



L'Éducation nationale emploie près de 800.000 enseignants et personnels d'éducation. Comment prend-elle en compte leur qualité de vie au travail ? Pour le SE-Unsa, il n'est pas incongru d'examiner de près les conditions de vie au travail, non pas pour le plaisir de se lamenter mais pour obtenir que l'on se sente bien dans son métier.

DOSSIER

Et si on parlait qualité de vie au travail ?



**On parle d'un «malaise enseignant»
Quelles en sont les causes ?**

Rémi Boyer : Plusieurs facteurs interviennent.

- Depuis 1994, la Gestion des personnels a été renommée Gestion des ressources humaines (GRH). Les années 2002 à 2012 ont instauré une caporalisation des personnels d'encadrement, alourdissant les tâches administratives des enseignants. Le harcèlement moral est devenu courant et très difficile à dénoncer.

- Les DRH gèrent souvent des dizaines de milliers de personnes dans chaque académie à l'aide de tableaux Excel. Ils sont très éloignés des difficultés quotidiennes vécues par les enseignants qui se sentent considérés par eux comme «des pions», des «bouche-trous».

- Depuis plus de 20 ans, le pouvoir d'achat des enseignants a reculé d'au moins 20%, générant des sentiments très forts de dévalorisation, et le gel du point d'indice depuis 2009, couplé à l'inflation, aggrave chaque année cette situation.

- Les incivilités et l'indiscipline des ...





••• élèves s'accroissent, aucune politique n'ayant réussi à les enrayer. Les fins de carrière sont pénibles, au-delà de 55 ans.

- Les relations parents/professeurs se judicia- risent facilement, ce qui est source de grandes tensions au travail.

Ce cumul de facteurs génère un malaise enseignant, au sein d'une société devenue plus exigeante, plus dure, qui ne leur pardonne rien, et les rend quasi responsables de l'échec des élèves, comme si toute l'édu- cation des enfants était du ressort de l'École.

L'Éducation nationale serait aveugle et sourde à cette situation ?

R. B. : Le problème majeur de l'Éducation nationale provient des alternances politiques qui détricotent le travail du précédent ministre, chaque successeur voulant marquer son passage d'une énième réforme chassant la précédente, non encore validée sur le terrain.

L'administration centrale et les académies se sont habituées à supprimer ce qui a été créé par le quinquennat précédent, tout en tentant de conserver une ligne directrice : la leur. L'Éducation nationale avance lentement, et ce sont les directeurs d'administration centrale qui la pilotent réellement sur le long terme.

Ce n'est donc pas d'une refondation dont a besoin ce système, mais d'une révolution structurelle, car son gigantisme l'empêche de gérer ses 850 000 personnels d'ensei-

gnement, d'encadrement et d'orientation de manière personnalisée. L'administration devrait être à leur service, les soutenir et les valoriser pour qu'ils puissent accomplir correctement leur mission difficile, et c'est l'inverse qui se produit : aveugle et sourde à leurs attentes, elle entend les faire « marcher à la baguette ».

Tu évoques régulièrement la nécessité «d'oxygéner les parcours» de carrière : peux-tu nous en dire plus ?

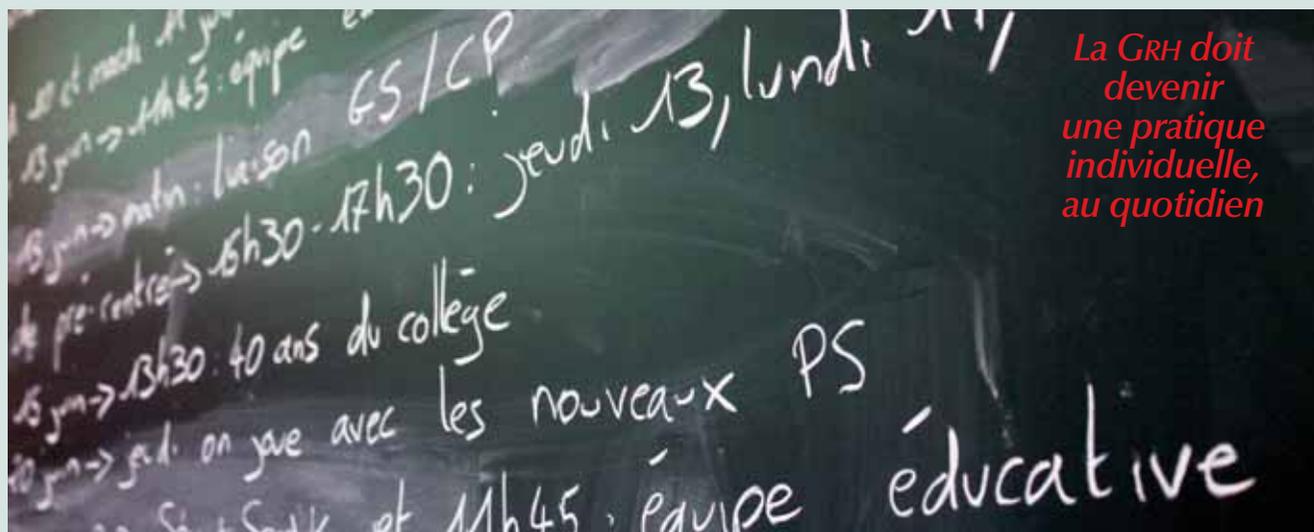
R. B. : L'Éducation nationale devrait faciliter les passerelles vers des fonctions hors ensei- gnement d'autres ministères, et faciliter la mobilité en cours d'année scolaire. Les ensei- gnants sont les seuls salariés de catégorie A à être autant freinés quand ils souhaitent changer de voie !

