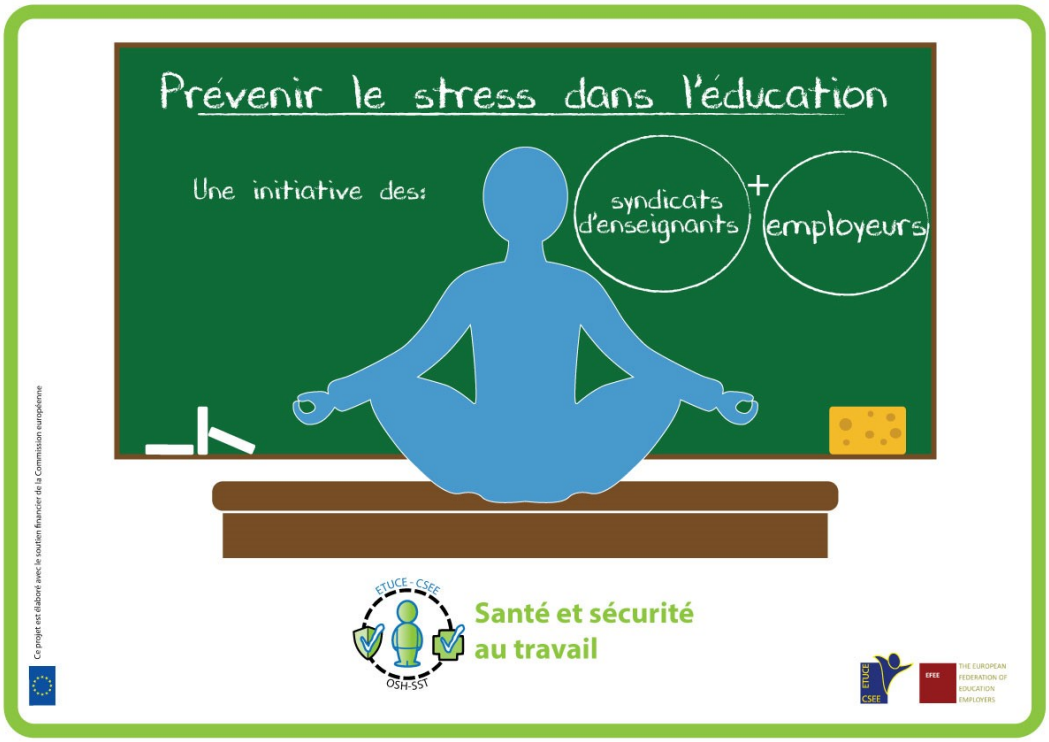
Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress
Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation
Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET DU STRESS AU TRAVAIL DANS LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES SECONDAIRES

Compte rendu de l'étude de cas menée en FINLANDE

Octobre 2015



Ce projet est mené avec l'appui scientifique de FFAW (Freiburger Forschungsstelle für Arbeitswissenschaften) et ISTAS (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.)

Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress

Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

Table des matières

1. NOTES DE TERRAIN 4
2. CONTEXTE NATIONAL 4
3. FACTEURS DE STRESS 6
4. BONNES PRATIQUES A L'ÉCHELLE NATIONALE ET AU SEIN DES ÉCOLES .. 8
5. CONCLUSIONS 10
6. ANNEXE 11
Annexe 1: Délégation 11
Annexe 2: Programme de la visite 11

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

Le groupe consultatif de projet du CSEE (Comité Syndical Européen de l'Éducation) et de la FEEE (Fédération Européenne des Employeurs de l'Éducation) souhaite remercier les membres du groupe d'étude local ainsi que l'ensemble des personnes interrogées en Finlande pour leur temps et leur hospitalité.

