

Le stress dans les écoles : le cœur n'y est plus....

"La conscience professionnelle des enseignants est toujours réelle, incontestable. Mais « ils n'y croient plus ». Ils ne voient pas l'avenir". Pierre Frackowiak, Inspecteur de l'éducation nationale à la retraite, observe dans l'enseignement la montée d'un stress dont il analyse les causes, en dénonçant la responsabilité particulièrement lourde de l'institution dans la dégradation du climat : à quelles conditions le corps enseignant pourra-t-il être guéri de sa démoralisation ?

Le stress est un sujet d'actualité dans les entreprises publiques et privées, bien au-delà du cas de France-Télécom qui continue d'être très préoccupant malgré les alertes et les dispositions annoncées pour améliorer la situation. On découvre que le problème se pose également dans les collectivités territoriales où l'on pourrait penser que les responsables, élus du peuple, sont naturellement attentifs à la qualité de la vie professionnelle de leurs employés. Dans les services publics, l'exigence exacerbée de performance – au moins apparente - et le souci de la compétitivité dans un contexte de réduction des moyens et de mise en cause de leur avenir, plombent sérieusement la qualité de vie des personnels. La culture de la pyramide hiérarchique forte, des tuyaux d'orgue, des parapluies, de l'absence de concertation se renforce. Contrairement aux objectifs, le pilotage par les résultats, devenu sacro saint, ne produit pas les effets escomptés d'autant qu'il génère des attitudes inévitables de contournement, de falsification, de formalisme privilégiant l'apparence plus ou moins éloignée des réalités. On sait notamment à quel point, dans la police, la pression hiérarchique pour les résultats a considérablement détérioré le climat de travail, la relation aux citoyens et l'image de l'institution.

Dans l'enseignement, les études effectuées par la MGEN, notamment celles dirigées par l'inspecteur général honoraire G. Fotinos qui ont été publiées, montrent que la situation était complexe, que le métier d'enseignant est particulièrement éprouvant. Les rapports avec les enfants et les jeunes, même dans des établissements huppés de centre ville, deviennent de plus en plus difficiles. Les tensions, les incivilités, les chahuts, la contestation, le désintérêt pour la chose scolaire, l'incompréhension du sens des savoirs scolaires s'aggravent. La solitude, l'individualisme des collègues, la réduction des moyens, la distance de la hiérarchie elle-même soumise à des pressions considérables ne permettent pas de trouver les réponses aux problèmes rencontrés. Le stress des enseignants est devenu un très grave problème qui sera inévitablement amplifié par l'arrivée dans les établissements des nouveaux qui n'auront reçu aucune formation, qui ne sont pas préparés à gérer les conflits et à combattre l'ennui des élèves, qui seront perdus dans un système qui se technicise et se déshumanise, alors que la logique voudrait que l'humain soit au centre de cette institution particulière.

Le climat a commencé à se dégrader fortement en 2005 avec l'erreur fondamentale d'un G. de Robien mal conseillé. Le ministre a voulu imposer une méthode d'apprentissage de la lecture, le b-a ba, à toutes les écoles de France, sans concertation, sans prendre en compte les recherches reconnues, s'appuyant simplement sur de rares chercheurs complaisants dont il a pu annoncer les conclusions avant que leurs travaux ne soient engagés, en exploitant l'attachement massif de l'opinion publique à la nostalgie d'un âge d'or qui n'a jamais existé. On allait donc imposer le retour des diligences sur les rails du TGV éducatif en cours de construction et de mise au point. Cet autoritarisme, négation de la liberté pédagogique, a été aggravé par le soutien ostensible de l'association glauque SOS Education qui appelait les parents à dénoncer les enseignants qui n'appliquaient pas les consignes ministérielles. Cela a eu des conséquences dramatiques dans les écoles : écœurement des enseignants progressistes chercheurs, conflits avec les parents, conflits entre enseignants, difficultés pour les directeurs, retour en force de la mise en cause de la responsabilité de l'amont (la classe précédente n'a jamais fait son travail : la maternelle pour le CP, le CP pour le CE1, l'école pour le collège).