Il n'est plus possible de penser ce métier de manière figée, comme si le monde n'existait pas autour de lui. Près de 40% des ensei- gnants, d'après une étude du Carrefour Santé Social de janvier 2012, quitteraient leur métier si les possibilités étaient plus nombreuses. Cela permet de mesurer l'ampleur du malaise actuel !

Tu défends le développement de la mobilité professionnelle : n'est-ce pas un moyen de fuir le problème ? En quoi cela joue-t-il sur l'amélioration de la qualité de vie au travail ?

R. B. : Effectivement, pour 90% des 6700 enseignants qui nous ont contactés jusqu'ici,

Rémi Boyer, certifié (1986) puis agrégé de Géographie (1996), enseigne pendant 15 ans, de la 6^e à Bac+2 puis devient responsable de formations au Cned. En parallèle, bénévolement depuis 2006, il a créé un dispositif associatif dédié aux reconversions des enseignants (www.aidoprofs.org) Ingénieur-conseil en formation depuis 2007, formateur, conférencier, il est l'auteur de « Souffrir d'enseigner... Faut-il rester ou partir ? » et des guides pratiques « Enseignant... et après » et « Enseignants et mobilité professionnelle ».



La GRH doit devenir une pratique individuelle, au quotidien



le désir de mobilité est une fuite de conditions de travail qu'ils ne supportaient plus. Cependant, la majorité provenait d'académies très urbanisées, où les établissements difficiles sont nombreux. Nous sommes peu contactés par les enseignants affectés dans des zones touristiques, notamment au bord de la mer ou à la montagne, car leur qualité de vie y est bien meilleure. Entrer dans une démarche de changement, c'est provoquer en soi une remotivation, avec l'espoir de trouver un métier plus épanouissant, garant d'une meilleure qualité de vie au travail.

Peut-on vraiment agir sur la qualité de vie au travail ? Si oui, comment ?

R. B. : Actuellement, la pratique de la GRH dans les académies est l'apanage des services de DRH, les autres services ne s'estimant pas concernés.

Or, la GRH doit devenir un état d'esprit, une pratique individuelle, au quotidien, dans tous les métiers, dans tous les services, pour avoir une réelle existence. C'est un processus d'acculturation collectif qu'il faut mobiliser sur le long terme, et qui pourra engendrer motivation et optimisme à tous les niveaux, en garantissant ainsi une meilleure qualité de vie au travail pour tous.

Une gestion de proximité des richesses humaines (GPRH) pourrait s'opérer, en prenant les précautions nécessaires pour éviter la formation de potentats locaux.

Dans le second degré par exemple, les chefs d'établissement pourraient proposer des missions annuelles aux enseignants volontaires en fonction de leurs compétences, et alléger ainsi leur horaire face aux élèves selon leur âge, pour éviter les fins de carrière difficiles.

Pour préserver leur bien-être au travail, les enseignants pourraient une fois par an évaluer collectivement selon une grille pré-établie le mode de management de leur chef d'établissement. Ensuite l'organisme indépendant de l'Éducation nationale l'analyserait. Pourquoi s'empêcher de l'imaginer ?

