

PRISMES/REVUE PÉDAGOGIQUE HEP/N°9/NOVEMBRE 2008

PRISMES

ÉPUISEMENT ET RESSOURCEMENT

COMPRENDRE

RÉAGIR

RÉCONSTRUIRE



à partir du discours rapporté sur une situation, mais une réflexion au sujet d'un moment de la classe vécu en commun. La condition, dans une modalité comme dans l'autre, c'est qu'il y ait une demande réelle de la personne.

Le *coaching*, un métier de senior

Le coach doit avoir une grande expérience et une grande maturité, avoir fait un travail sur

lui-même et des démarches de développement personnel qui lui auront appris à prendre du recul. Eric Gubelmann participe à des interventions avec d'autres coaches. Il n'est pas un praticien formateur déguisé, même s'il n'exclut pas un lien avec la pratique enseignante. En effet, les problématiques ne peuvent souvent pas être résolues par la seule posture de coach. Il se base sur l'éthique générale du *coaching* et considère

la personne dans sa globalité. Il travaille sur les valeurs, les aspects relationnels, la gestion du temps, le stress et la motivation et aussi sur l'identité de l'enseignant et la représentation qu'il se fait de son rôle.

Et les élèves...

La démarche n'est pas encore formalisée. Les premières expériences démontrent que la question mérite une réflexion plus large et approfondie. A ce stade, Eric Gubelmann estime qu'il n'est pas possible d'envisager un *coaching* avant la 7^e année, l'élève devant être capable de poser un regard sur son problème. Il lui pose alors les questions nécessaires pour qu'il trouve, si possible, ses propres solutions: c'est le contraire d'une démarche de conseil. Il insiste sur le repositionnement du cadre et sur l'organisation personnelle. Il est exigeant avec les ados et leur demande de la cohérence par rapport à eux-mêmes: ils doivent prouver qu'ils acceptent la démarche en respectant les (mini) contrats conclus et en effectuant entre les séances ce qui a été convenu.

Propos recueillis par Régine Clottu

DES CORDONNIERS MIEUX CHAUSSÉS

Rattachée à l'Office des écoles en santé en qualité de socio-pédagogue consultante, j'accompagne les équipes de santé d'établissements qui en font la demande dans la réalisation de projets visant la promotion de la santé à l'école.

Mes interventions consistent à m'immerger dans un milieu, l'école et sa santé, qui semble à chaque fois le même, mais est en même temps différent et particulier en raison des contextes sociaux, économiques, culturels, géographiques

et de degrés (primaire, secondaire, école professionnelle, gymnase, centre d'orientation et de formation professionnelle – centre horizon d'activités et de relais-transition école-métiers, organisme pour le perfectionnement scolaire, la transition et l'insertion professionnelle). Des lieux où il m'est donné d'observer qu'au-delà des apprentissages et de l'enseignement se vivent des relations interpersonnelles et collectives qui colorent le climat. Des événements individuels

et/ou collectifs ponctuent le quotidien et, lorsque ils deviennent problématiques, compromettent l'équilibre, posant par là même des interrogations méthodologiques, de valeurs, de finalité ou d'éthique à l'équipe de santé d'établissement. Il s'agira pour moi de contribuer à créer avec les professionnels de terrain un espace où nous nous donnons le temps et les moyens de réfléchir sur les pratiques, d'analyser les sens possibles ainsi que les limites d'une action commune. Un lieu de

convergence et d'élargissement des perspectives: les miennes et les leurs. Le *tiers extérieur* que je représente favorise la mise à plat, permettant la prise de distance et la décentration.

Ma contribution vise à parler de six démarches au long cours et de mettre en lumière en quoi ces projets de promotion de la santé participent de la prévention du stress et du burnout, et permettent aux jeunes et aux adultes qui les entourent de se ressourcer. Cet éclairage professionnel et personnel prendra la forme de récits résumés.

Projet 1: Un apprentissage en santé, ou espace-discussion / débat par classe

Les infirmières du service de santé de l'École professionnelle commerciale de Lausanne sont mises au défi de répondre de façon concrète et pertinente à deux demandes. La première émane de leur hiérarchie en raison de la réorientation des objectifs du programme « Faire connaître les prestations du service de santé » et la seconde de la direction de l'école: « Augmenter la collaboration des intervenants du réseau (commissaire d'apprentissage, conseiller aux apprentis, médiatrices/médiateurs scolaires, infirmières Jeunesse & Santé) dans la perspective d'offrir un meilleur soutien aux apprentis ».

Par où commencer pour répondre de façon efficiente ?

