

Bienvenue!

# La conduite salutogène – l'art de la direction saine d'une école

**Stefan Schneider**

coaching.sts@gmail.com



## La santé à l'école – une affaire de la direction ?!

- Dans certaines écoles, l'absentéisme pour cause de maladie atteint 20 %.
  - La mise en place d'une école saine devrait :
    - s'effectuer de manière proactive,
    - être reconnue en tant que tâche de développement stratégique.
- > Devoir d'assistance : regard diagnostic sur les symptômes de surcharge,  
Présentation de mesures préventives et d'intervention ainsi que de structures de soutien.
- > Le comportement directionnel individuel influence le climat de l'école ainsi que le bien-être physique et psychique.
- > La société est plus exigeante en ce qui concerne les questions de formation à la santé à l'école.

# Management de la santé et conduite salutogène

## - les similitudes et les différences

- Dans un premier temps, il s'agit de clarifier la notion de santé.
- Le terme „management“ décrit des techniques de conduite plutôt technocratiques et calculables.
- Oui, nous parlons de conduite, d'intervention, de planification, d'action et d'optimisation de processus.
- „La conduite salutogène“ comprend aussi bien le processus que le résultat des actions directionnelles qui prennent en considération le développement de la santé individuelle et collective.
- Oui, il s'agit de chacun-e en particulier.
- Conduire/diriger est une profession complètement nouvelle !  
Talent + assiduité = le génie

# La signification du terme « leadership »

- Conduire signifie rendre les personnes plus fortes et non pas les rendre plus raides !
- Le leadership doit permettre de mettre en lumière les compétences de chaque personne et les orienter dans la bonne direction. *Même les géants jettent de courtes ombres lorsque le soleil se trouve dans un angle inopportun.*
- Conduire signifie voir les choses depuis une perspective d'oiseau. Collaborer signifie voir les mêmes choses mais de la perspective de la grenouille.
- Leadership signifie renforcer l'ego de l'autre en puisant dans la force de son propre ego.
- Le grand dilemme de la conduite est de viser la perfection. Le plus incompréhensible est d'exiger des autres plus que de soi-même.
- La tentative d'exiger des collaborateurs-trices plus que ce qu'ils/elles peuvent donner revient en général plus cher que si l'on demande trop peu.
- Un manager qui pense pouvoir vivre sans la satisfaction de ses collaborateurs-trices, doit aussi vivre avec le fait qu'il ne sera pas satisfait par le travail de ses collaborateurs-trices.
- Le leadership signifie : **donner des messages clairs, montrer une haute estime, exiger jusque aux limites du possible et soutenir au-delà de ces limites.**

R									
E									
S		C							
P		O							
O		M							
N		M		E					
S		U		S					E
A		N		T			M	X	
B		I	F	I		A	O	E	
I	T	C	E	M	P		D	T	M
<b>L</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>P</b>
I	A	T	E		O	<b>A</b>	E	V	L
T	M	I	R		J	<b>N</b>	S	A	A
E		O	E		E	<b>T</b>	I	T	R
		N	R		T	<b>E</b>	O	I	I
					S		N	O	T
								N	E

Et pour vous, que signifie cette notion...?

# Les rôles dans le leadership :

- **Visionnaire** : Insuffler une orientation pour le futur (Bill Gates)
- **Le sage héros** : Se sacrifier avec humilité pour une idée  
(Gandhi)
- **Coach et mentor** : Conduire les collaborateurs-trices au succès  
(Jupp Heynckes)