Les facteurs de stress

En 2007, la dégradation du climat des écoles et de la mobilisation des enseignants a pris un tour nouveau qui a brutalement accentué la courbe de la montée du stress dans les salles des maîtres et dans les cours d'école :

► Les nouveaux vieux programmes de 2008, imposés, à la surprise générale (ceux de 2002 avaient été signés, cosignés, approuvés par ... Luc Ferry et Xavier Darcos, et naturellement portés par les inspecteurs) se substituent du jour au lendemain à ceux de 2002, soudain devenus trop compliqués, mauvais, cause de tous les échecs dans la continuité de 30 ans d'échec général proclamé de l'école. Pour les réformer, rien de mieux qu'une formidable marche arrière. Les inspecteurs ont appliqué les

consignes, loyauté oblige, reconnaissant tacitement que tout ce qu'ils avaient fait au cours des 30 ans écoulés était un échec et changeant radicalement de discours sans état d'âme visible. Mais les enseignants eux ont mal vécu cette claque magistrale. 30 ans d'efforts méprisés et balayés d'un revers de main. Sans même connaître les auteurs des nouveaux textes sauf à lire les déclarations des milieux ultra conservateurs, dont un célèbre destructeur de l'école considérée comme une fabrique de crétins, qui revendiquaient une grande part de responsabilité dans la conception de ces textes. Cette responsabilité n'a d'ailleurs jamais été démentie, elle a même été récompensée.

► La semaine des quatre jours imposée sans concertation, sans réflexion sur le rapport avec les programmes. La suppression du samedi matin a été bien accueillie par les enseignants comme par les familles. Aujourd'hui, avec un certain recul, ils considèrent à la quasi unanimité qu'ils sont plus fatigués, qu'ils ne restent plus à l'école pour parler et rentrent vite, que les enfants sont fatigués, que le travail est trop pesant avec le temps de l'aide individualisée en plus... et avec les tonnes de paperasse à remplir. Ils découvrent que le ministre, enfin lucide, envisage d'assouplir la mesure, de revenir à 5 jours, voire d'envisager 6 jours, avec des journées évidemment plus courtes pour les enseignants. Ils sentent leurs pilotes prêts à retourner une nouvelle fois leur veste pour prouver que 5 jours, c'est mieux, après avoir démontré que 4 jours étaient une excellente solution.

► L'aide individualisée imposée sans concertation, sans réflexion pédagogique, devenue le fer de lance des nouvelles politiques. Les faits commencent déjà à prouver qu'il s'agit d'une supercherie, d'une manœuvre pour donner bonne conscience au pouvoir, d'autant plus facilement qu'elle ne coûtait rien et qu'elle pouvait séduire l'opinion. Les enseignants ont reçu cette mesure comme une claque. Comme si avant cette mesure, ils n'avaient jamais pris en compte les difficultés des enfants. La mesure a considérablement aggravé leur stress pour diverses raisons supplémentaires : les contrôles méthodiques renforcés (enquêtes, bilans, tableaux) et l'accroissement exponentiel de l'administration (par exemple : PPRE de 8 ou 12 pages pour chaque enfant signalé), la priorité donnée ici ou là à l'inspection zélée de l'aide individualisée au détriment de l'inspection du temps scolaire normal, et surtout, les menaces et les lourdes sanctions sans précédent, subies par les désobéisseurs.

► Le pilotage par les résultats imposé. Une mode. Un concept complètement transposé du monde économique au monde éducatif. Les pilotes n'ont pourtant ni carburant (moyens pour soutenir, accompagner, former...) ni cap (finalités claires à long terme, projet de société explicite). Ils ne peuvent utiliser que leur influence et leur autorité en faisant l'impasse sur toute une série de facteurs d'échec scolaire qu'ils ne maîtrisent en rien et surtout en étant incapables de mettre sérieusement en rapport les résultats avec les choix et les pratiques pédagogiques des enseignants. Le stress s'accroît face aux pilotes avec leurs courbes, leurs diagrammes, leurs feuilles de route, leurs usines à gaz d'où la pédagogie a été exclue. Un pilote, dans un département visité récemment, particulièrement bien formaté, dit carrément aux enseignants : « La pédagogie ne m'intéresse que pour 5% de mon travail. Ce qui m'intéresse, ce sont les résultats. Montrez-moi vos évaluations ! ». Qu'il y ait eu 3 remplaçants différents lors de l'absence du maître, pas de remplaçant du tout pendant plusieurs jours, que les remplaçants n'avaient aucune formation pédagogique, que 3 familles de plus ont été touchées par le chômage, etc... peu importe ! Les résultats, vous-dis-je : grammaire, conjugaison, opérations...