Les apprenties et les apprentis révèlent lors des entretiens en consultation infirmière que le passage de l'école obligatoire à un système dual (cours et pratique professionnelle) est perçu comme un facteur de stress important. Les statistiques de la consultation infirmière de l'École professionnelle commerciale de Lausanne rejoignent les résultats de l'étude SMASH-02¹: plus de la moitié des apprenties et des apprentis sont constamment sous pression. Ces informations constituent la pierre angulaire à partir de laquelle l'intervention collective se construit: permettre à l'adolescent de se représenter de manière concrète la palette des prestations du service de santé, celles du commissaire, du conseiller aux apprentis, de la médiatrice ou du médiateur. Les professionnels visent à se situer en amont des ruptures, à les anticiper et à les prévenir²; de ce

fait, ils contribuent à prévenir le stress.

Cette intervention prend la forme d'un espace-discussion/débat par classe. Réservé aux apprentis de 1^{ère} année, il se réalise à la fin du premier trimestre. Co-animé par l'infirmière et le ou la commissaire d'apprentissage, il se divise en quatre temps: faire connaissance; se demander « comment vont-ils ? »; saisir à quoi servent les ressources infirmière-médiatrice/médiateur, commissaire d'apprentissage, conseiller aux apprentis, doyens, maîtres d'apprentissages et l'éthique de travail promue par ces professionnels; enfin, s'informer et poser des questions personnelles.

L'introduction de ce mode de faire conduit à des changements intéressants: les interrogations des apprentis sont discutées en classe. Nous assistons à un premier niveau de partage entre apprentis, le second niveau se réalisant entre les intervenants et les apprentis. Les situations professionnelles complexes sont identifiées sur le champ, les rendez-vous avec le ou la commissaire sont agendés, ce qui permet d'agir sans tarder avec l'apprenti auprès de son patron avant que la situation ne se détériore et n'aboutisse à une rupture. De meilleures circularité et fluidité dans la communication sont observées. La réponse aux besoins des jeunes se co-construit entre les partenaires concernés (adolescentes et adolescents, infirmière Jeunesse et santé, commissaires d'apprentissage...). Les apprentis consultent l'infirmière avec des questions précises.

Projet 2: Un apprentissage en santé, ou introduction d'outils de communication et de négociation dans le programme pédagogique de l'école

Une même réflexion a eu lieu à l'École professionnelle de Montreux. Cette école opte pour une stratégie toute différente, mais aussi efficiente: étoffer les objectifs du programme de l'école en introduisant des périodes dévolues à la gestion des conflits. Menée sous forme de recherche-action par le groupe de travail (médiateur scolaire, infirmière Jeunesse & Santé, médecin-conseil, enseignants de chaque section, socio-pédagogue) dans un premier temps, elle a été officialisée par la direction et les maîtres

principaux. Les apprenties et les apprentis expérimentent des outils de communication et de négociation et renforcent ainsi leurs compétences dans ces domaines.

Projet 3: Destination vie, ou rendre les ressources visibles et accessibles

Le projet intitulé « Sida: une affaire de relations ? » répondait à la volonté de la direction de l'École professionnelle pour les métiers de l'industrie et de l'artisanat (Epsic), à Lausanne de poursuivre, après le départ de la titulaire, un cours intitulé « Relations humaines ». La forme a été imaginée par le groupe de travail pour assurer une continuité dans le changement: l'action s'est construite à l'occasion du premier décembre journée mondiale du sida. Penser l'intervention dans une école dont l'architecture ressemble un hall de gare et qui accueille 3'500 apprenties et apprentis relève de la gageure. Parler du sida revient à parler des prises de risques, des relations amoureuses, affectives et sexuelles, de ses préférences et de ses peurs. La réussite d'un tel projet est garantie lorsque l'intervention est pensée de manière à répondre à la question: « Est-ce possible d'aborder l'intimité en public et comment ? » Vu le succès rencontré auprès des jeunes la direction décide de reconduire le projet. S'appuyant sur les indicateurs statistiques des constatations infirmières, la focale s'élargit aux divers besoins exprimés par les jeunes dans le domaine des relations humaines. Rendre les ressources visibles et accessibles (fédération vaudoise contre l'alcoolisme, association anorexie boulimie, service de psychiatrie communautaire, service d'éducation sexuelle et de planning de la formation profa, association vogay, jet service, poir fixe, enseignants de l'école formés au théâtre forum), voilà les objectifs de « Destination vie ». La première intervention s'est déroulée sur une semaine et la seconde a duré 15 jours. Plus d'un millier de jeunes ont ainsi mis des visages sur des noms d'institutions, fait connaissance avec des professionnels au travers de leurs préoccupations personnelles. Une question en amène une autre, les craintes s'estompent au profit d'un dialogue constructif où la mise à plat « à froid



donne des moyens d'activer les ressources dont le jeune a besoin le moment voulu.