Enthousiasmer d'autres pour de nouveaux buts

# Éléments constructifs de la compétence de leadership

**Vision =  
L'art de voir  
l'invisible\***

## **Vision:**

- Thinking out of the box

## **Valeurs vécues :**

- crédible et authentique : walk the talk
- juste; mesuré, intelligent et brave

## **Penser au groupe :**

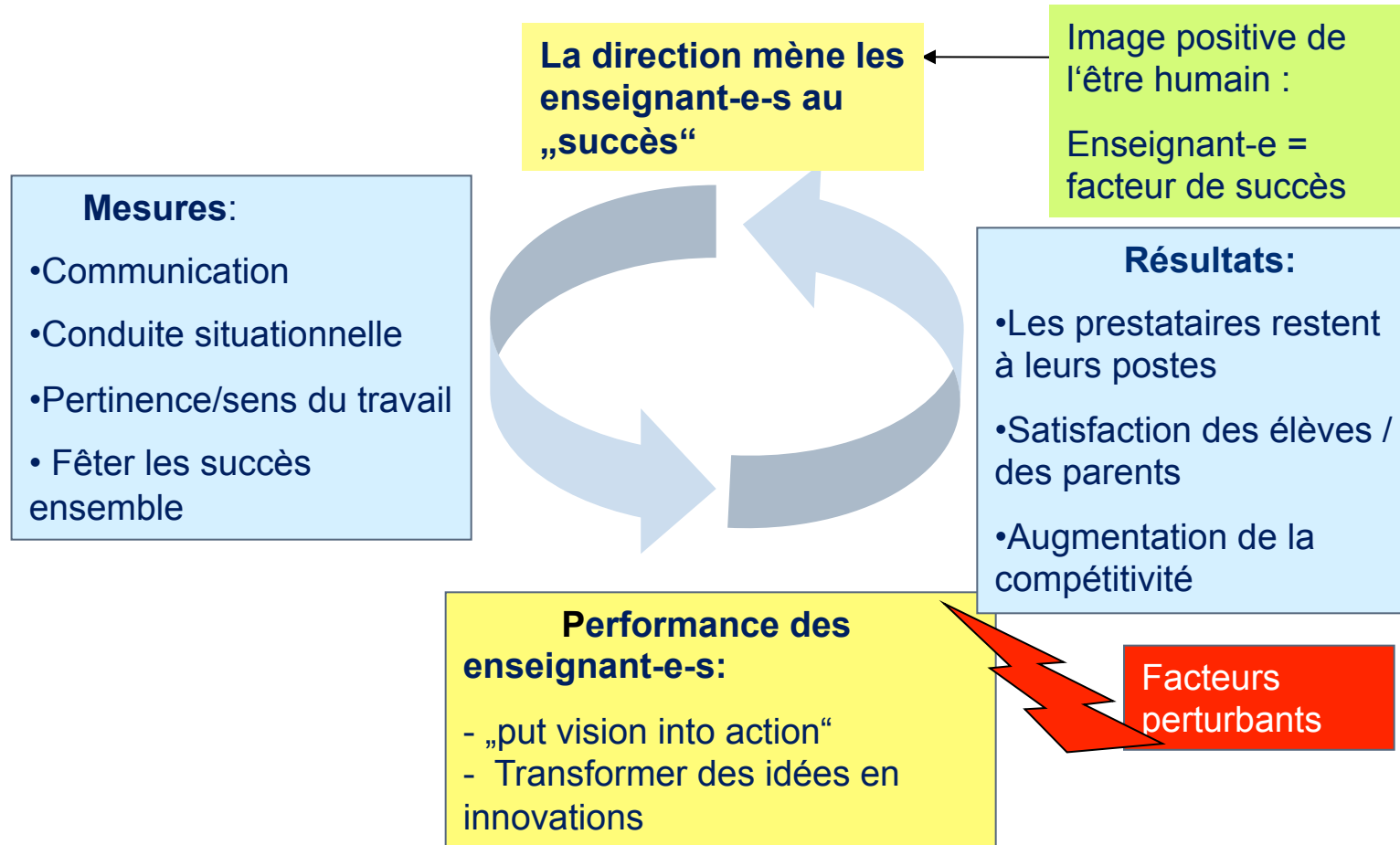
- soutenir l'esprit d'équipe
- fêter les succès en commun

## **Intelligence émotionnelle**

- empathie
- réflexion sur soi-même
- compétence sociale

\*) Jonathan Swift (1667 – 1745)

# Le cycle du Leadership





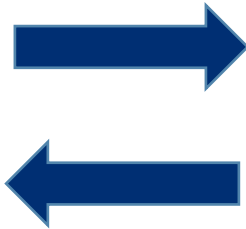
# Que signifie „conduire“?