Propos recueillis par
Dorothée Crespin et Béatrice Chaleix



FEMME ET ENSEIGNANTE : DES DIFFICULTÉS À TOUT CONCILIER !

HOMME OU FEMME : la relation au métier et à ce qu'il implique n'est pas la même. La réforme des rythmes scolaires l'illustre bien. Dans de nombreux cas, la difficulté à se projeter dans la nouvelle semaine scolaire est liée intrinsèquement au double statut mère/enseignante. Au-delà de la réorganisation du travail dans la classe, c'est sa vie personnelle, la gestion des temps post-scolaires de ses propres enfants qu'il faut ajuster voire repenser complètement. Cela constitue parfois un vrai chamboulement. Oui, les évolutions du métier contraignent la sphère privée. Le mythe du temps libre à «foison» pour s'occuper pleinement de ses enfants s'effrite. S'y ajoute l'incompréhension récurrente de l'opinion publique qui méconnaît tout le travail «hors la classe». Les dispositifs pour permettre un équilibre de vie serein se réduisent (temps partiel, mutation...). Mais surtout, peu nombreux sont ceux qui veulent bien entendre que ce métier, pour les femmes, devient épuisant psychologiquement et physiquement. Les chiffres sur le burn-out le confirment...



L'AVIS DU SYNDICAT

Stéphanie Valmaggia, Secrétaire nationale

LES PERSONNELS SERAIENT-ILS TOUS AU BORD DU GOUFFRE ?

SANS NOIRCIR LA SITUATION, IL FAUT AFFRONTER LA RÉALITÉ EN FACE. On ne sent pas, du côté de l'institution, la volonté de traiter vraiment la question de la qualité de vie au travail. En l'état actuel, elle gère seulement administrativement (et plutôt mal, malheureusement) les situations de burn-out (démissions, congés de longue durée,...). La clé réside, pour le SE-Unsa, dans une meilleure anticipation des difficultés de vie au travail. Mais il faut aussi redonner du souffle au métier, offrir une autre reconnaissance aux personnels. Connaître et comprendre leurs soucis, leurs besoins, permettre une réelle qualité de vie «tout court» mais aussi offrir de vraies conditions d'exercice du métier pour affronter ses réalités (formation initiale et continue, groupes de parole, travail en équipe...) : il y a là des leviers qu'il faut actionner. On connaît les causes : agissons dessus ! On connaît les conséquences : dotons-nous d'une vraie gestion des ressources humaines !



Le Burn-out

Le syndrome d'épuisement professionnel existe bel et bien dans l'enseignement. Sans «dolorisme», des livres, des rapports, des enquêtes tentent de le décrypter. Sans prise de conscience, comment mettre en œuvre une prévention efficace ? Quelles sont les manifestations de cette souffrance «ordinaire» ? À côté des situations extrêmes, un malaise est tu. L'enseignant et les personnels d'encadrement font le tampon entre les réformes ministérielles et les usagers du système scolaire. L'opposition est de plus en plus forte entre les missions et leur évaluation. S'y ajoutent des injonctions souvent contradictoires. Le monde éducatif se retrouve sous un empilement de contraintes incohérentes. À cette souffrance ordinaire s'ajoutent d'autres facteurs.

• Le relationnel

- l'échec des élèves à justifier à la société, aux parents, aux collègues ;
- l'adolescence, moment de conflit ;
- le dénigrement par la hiérarchie (voire par le ministre), le public, les médias ;
- l'influence du niveau socio-économique ;
- l'isolement et la diminution des temps de rencontre...

• La désillusion

Pourquoi faisons-nous ce métier ?

- par vocation : elle protège mais accroît notre sensibilité face au sentiment d'échec ;
- par idéalisation : la sécurité de l'emploi et des vacances s'effacent devant la réalité du métier ;
- par tradition familiale : la comparaison avec un modèle peut fragiliser.

Nos sources

- «Le burnout dans la profession enseignante» de G. Jaoul et V. Kovess, Annales médico-psychologiques 162 ; 26-35
- Rapport d'information n°601 (2011-2012) de B. Gonthier-Maurin
- «Le burn-out des enseignants» de G. Fotinos et J.-M. Horenstein, enquête MGEN
- «Souffrir d'enseigner... Faut-il rester ou partir ?» de R. Boyer et J.-M. Horenstein
- «La souffrance des enseignants» de F. Lantheaume et C. Hérou

Il est clairement établi que les restrictions budgétaires et une gestion stricte des ressources humaines percutent de plein fouet la pédagogie et les conditions d'exercice.