Projet 4: Transformation, ou prendre soin de la communication et de la dynamique de fonctionnement dans un contexte de changement

L'animateur de santé du Centre d'orientation et de formation professionnelles (COFOP) de Lausanne me contacte. Des changements se profilent à plusieurs niveaux, ceci de façon plus ou moins permanente. Je partage son interrogation du moment: dans ce contexte, comment favoriser la santé et le bien-être? La réalisation d'une cartographie des ressources actuelles de l'école permet d'identifier les forces à l'interne. L'animateur de santé mobilise l'équipe de santé d'établissement, élargie aux formateurs responsables des diverses sections. Il émerge des échanges que le cadre éducatif et institutionnel, sans cesse en mouvement, génère du stress auprès des enseignants et se répercute sur les élèves. Il ressort aussi que l'équipe de santé d'établissement élargie, pour autant qu'elle soit légitimée par la direction, serait un dispositif intéressant pour prendre soin de la communication et de la dynamique de fonctionnement des différen-

tes sections en interaction. C'est donc ce moyen que l'équipe de santé d'établissement élargie choisit pour prévenir le stress et le burnout des enseignants de l'école, et c'est avec cette finalité qu'elle conduit son projet.

Projet 5: Bien et sûr dans mes baskets, ou sécuriser les adultes pour sécuriser les enfants

L'infirmière scolaire d'Aubonne sollicite mon soutien pour dépasser les divergences d'opinion entre les membres de l'équipe de santé d'établissement à propos d'outils méthodologiques et de leur pertinence. Au cours de la conversation, j'apprends que, sur le chemin de l'école, quelques mois auparavant, deux enfants furent victimes d'agression. L'établissement formé au Groupe ressource et d'accompagnement en cas d'incidents critiques (GRAFIC) a activé sa cellule de crise pour prendre soin des enfants concernés. Le protocole a été appliqué avec rigueur. Mon arrivée au sein de ce groupe a servi de révélateur. L'équipe de santé d'établissement a mesuré combien cet événement continuait à la bouleverser, tout comme l'ensemble des collègues et des enfants. Mon hypothèse que «la sécurité des enfants serait retrouvée à condi-

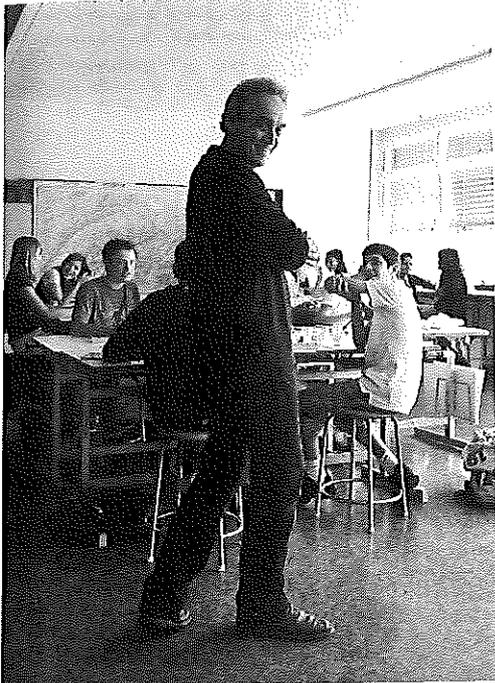
tion de travailler celle des adultes en premier» fit l'unanimité dans cette équipe. Le cheminement réflexif se poursuit dans cette ligne, la Haute école pédagogique prenant le relais dans l'identification des besoins des adultes sur cette question.

Projet 6: Ma planète e(s)t ta planète, ou quelles stratégies mettre en place pour développer le partenariat école-parents

Le processus réflexif engagé au sein de l'équipe de santé de l'établissement de Poliez-Pittet fut de dire: «Changeons de focale³... Entendre toujours parler d'agressivité, de violences verbales, de problèmes, c'est déprimant». Chaque participant a accepté de s'impliquer dans un travail de définition sur la qualité de vie dans leur école. Les divergences d'opinion à propos d'outils méthodologiques s'estompent au profit du délicat passage du «je» au «nous». L'exercice est si porteur que nous l'étendons au corps enseignant.

Dans la première étape, les classes sont incluses dans le projet, avec comme résultat une déclinaison aussi riche que variée du thème en fonction des branches enseignées. Le lancement de l'affiche est annoncé par un concours de dessins, une œuvre d'art sous forme de fresque pointe son nez. Les diverses activités sont filmées dans le cadre de l'enseignement audio-visuel. L'ensemble des productions est mis en valeur à la journée *portes ouvertes* avec une conférence-débat «L'éducation: affaire de tous».