-> Influence directe et indirecte sur le comportement afin d'atteindre certains buts

## Définir les buts

directe :

- Agir comme modèle
- Développer des compétences
- Renforcer la confiance en soi
- Construire la confiance
- Contrôler les performances
- ...



indirecte :

- Planifier
- Assurance qualité
- Innovation
- ...

**Avons-nous conscience de  
cette définition ?  
Comment est construite la  
culture du feed-back dans  
mon école ?**

## La conduite favorable :

Prévention dans les attitudes et dans les circonstances

Construction de ressources

Climat dans l'école

Transparence

Estime

Attention

Communication

***Et moi, que fais-je?***

# Mise en place d'une culture de la conduite

## **Valeurs de conduite**

fonction de modèle, crédibilité, respect, donner et gagner la confiance, estime des performances des collaborateurs-trices.



## **Attitudes de conduite**

soutenir les performances spécifiques au lieu de maintenir une moyenne, soutenir le développement des collaborateurs-trices au lieu de les limiter, agir de manière proactive, et non pas réactive, lorsque des problèmes surviennent.



## **Comportement de conduite**

conduite adaptée à la situation et souveraine; communiquer de manière professionnelle dans les situations difficiles; motiver; gérer les conflits de manière constructive.

## L'art de la direction saine

- La conduite salutogène lie la **promotion individuelle de la santé** avec les principes d'une conduite efficace.
- Il s'agit pour la direction de mettre en accord le **maintien de la santé des individus qui constituent le collège** avec les buts conceptuels d'une école en santé et de le mettre en œuvre.

## Aspects de la direction saine

- Conditions : conditions de travail, structures de l'organisation, mise en place d'une „école saine“.
- Vécu individuel et comportement : gestion du stress, corps-esprit-âme.
- Construction des relations : communication, conflits, systèmes de soutien.

# Avantages de la promotion de la santé

- La promotion de la santé est „rentable“ pour l'école :
  - augmentation de la satisfaction au travail et de la productivité,
  - diminution à long terme des absences en raison de maladie,
  - augmentation de la qualité des « produits » et des services,
  - amélioration de la communication et de la coopération dans l'école,
  - amélioration de l'image de l'école.
- La promotion de la santé augmente la qualité du travail et de la vie par les moyens suivants :  
**Les avantages pour les employé-e-s :**
  - diminution des contraintes au travail,
  - diminution des troubles de la santé,
  - augmentation du bien-être,
  - amélioration du climat de l'école,
  - augmentation du plaisir au travail,
  - amélioration de la compétence santé : comportement plus sain au travail et en dehors de l'école.

# Conduite salutogène

**Le principe directeur :** conduite salutogène ⇒ collaborateurs-trices en forme ⇒ école saine

## **Les avantages :**

- augmentation de l'efficacité et de la capacité de résistance des collaborateurs-trices,
- retour sur investissement (rapport 1:3 comme par ex. l'Association des caisses maladies des entreprises / Allemagne),
- motivation,
- diminution des absences et des fluctuations,
- augmentation de l'attractivité de l'employeur (image, sentiment d'appartenance).

