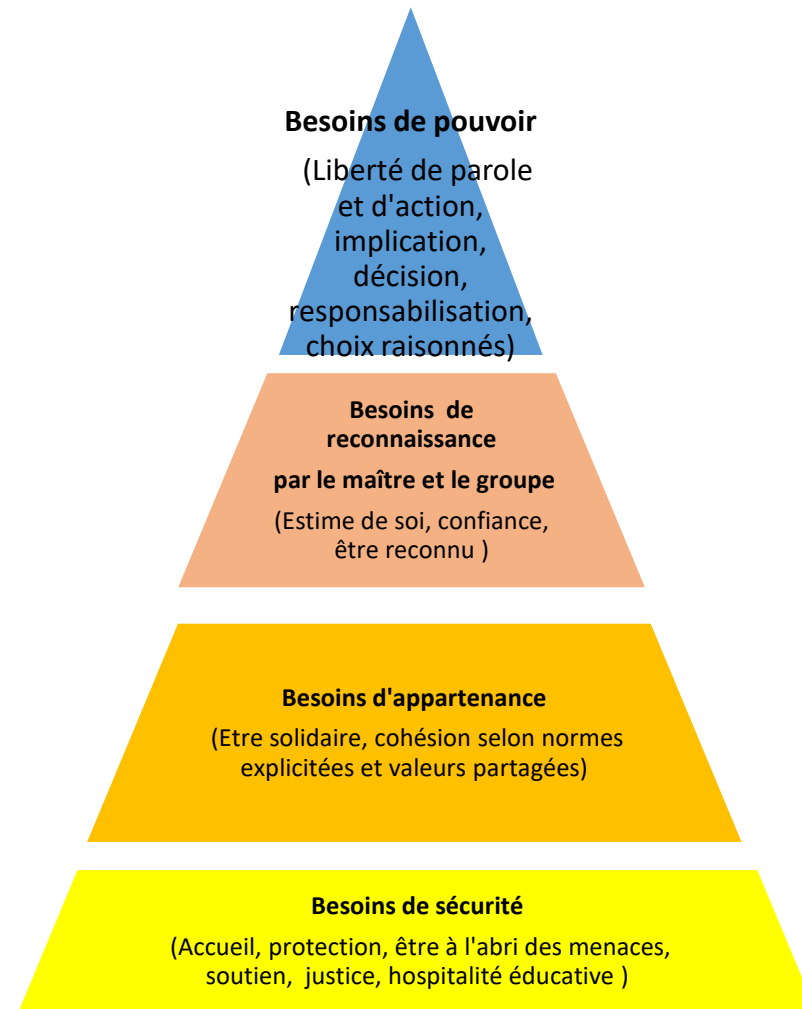
Développer un sentiment de sécurité	Développer un sentiment de justice/d'autorité	Développer un sentiment d'appartenance	Développer l'estime de soi	Développer un sentiment d'efficacité / de compétences
Pour l'élève	Pour l'élève	Pour l'élève	Pour l'élève	Pour l'élève
Pour les personnels	Pour les personnels	Pour les personnels	Pour les personnels	Pour les personnels
Pour les parents	Pour les parents	Pour les parents	Pour les parents	Pour les parents
Pour les partenaires	Pour les partenaires	Pour les partenaires	Pour les partenaires	Pour les partenaires

## **ANNEXE N°7**

**Pyramide des besoins selon Maslow, A. et selon Prairat, E.**



*Pyramide des besoins selon Maslow, A*



*Pyramide des besoins selon Prairat,*