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

1. NOTES DE TERRAIN

Les données utilisées dans ce rapport proviennent principalement de réunions et d'entretiens de groupe semi-directifs menés avec un panel de 16 participants clés, composé d'employeurs et d'employés du secteur de l'enseignement, d'organismes gouvernementaux et d'experts. Les réunions d'information accompagnées de présentations se sont tenues en la présence du Syndicat des Professeurs Finlandais, l'**OAJ**, et de l'Association des Employeurs Indépendants du Secteur Éducatif en Finlande**,** l'**AFIEE**. Les représentants des Employeurs du Secteur Public Local (**KT**) n'ont pu être présents. Des entretiens ont également été organisés avec un conseiller du **ministère de l'Éducation et de la Culture**, un inspecteur de la sécurité de l'**Agence Administrative de l'État Régional** (AVI), ainsi qu'un spécialiste du **Centre de la Sécurité du Travail** (TKK). Enfin, plusieurs autres entretiens semi-directifs ont été conduits. De manière individuelle, avec les responsables d'établissement, ou en groupe, avec les syndicalistes et professeurs de l'**école secondaire Kulosaari** et de la **Helsingin Suomalainen Yhteiskoulu**. Ces deux écoles sont indépendantes (leur financement est public et leur gestion est assurée par une fondation) et situées à Helsinki. Le groupe d'étude se composait de deux représentants de la FEEE, de quatre représentants du CSEE et d'un membre de l'équipe de recherche (voir annexe 1). La **Helsingin Suomalainen Yhteiskoulu** dispense un enseignement de niveau primaire et secondaire de premier et deuxième cycle (élèves âgés de 6 à 17 ans). Au cours de la présente année scolaire, on compte 1 190 élèves (500 garçons et 690 filles), principalement issus de familles ayant un niveau de revenu supérieur à la moyenne, et 78 professeurs (56 femmes et 22 hommes). La **Kulosaaren Yhteiskoulu** dispense un enseignement de niveau secondaire de premier et deuxième cycle et compte cette année 830 élèves (330 garçons et 500 filles), issus en majorité de familles de statuts socio-économiques divers, et 60 professeurs (42 femmes et 18 hommes).

Au sein des écoles, le membre de l'équipe de recherche a procédé à des **entretiens de groupe semi-directifs**. À la fin de ces derniers, les autres membres du groupe d'étude avaient la possibilité de poser des questions supplémentaires, conformément aux lignes directrices convenues par le comité consultatif du projet (voir l'annexe 2). L'ensemble des entretiens se sont déroulés de façon constructive et dans une atmosphère détendue, ce qui a permis d'atteindre les objectifs de l'étude de cas, qui étaient de favoriser l'identification et l'apprentissage des bonnes pratiques pour la prévention des risques psychologiques et de combattre le stress lié au travail dans les établissements scolaires du secondaire.

Les informations analysées se présentent sous la forme d'enregistrements audio récupérés grâce à l'équipe de tournage, de notes prises par le groupe d'étude et de discussions. Les personnes interrogées ont également fourni des données supplémentaires et des documents pertinents. Aux fins de la protection des données, les noms des membres du personnel interrogés ne sont pas mentionnés dans ce rapport.

2. CONTEXTE NATIONAL

Système scolaire

Le système scolaire finlandais s'efforce d'offrir des conditions équitables à tous les élèves et de parvenir à des résultats cohérents. L'éducation de base dure 9 ans. Elle est dispensée aux

élèves entre 7 et 16 ans, au sein d'établissements scolaires. Ce cursus inclut ce que plusieurs autres pays connaissent sous le nom d'« enseignement secondaire de premier cycle ». Les élèves ayant terminé leurs années de scolarité obligatoire peuvent choisir de recevoir cet enseignement de base pendant une année supplémentaire. Ce dispositif d'éducation sur la base du volontariat a pour objet d'aider et d'encourager les jeunes à continuer leurs études au deuxième cycle du secondaire (http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutusjaerjestelmae/liitteet/finnish_education.pdf).

Les établissements secondaires de deuxième cycle offrent un enseignement général à des étudiants âgés de 16 à 19 ans. Ces structures bénéficient d'un financement public et sont gérées par les autorités locales, les conseils municipaux ou les organisations indépendantes autorisées par le Ministère de l'Éducation et de la Culture. La majorité des établissements secondaires de deuxième cycle finlandais est administrée par des conseils municipaux locaux.

De manière générale, ils ne comportent pas de classes spécifiques, mais dispensent un certain nombre de cours. Le cursus prend normalement 3 ans, mais il peut être suivi en deux, trois ou quatre ans. L'enseignement secondaire de deuxième cycle se termine par le passage d'un examen de fin d'études national, qui permet aux élèves de s'inscrire à l'université et dans les établissements d'enseignement supérieur technique ou professionnel. Quelques établissements d'enseignement secondaire de deuxième cycle se spécialisent dans une certaine matière ou proposent une préparation au baccalauréat international.