## **Les possibilités :**

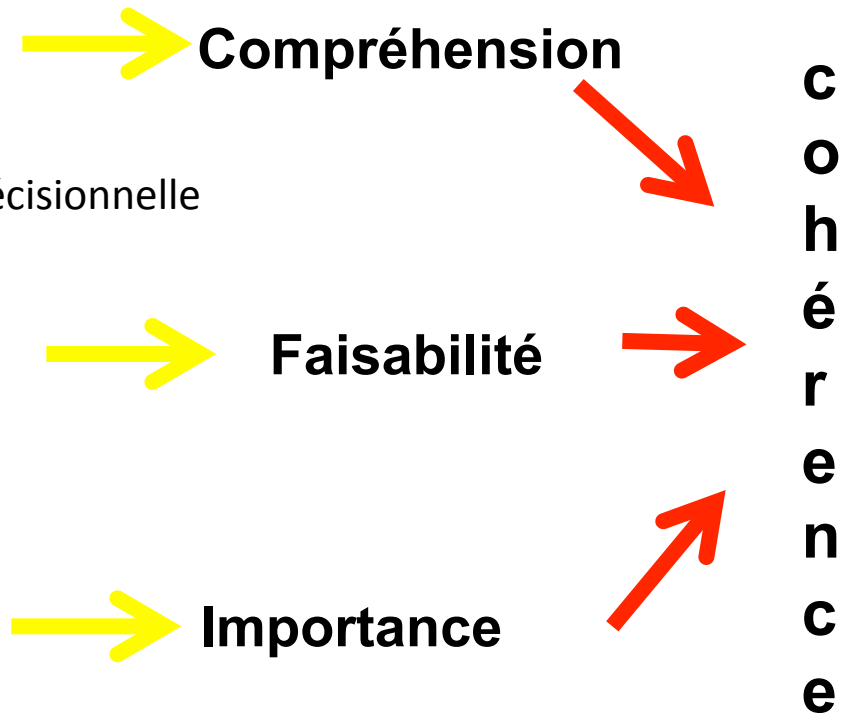
- promotion de la santé par le biais de coaching,
- réfléchissez à votre propre comportement dans le domaine de la santé,
- établissez vos échelles de valeurs, notamment en ce qui concerne la conduite, le succès, le travail, la santé,
- mettez en évidence vos propres convictions,
- établissez des relations entre climat d'entreprise – conditions de travail et comportement directionnel,
- faites usage de votre rôle de modèle,
- développez des buts et des visions,
- mettez en pratique les nouvelles connaissances !

# Mise en œuvre de la conduite salutogène à l'école

- Transparence
- Possibilité d'information et de communication
- Globalité de la tâche

- Possibilité de participation et de contribution
- Marge de manoeuvre conceptuelle et décisionnelle
- Feedback
- Marge de manoeuvre dans le temps
- Possibilité de coopération
- Soutien social

- Travail diversifié
- Diversité des exigences
- Possibilités d'apprendre
- Possibilités de développement
- Pertinence/sens du travail





„*A moitié plein ou à moitié vide ?*“, demande la tête.

„*Profiter de chaque gorgée !*“, dit le coeur !

# Des valeurs „saines“ transmises par des enseignant-e-s sain-e-s

- Seul l'enseignant-e qui reconnaît le bienfondé de certaines valeurs pourra et saura les transmettre.
- Seule la personne qui se sent véritablement bien à son travail pourra reconnaître les valeurs qui génèrent ce sentiment. La santé est plus que la simple absence de maladie.

⇒ Consensus au sujet des valeurs de l'école.

⇒ Application dans la pratique des valeurs communes.

⇒ En tout les cas, il s'agit d'une chance de prévenir les maladie psychiques et psychosomatiques.

⇒ Engagement dans la durée pour les valeurs de l'école.

*„La santé n'est pas un don du destin qui nous est donné ou pas mais un bien que nous devons recréer tous les jours !“*

# Conditions de travail et d'interactions à risques pour les enseignant-e-s et les directions

- Exigences élevées et grandes responsabilités, mais peu d'influence.
- Capacité à supporter la perte de contrôle.
- Travail fatiguant sans possibilités de soutien.
- De nombreuses décisions à prendre sans informations complètes.
- La réflexion intervient souvent après la décision et il apparaît une tendance à la justification.
- Trop d'action et trop peu de réflexion.
- **Une présence psychique permanente.**
- *„La profession d'enseignant est un métier impossible au sens où l'action pédagogique n'est jamais sûre d'arriver à ses fins !“*