Les recours

QU'EXISTE-T-IL COMME RECOURS QUAND ON SE SENT À BOUT ? Prendre le temps de s'arrêter pour faire le point, stopper la spirale anxiogène et modifier sa trajectoire avant le burn-out total... Il existe des dispositifs institutionnels pour faire valoir sa souffrance et bénéficier de solutions.

◆ Une déléguée ministérielle pour prévenir et lutter contre les situations de crise

Retrouvez les informations sur les dispositifs proposés aux enseignants sur le site du ministère et les sites académique www.education.gouv.fr/cid4253/sante-bien-etre-securite-travail.html.

◆ Des dispositifs pour la santé et la sécurité au travail

◆ Mesures des Inspecteurs santé et sécurité au travail (ISST) pour prévenir les risques professionnels ;

◆ Actions de prévention du Comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail (CHSCT).

◆ Des dispositifs académiques d'aide aux personnels

• Cellules d'écoute et d'accompagnement (avec les IEN, les Dasen) ;

• Réseaux de Prévention d'aide et de suivi (PAS), en partenariat avec la MGEN ;

• Centre national de réadaptation (CNR) : il s'agit d'une convention entre le Men et la MGEN pour une reprise d'activité professionnelle sous forme de stages (8 à 12 semaines). Informations sur www.mgen.fr «Offre MGEN/recherche établissement»



MÉTIER

Mieux vaut prévenir que guérir

CELA PARAÎT LOGIQUE MAIS... En réalité, qui s'inquiète du moral des troupes, réellement ? La question du suivi des personnels, tant sur le plan médico-psychologique que sur le plan de l'évolution du métier, ne peut plus être éludée. Pour cela, de vrais professionnels sont indispensables : tout ne peut pas se résumer (et encore dans le meilleur des cas) à de vagues échanges avec son supérieur hiérarchique ou son gestionnaire administratif.

Pour se sentir bien dans son métier, il faut aussi se sentir bien dans sa vie. Si l'administration n'a pas vocation à jouer les psy ou les assistantes sociales de ses agents, elle doit pouvoir offrir des conditions d'exercice permettant cet équilibre personnel/professionnel. Or, là aussi, il y a fort à faire. Les mutations des enseignants et personnels d'éducation ne s'améliorent pas : pire, elles dépendent de logiciens dont on ignore en grande partie les fondements ! Que dire également du temps partiel à 80% qui reste barré à de nombreux collègues ?

Être valorisé en tant que professionnel

Enfin, les enseignants doivent se sentir valorisés en tant que professionnels. Cette reconnaissance est primordiale. Elle permettrait par ailleurs l'exigence d'une plus grande adaptation/réactivité des enseignants aux réformes. Car en la matière, décréter ne suffit pas : ces derniers doivent se sentir concernés, accompagnés, soutenus et encouragés. Un chantier «qualité de vie au travail» s'ouvre à la Fonction publique. Il était temps ! À quand une traduction effective à l'Éducation nationale ?

Stéphanie Valmaggia-Desmaison



LE SE-UNSA VOUS AIDE À BOUGER

QUITTER LA RIVE de l'enseignement pour d'autres rivages... Plonger dans le grand bain de la reconversion professionnelle... *Oui mais pas sans aide ! Pour vous soutenir dans ce projet et jaloner votre parcours, le SE-Unsa met à votre disposition un ensemble de fiches «Mobilité». Mobilité dans l'Éducation nationale, vers un autre ministère, dans une autre Fonction publique, dans le privé, à l'étranger... autant de ressources sur les différentes possibilités, les statuts (détachement, disponibilité...) et les procédures d'accompagnement (CFP, Dif*...). Pour tout renseignement, prenez contact avec vos représentants locaux du SE-Unsa.*

(*) Droit individuel à la formation

Vous pensez à une seconde carrière ?

Depuis 2006, l'association Aidoprofs a pour mission d'aider les enseignants qui ne peuvent ou ne veulent plus considérer leur métier comme un métier d'avenir. Aidoprofs se propose donc d'informer, de conseiller et d'accompagner dans leur démarche des enseignants de tous niveaux dans le projet de réinvestissements de leurs compétences professionnelles. Un nouveau virage est bien souvent difficile à négocier seul alors, n'hésitez pas à consulter le site de l'association sur www.aidoprofs.org