Conditions de travail

En 2013, environ 175 000 employés (dont deux tiers de femmes) travaillaient dans le secteur de l'éducation. Une large majorité des acteurs de l'éducation (les deux tiers) est employée par les administrations locales. Le « miracle finlandais » en matière d'enseignement (tel que prouvé par les résultats au programme PISA) peut être considéré comme le produit de politiques d'égalité des chances, d'un dispositif flexible permettant de répondre aux besoins de l'étudiant et d'un système de recrutement et de fidélisation de professeurs compétents (hautement qualifiés et professionnels, ils sont rudement sélectionnés : seuls 8 % des personnes désirant étudier en vue de devenir enseignant sont admises à l'université). De plus, les enseignants(tes) bénéficient d'un soutien adéquat et de bonnes conditions de travail (petites classes, participation au processus décisionnel de l'école et grande autonomie professionnelle). Ces facteurs assurent une relative stabilité des effectifs des professeurs et un enseignement réussi. Le ratio élève-professeur est de 8,92 élèves par professeur en équivalent temps plein dans l'enseignement secondaire de premier cycle et 16,06 élèves par professeur en équivalent temps plein dans l'enseignement secondaire de deuxième cycle. Pour l'ensemble du secteur, le salaire moyen des enseignants(tes) s'élève à 3 800 euros par mois.
Les rémunérations sont décidées sur la base de conventions collectives et dépendent du niveau de l'enseignement prodigué, du nombre de cours assurés et de la matière (les salaires ne sont pas identiques pour les professeurs de sciences, d'humanités ou de sports). Les accords individuels sont également autorisés. Le temps d'enseignement net est de, respectivement, 589 heures dans l'enseignement secondaire de premier cycle et de 447 heures dans l'enseignement secondaire de deuxième cycle, en 2014. Cela représente une moyenne de 19 heures d'enseignement par semaine, la plus faible des pays de l'OCDE. La

proportion de contrats à durée déterminée se situe autour de 10 % et concerne avant tout les jeunes femmes. Enfin, il est important de remarquer que les professeurs ont la possibilité de prendre une année sabbatique après 16 ans de carrière.

Santé et Sécurité au travail

Le système finlandais de SST est l'alliance d'une législation spécifique (plus de 100 règlements), de mécanismes politiques, de dispositifs de coordination et de collaboration, de normes, de moyens et outils et de statistiques. L'approche législative combine à la fois la santé et la sécurité au travail et les dispositions à l'égard de la sûreté des élèves : toutes les personnes prenant part à l'acte éducatif (enseignants(tes) et élèves) ont le droit à un environnement de travail et d'apprentissage sain et sûr. Dans ce contexte, la « sécurité » inclut à la fois le cadre psychosocial et le droit d'obtenir de l'aide au besoin. Les mesures clés sont négociées entre le gouvernement, les employeurs et les syndicats. L'Agence Administrative de l'État Régional (AVI) est responsable de la supervision et direction au plan régional des politiques en matière de santé et de sécurité au travail. Les activités de l'AVI sont ciblées dans le but de maximiser l'impact sur la société. Par ailleurs, outre le contrôle de la conformité à la réglementation en matière de santé et de sécurité, l'AVI fournit des consignes, recommandations et formations sur ces mêmes thématiques dans le cadre professionnel, en étroite collaboration avec les organisations d'employeurs et de salariés. Les Partenaires Sociaux Finlandais gèrent conjointement le Centre pour la Sécurité au Travail (TTK), qui offre formations, informations, supports et services de développement et administre et conserve un registre du personnel du secteur de la sécurité au travail.

Dialogue social

Le dialogue social dans le secteur de l'éducation est bien développé en Finlande et courant à l'égard des questions de santé et de sécurité au travail. **L'OAJ, l'AFIEE et le KT** (employeurs du secteur public local) sont les principaux interlocuteurs. La proportion de professeurs syndiqués atteint 95 %. Les syndicats d'enseignants(tes) et les organisations d'employeurs se sont brillamment illustrés l'année dernière dans le cadre d'un projet visant à endiguer la violence dans les écoles primaires et maternelles (l'élimination de la violence à l'école est un enjeu de premier ordre en Finlande) par la mise au point de procédures de signalement et de traitement des incidents violents survenant sur le lieu de travail.