Préparer un autre avenir

Toutes ces mesures successives ont profondément dégradé le climat dans les équipes pédagogiques. Elles ont démobilisé tous ceux qui s'étaient engagés précédemment dans la recherche, dans l'innovation, dans la mise en œuvre des propositions des mouvements pédagogiques (ICEM Freinet, GFEN, AFL ...). Elles ont cassé les perspectives d'éducation globale concertée en lien avec les collectivités locales et les mouvements d'éducation populaire (Ligue de l'enseignement, Francas, CEMEA, JPA...). Ajoutées aux suppressions massives de postes, à la réduction des budgets pédagogiques, au désenchantement ambiant face aux mauvaises solutions pour l'insécurité (comme la suppression des allocations qui ne pourra qu'aggraver les tensions avec les familles), à cette impression de mise en cause permanente des services publics, de compétition avec le privé, à l'évaluationnisme aigüe à court terme qui pèse autant sur les enseignants que sur les élèves et leurs familles (angoisse des jours d'évaluation), le cœur n'y est plus dans les écoles. Elles font de l'école un grand bateau à la dérive où seuls les chefs de coursives ont l'illusion de la réussite, tout étant apparemment calme dans le secteur qu'ils dirigent.

Demain, l'école ne fera pas encore la une des journaux comme France-Télécom. Les conséquences les plus visibles seront l'absentéisme des enseignants, la démobilisation dans le domaine des projets d'établissement ou de secteur, la résistance passive, force d'inertie, les tensions avec les familles, le

désenchantement et la lassitude, la recherche du contournement des pratiques autoritaristes. L'histoire et l'organisation administrative font que les pilotes locaux ont toujours de la difficulté à mesurer l'effet négatif des mesures qu'ils portent avec plus ou moins de zèle. On ne dit jamais à l'inspecteur, même poliment, que l'on n'est pas d'accord, il a toujours raison, on le dit ailleurs très crûment. Le respect, la tradition d'une certaine infantilisation, la faiblesse du syndicalisme sauvent les apparences. La ouate institutionnelle, pour reprendre l'expression de Philippe Meirieu atténuée et absorbe tous les chocs. Pas de révolution, pas d'explosion de colère, pas de séquestration des petits chefs. Un malaise latent depuis longtemps qui s'étend lentement et qui fait tâche. Les dégâts seront énormes pour les enseignants qui perdent le bonheur d'enseigner et pour la société qui n'aura plus une école engagée à la fois pour l'épanouissement des individus et pour le progrès de la société.

La conscience professionnelle des enseignants est toujours réelle, incontestable. Mais « ils n'y croient plus ». Ils ne voient pas l'avenir. Ils doutent. Ils se découragent. Ils sont désabusés.

Il faudra bien des efforts, des moyens, de l'intelligence pour réussir à inverser les courbes de la mobilisation et redonner de l'enthousiasme. Les assouplissements récemment suggérés par le ministre, qui sont pourtant bienvenus, sur l'obéissance, sur les 4 jours sur les RASED, les promesses de concertation après les destructions, ne suffiront pas. Il faudra surtout un nouveau projet éducatif global cohérent, moderne, une véritable réflexion sur les finalités et les programmes, sur les structures, sur le management et sur l'évaluation, la mise au point d'une pédagogie de la réforme. Il faudra redonner toute sa place à la pédagogie, totalement sacrifiée. Il faudra de réelles preuves de confiance de la Nation pour les enseignants. La tâche sera d'autant plus difficile que les dégâts faits en quelques 3 ou 5 années sont énormes et que l'image des responsables à tous les niveaux est terriblement dégradée à force de servilité, de frilosité, de complaisances ou de zèles déplacés. Il faudra du temps et du courage pour reconstruire et remobiliser. Le stress est une maladie difficile à soigner.

Pierre Frackowiak