Sigmund Freud

# La santé est „faisable“ – elle peut être construite !

- ⇒Activité physique
- ⇒Alimentation saine
- ⇒Création proactive de plaisirs quotidiens
- ⇒Maintien de contacts positifs
- ⇒Autodiagnostic et introspection proactive
- ⇒Discussions de cas / coopérations

=> à l'opposé les conduites à risques :

- Fumer
- Consommation abusive d'alcool
- Alimentation malsaine
- Manque d'activité physique
- Mauvaise gestion des situations de surcharge

## Dénonciation spontanée pour les violations contre ces bonnes pratiques ?

- Ne pas prendre suffisamment soin de soi-même.
- L'auto-exploitation.
- Faire le travail des autres (y compris des supérieurs hiérarchiques) ou corriger leurs erreurs sans qu'ils s'en aperçoivent et par conséquent puissent apprendre quelque-chose.
- Provoquer d'autres à l'auto-exploitation comme on le fait pour soi-même.
- N'avoir rien entrepris en dépit des expériences et des signaux.
- Ne pas s'opposer à une directive.

## Sanctions pour absence de dénonciation spontanée

- > Certificat du Ministère de l'éducation pour actes héroïques et diminution des coûts du personnel.
- > Certificat du Ministère des finances pour la réduction des coûts de pension en raison d'une mort prématurée.
- > Avertissement de l'assurance maladie.