3. FACTEURS DE STRESS

L'ensemble des personnes interrogées conviennent que le secteur de l'éducation constitue l'une des priorités du gouvernement finlandais depuis des années et que les besoins des étudiants et les conditions de travail des professeurs sont des questions primordiales. Par conséquent, les principaux facteurs du stress résultent de la **charge de travail et des demandes s'imposant aux professeurs**, à la fois sur les plans **quantitatifs** (nombre de tâches et délai pour les exécuter), **émotionnels** (interaction avec les élèves, les parents et les collègues), et **cognitifs** (à l'égard des connaissances et décisions). Cependant, il est à souligner que l'ensemble des personnes interrogées s'accordent à dire que les professeurs disposent généralement des ressources et du soutien nécessaires pour faire face auxdites demandes, en plus de profiter également d'une grande influence sur leur propre travail, sous la forme,

notamment, d'une certaine autonomie dans l'organisation de leurs horaires. Cela s'explique par la conception finlandaise de l'école, vue comme une « organisation à structure hiérarchique plate », au sein de laquelle les professeurs jouissent de nombreuses opportunités de développement des compétences. Ainsi, les exigences cognitives contribuent à une vie professionnelle active et saine (le travail se caractérise par des exigences et un contrôle élevés) et non à un stress élevé (exigences élevées accompagnées de peu de contrôle) ou à un environnement de travail malsain.

Outre les grandes exigences, le **système de rémunération** peut accroître la pression pesant sur les professeurs, lorsque ceux-ci sont recrutés pour enseigner durant moins d'heures ou intervenir pour des matières moins bien rémunérées.

Enfin, l'augmentation **des temps de trajet** entre le domicile et le lieu de travail et vice versa représentent un facteur de stress dans un contexte de fermeture des petites écoles, intégrées à des établissements d'enseignements plus importants.

Sources

Les exigences et charges de travail **élevées mentionnées** ont plusieurs causes :

- Des **parents exigeants et des étudiants très motivés**, qui ont de fortes attentes de leurs professeurs et responsables d'établissement.

- **Des demandes en matière de communication** en hausse de la part de parents très impliqués, notamment via les emails et systèmes en ligne faciles d'utilisation, qui viennent s'ajouter au travail quotidien des professeurs et les obligent à faire des heures supplémentaires.

- Les exigences auxquelles se soumettent volontairement les professeurs les plus consciencieux (voulant faire de leur mieux et être irréprochables), qui entraînent potentiellement un problème de surengagement.

- Les sollicitations **liées au travail en équipe et au besoin de collaboration accru** (bien qu'il puisse être considéré que ce point constitue à la fois une exigence et une ressource). Le travail d'équipe en coopération avec des collègues renforce le besoin de compétences sociales et professionnelles précises et aboutit, dans certains cas, à un allongement de la durée du travail.

- **Les missions extrascolaires,** comme les visites ou excursions, pouvant entraîner une perte d'heures d'enseignements, que les professeurs désirent parfois compenser, ainsi que les activités avec les collègues et le personnel organisées par l'école (p. ex. impliquant les familles), facteur de conflits avec la vie familiale et sociale.

- **La pression liée à l'adaptation aux changements** et aux innovations - p. ex. évolution et mise à jour des cursus.

4. BONNES PRATIQUES A L'ÉCHELLE NATIONALE ET AU SEIN DES ÉCOLES

Mesures au niveau national

"La sécurité dans l'environnement d'apprentissage"