La seconde étape voit le développement d'un partenariat accru entre enseignants et parents et la réalisation par les enfants d'une bande dessinée intitulée «Chahut dans le bahut». Son objectif est d'offrir aux enfants la possibilité d'exprimer leur point de vue sur ce qu'ils vivent au quotidien. Les mises en mouvement qui se réalisent au sein de cette école illustrent magnifiquement leur définition de la qualité de vie: «Une école où il fait bon vivre est une école qui promeut la confiance et l'estime de soi pour permettre de rêver et de persévérer dans la tolérance. On s'y construit individuellement pour pouvoir vivre ensemble.»



Place et rôle de la socio-pédagogue

Migrante de deuxième génération, j'ai appris par le vécu comment être à l'aise entre deux cultures : celle de mon pays d'origine et celle du pays d'accueil. N'appartenant ni tout à fait au monde de l'école ni tout à fait à celui de la santé, c'est aussi entre deux cultures que ma place de socio-pédagogue se situe, chacune ayant sa logique, l'une enseignante et l'autre soignante.

Parler de situation interculturelle revient à évoquer les phénomènes en lien avec la migration. Je reprends ici, à dessein, la définition de Cohen-Emerique⁴ : « La situation interculturelle se définit comme l'interaction de deux identités qui se donnent mutuellement un sens. C'est un processus dynamique et ontologique entre deux acteurs ou deux groupes. Ces deux groupes s'adaptent l'un à l'autre dans des cadres institutionnels précis et dans des situations de vie quotidiennes en un rapport qui n'est pas égalitaire, où la relation majoritaire-minoritaire est toujours présente et les systèmes de valeurs ne coïncident pas ». Ce qui m'apparaît intéressant de relever ici, c'est bien le choc des cultures santé/école qui amène

la capacité créatrice, toujours renouvelée, pour donner du sens aux interventions collectives.

La réalisation de ces projets nécessite la création de ponts et de passerelles; c'est ce soutien qu'offre la socio-pédagogue. Parmi ses outils privilégiés: l'écoute, la recherche-action⁵ et les questionnements qu'elle présuppose, l'interculturalité, la pensée systémique.

Discussion avec le lecteur en guise de conclusion

Il est parfois utile de rappeler des évidences... Tout bouge, rien n'est figé. La société change et génère des bouleversements. Ceux-ci se répercutent dans l'école avec en corollaire la prise de conscience renouvelée qu'elle est un système ouvert vers la communauté. Les besoins en termes de santé à l'école, les programmes scolaires changent. De nouveaux modes d'organisation dans le travail émergent (direction générale, par section, divisions, dicastères, projets d'experts engagés pour leur expertise). L'ensemble de ces changements met en jeu les pratiques des professionnelles et des professionnels, le rapport à la hiérarchie, au politique... et nécessite des ajustements réciproques. Non régulées, ces questions ont des conséquences sur la santé de l'individu, du groupe et de l'organisation. Elles font parfois le « lit » à d'autres formes de comportements dont on parle abondamment: *mobbing*, *harcèlement psychologique et moral*⁶ *au travail*.

En terme de modélisation, sans que cela ait la valeur d'une étude quantitative, il est intéressant de relever dans les expériences relatées ci-dessus que les formes offertes pour libérer la parole préviennent le stress et redonnent aux jeunes et aux adultes qui les entourent des pistes pour retrouver leur capacité d'agir.

Emmanuela Fontana
socio-pédagogue consultante, OMSVI/Office
des écoles en santé, spécialiste en intervention
systémique, diplômée asthefis
(association suisse des thérapeutes de
familles et intervenants systémiciens)

- 1 SMASH – 02 (Swiss multicenter adolescent survey on health), étude sur la santé et les styles de vie des adolescents âgés de 16 à 20 ans, p. 54.
- 2 *La rupture d'apprentissage: chance ou problème?* publication de l'Institut universitaire de médecine sociale et préventive, 1999.
- 3 Métraux Jean-Claude, Fleury François: « Dans ce cadre, le changement n'est plus défini en termes de problèmes à résoudre, mais en termes de ressources, imprévisibles, à développer. L'individu et la communauté doivent (re)devenir sujets du monde et dans le monde, auteurs et acteurs de leur propre vie ou existence, quels que soient les événements auxquels ils ont été ou sont confrontés ». Tiré de « La création du futur. La promotion de la santé auprès de communautés migrantes et/ou affectées par la guerre. » *Les politiques sociales* 1 & 2, 1997.
- 4 Cohen-Emerique M.: « Représentations et attitudes de certains agents de socialisation concernant l'identité des migrants et de leurs enfants ». *Socialisation et cultures*, 1989, p. 245.
- 5 René Barbier: *La recherche-action*. Anthropos: 1996.
- 6 Hirigoyen M.-F.: *Le harcèlement moral au quotidien*. Syros: 1998; *Malaise dans le travail, démêler le vrai du faux*. Syros: 2001.