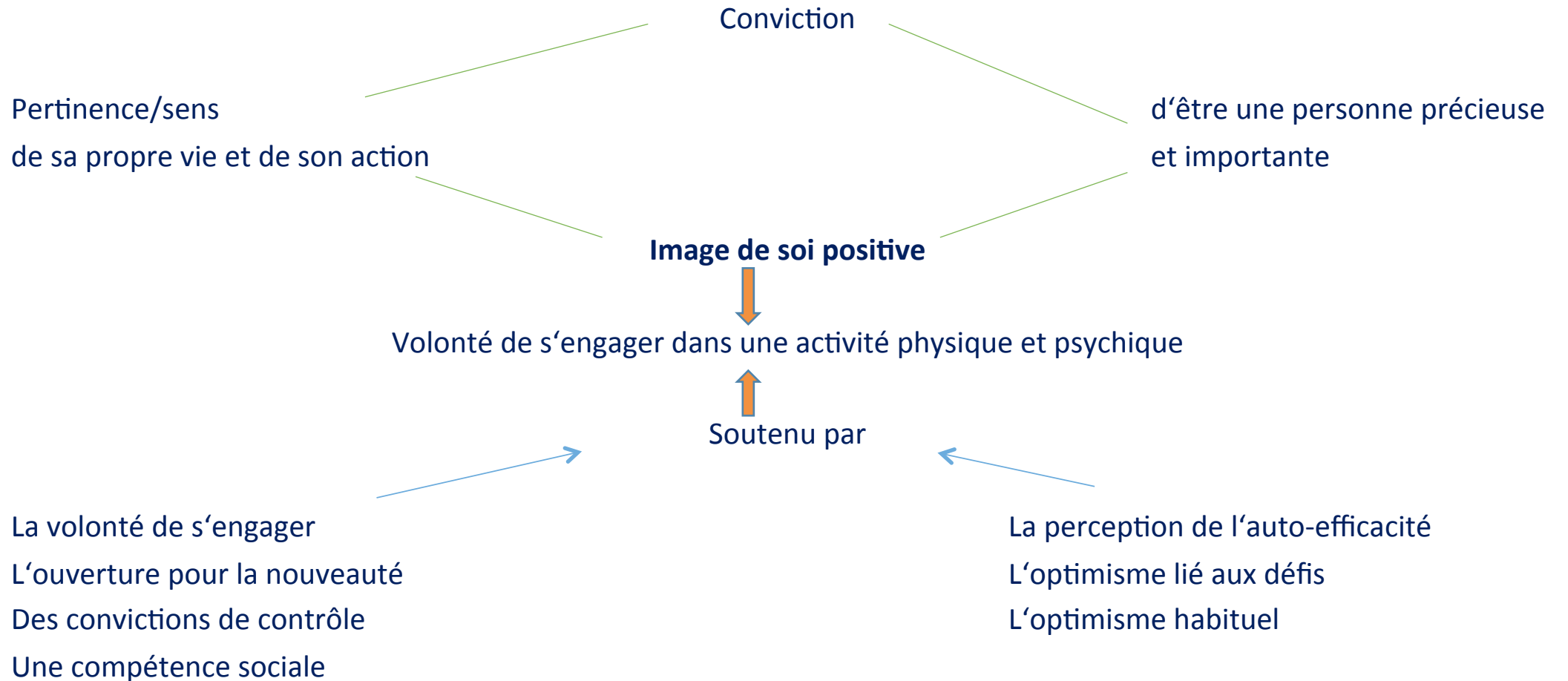
## Salutogenèse

-> *Qu'est ce qui nous maintient en bonne santé?*

- La conviction de la **pertinence/du sens de sa propre vie et de ses actions.**
- **L'intelligibilité et une confiance fondamentale dans l'intelligence propre.**
- **La confiance de pouvoir affronter et gérer les exigences et les problèmes de la vie.**
- **La confiance en soi = se reconnaître une valeur positive, de la reconnaissance et du succès.**
- **Compétence d'autodétermination : interagir avec la réalité interne et externe.**



# Les effets d'une attitude salutogène



## Les facteurs de succès pour une conduite favorisant la santé

Coopération : une direction devrait constamment se demander si elle parvient à soutenir le collègue, à l'enthousiasmer et à le motiver pour mettre en place une collaboration empreinte de confiance.

Innovation : pour évaluer ce facteur de succès, une direction peut se demander si elle est créative et flexible et si elle exige et soutient ce genre de comportement. Elle peut également évaluer si elle est capable d'agir de manière non conventionnelle.

Vision : lorsque la direction peut se référer à une vision du future claire et inspirante, un autre facteur de succès est réalisé. Comme pour toutes les visions, il n'est pas indispensable qu'elle soit réalisée à 100% ; il est plus important qu'elle soit réévaluée régulièrement et adaptée aux ressources et aux situations.

## Les facteurs de succès pour une conduite favorisant la santé

Qualification : ce facteur de succès ne se mesure pas uniquement à la participation à des formations continues, mais à la recherche proactive de celles-ci et l'utilisation ciblée des offres.

Attention : lorsqu' une direction peut confirmer pour elle même qu'elle respecte les valeurs inscrites dans son programme, mais aussi les sentiments d'autres, elle remplit un autre critère de la conduite salutogène.

## Questions de réflexion concernant les éléments essentiels de la surcharge psychique : - le travail au moyen de checklists

- Privé/travail
- Collège
- Supérieurs hiérarchiques
- Charge de travail et organisation du travail

-Attitude

-Actes directionnels et comportement de direction

-Style de vie

# Réflexion sur le développement d'une conduite visant la promotion de la santé en tant que direction saine

Qui ... ...fait quelque chose pour	... lui-même	... le collège en entier	... chaque enseignant-e individuellement	... la direction
un membre de la direction				
la direction en tant qu'équipe				
le collègue				
chaque enseignant-e individuellement				

Salutogene Führung –  
Die Kunst der gesunden Schulleitung

Stefan Schneider

1. Auflage 2014

216 Seite(n), Broschur

Verlag: Carl Link Verlag

Serie: Schule und Gesundheit

ISBN: 978-3-556-06454-2



... merci de votre attention

...et plein succès pour rester en santé !

-> le succès s'épelle

F  
A  
I  
R  
E

Je reste à disposition pour du coaching,  
de la supervision et des conseils !

**Contact:**  
**Stefan Schneider**  
**Tel.: +49 159 04052380**  
**coaching.sts@gmail.com**