En Finlande, la sécurité de l'environnement d'apprentissage pour les professeurs et étudiants est garantie par la loi. Cette obligation doit s'insérer dans le plan d'action de l'école, être liée aux différents cursus et inclure la protection et la promotion de la santé et la lutte contre le harcèlement et la violence. Ceci combine les dispositions contenues dans la réglementation relative à la santé et à la sécurité au travail (SST) et le *Pupil/Students Welfare Act*. Par conséquent, l'ensemble des établissements d'enseignement doivent établir un plan d'action. L'inspection du travail et les agences gouvernementales aident les écoles et les agents sociaux à aller au-delà de la simple application des exigences légales en fournissant des évaluations et un soutien de haut niveau, sous la forme, par exemple, du dispositif d'enquête interne Valmeri, un outil d'inspection facile d'utilisation mesurant les conditions de travail et axé sur la charge de travail psychosociale. D'une part, les partenaires sociaux et leurs initiatives permettent de maintenir un haut niveau d'information et de formation parmi les employés, les employeurs et leurs représentants, à travers les activités du Centre de la sécurité du travail (TKK). Ces activités incluent « Le bien-être au travail », un programme de formation collective, et le projet « Endiguer la violence dans les écoles primaires et maternelles ». D'autre part, les municipalités encouragent les structures et employés à diffuser les progrès dans l'organisation du travail et à partager les innovations améliorant la vie professionnelle, notamment, au travers de programmes comme *Kunteko (http://kunteko.fi/)*, qui se concentrent sur l'innovation, la productivité, la confiance et la coopération, le maintien d'effectifs compétents et l'amélioration de la santé au travail et des conditions d'exercice.

Mesures à l'échelle de l'école

Les notions de "confiance" (tant au niveau vertical qu'horizontal), de "travail d'équipe" et de "coopération" ont été évoquées spontanément lors des entretiens avec les responsables d'établissement, les professeurs et les représentants des employés au sein des écoles. Cela montre que l'objectif stratégique national de promotion de conditions de travail saines afin d'améliorer la qualité de l'enseignement commence à être assimilé par les acteurs du système éducatif. Les principales caractéristiques des bonnes pratiques observées dans les écoles sont les suivantes :

Les écoles ont mis en place un **modèle de direction collaboratif, collégial et coopératif** impliquant les responsables, administrateurs, professeurs, le personnel de soutien éducatif et l'ensemble de la communauté pédagogique. Ce modèle est considéré comme la forme de direction la plus efficace au sein des établissements d'enseignement. Concernant la prévention des risques psychologiques, ce dispositif encourage l'influence et la confiance horizontale (entre pairs et collègues), ainsi que la confiance verticale (entre responsables et professeurs, dans les deux sens hiérarchiques). Pour fonctionner, ce modèle requiert un système à hiérarchie plate, doté d'une bonne stratégie de communication et au sein duquel il est facile de s'exprimer, afin de faciliter la détection de tout problème et de s'accorder sur une possible solution. Les écoles adoptant ce modèle organisationnel permettent aux professeurs de

partager leurs connaissances, d'améliorer leurs compétences professionnelles et d'obtenir du soutien de la part de leurs collègues et responsables d'établissement au besoin, ce qui contribue, sur le volet psychosocial, à la création d'un environnement de travail caractérisé par le respect, la confiance et la coopération, ainsi qu'à un haut niveau d'autonomie et de développement des compétences professionnelles pour les professeurs.

Intégration de la prévention des risques psychosociaux en tant que problématique *quotidienne* au sein de l'école. La combinaison du modèle de direction susmentionné et d'écoles dépassant les exigences légales en matière de SST (p. ex. organisation de réunions des comités SST, évaluation des risques obligatoire, actions préventives et ainsi de suite) permet à la santé au travail de porter principalement sur les processus et solutions plutôt que sur les contrôles et problèmes.

Rendre les exigences professionnelles raisonnables. Une direction partagée responsabilise les professeurs dans le cadre de leur travail, qui pourrait, sans quoi, devenir trop difficile. C'est la raison pour laquelle il est important de garantir que les exigences professionnelles soient raisonnables et d'améliorer les ressources à cet égard. Plusieurs solutions peuvent contribuer à la réalisation de ces objectifs:

Des réunions par matière, durant lesquelles les professeurs échangent sur les méthodes, outils et supports utilisés.

Des interactions régulières mais détendues entre collègues dans les espaces communs au sein desquels les professeurs peuvent se voir pour préparer des leçons, pour se parler ou juste pour se relaxer.

La mise en place de protocoles de TIC et emails, fixant une heure à partir de laquelle il n'est plus besoin d'apporter de réponses aux emails le jour même, celles-ci pouvant être envoyées le lendemain, hors fin de semaine.

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

5. CONCLUSIONS

Dans le système d'enseignement secondaire finlandais, des mesures spécifiques de prévention des risques psychosociaux sont intégrées aux programmes nationaux et aux politiques de santé au travail. Elles se fondent sur le droit des professeurs et étudiants à profiter d'un environnement d'apprentissage sain. Par conséquent, les agences gouvernementales et les partenaires sociaux coopèrent afin de mettre en place ces objectifs larges au niveau de l'école.

Concernant les facteurs de stress, les exigences professionnelles en constituent la cause principale. Les principales sources de stress sont des parents très exigeants et des étudiants motivés qui mettent les professeurs à l'épreuve. En outre, les professeurs s'impliquent énormément et ont de grandes attentes relativement à leur travail. Les autres sources de stress découlent du besoin de s'adapter aux changements en matière de cursus, aux temps de transport en hausse, aux activités extrascolaires avec les collègues et le personnel organisés par l'école, pouvant être facteurs de conflits avec la vie familiale et sociale. Enfin, les salaires, dépendant non seulement du nombre de leçons, mais aussi des matières que les professeurs enseignent, créent également des tensions.

Le modèle de direction collaboratif, collégial et coopératif n'a pas pour objet de gérer les risques psychosociaux, mais il implique la mise en place de structures à système hiérarchique plat dotées de bonnes capacités de communication, d'un grand niveau d'engagement des professeurs et d'une atmosphère de confiance et d'entraide qui favorisent la prise en charge de ce type de risques.

Outre ce dispositif, la prévention des risques psychosociaux fait partie des problématiques quotidiennes abordées au sein de l'école, dépassant ainsi les exigences en matière de santé au travail, en vue de se concentrer sur les processus et solutions plutôt que les contrôles et les problèmes.

Dans les écoles suivies, les initiatives visant à rendre les exigences raisonnables pour les professeurs et à améliorer les ressources pour traiter ces exigences, incluent notamment : des réunions par matière, durant lesquelles les professeurs partagent leurs expériences; des interactions informelles entre collègues dans les espaces communs, au sein desquels les professeurs se retrouvent pour préparer leurs leçons, pour se parler ou simplement pour se relaxer ; et la mise en place de règles pour répondre aux emails, afin d'éviter les heures supplémentaires après la fin de journée.

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

6. ANNEXE

Annexe 1: Délégation

Alexandra Cornea FSLE, Roumanie (ETUCE)

Patricio Perez FECCOO, Espagne (ETUCE)

Bianka Stege, EFEE

Salvador Moncada, ISTAS (chercheur)

Susan Flocken, ETUCE

Tari Aho, AFIEE, Finlande (EFEE)

Wouter Massink et Otilia Babara, Massink Media (équipe du film)

Annexe 2: Programme de la visite

Case study in Finland: Agenda, key actors and informants		
DAY	**HOUR**	**ACTIVITY**
28.09. 2015	**9:00 – 10:00**	**Welcome to Finland** **AFIEE, short presentation** Description of the Education System in Finland - Information on the education workforce and working conditions in the country, specific on secondary schools - Information on labour relations
	10:00 –12:15	**Promoting well-being and safety in Finnish schools** Occupational Safety and Health Administration - The framework of OSH by the Finnish law (obligations, rights and responsibilities) - Addressing psychosocial risks prevention and combating work-related stress - A key objective is promoting and maintaining the employees´ ability to work and preventing work-related health hazards and adverse effects. -How is prevention organised in the Education sector? Roles
	13:10 – 16:30	**Case Study Kulosaaren yhteiskoulu, Kulosaari secondary school** - OSH at the school with a specific focus on addressing psychosocial risks prevention and combating work-related stress
29.09 2015	**9:30 – 12:00**	**Towards Better work -Tools for improving wellbeing and productivity at work** Co-operation between social partners in Finland - Stopping violence in schools and kindergartens (Developing forms for reporting and processing violent incidents , practical example in supporting well-being at work) Kunteko 2020, Programme for improving working life in Finnish local government
	13:00 – 16:30	**SYK Suomalainen yhteiskoulu** - OSH at the school with a specific focus on addressing psychosocial risks prevention and combating work-related stress