



Suicide d'une directrice d'école : « Pourquoi des enseignants se retrouvent-ils aussi isolés ? »

A la suite de l'émotion suscitée dans la communauté enseignante par le suicide d'une directrice d'école à Pantin, la professeure de sciences de l'éducation Anne Barrère analyse les raisons du sentiment de solitude ressenti par nombre de professeurs. Tribune. A une année d'intervalle, deux événements ont uni le monde de l'éducation dans une commune émotion collective. L'agression d'une enseignante filmée, puis diffusée par des élèves dans un lycée de Créteil en octobre 2018, a donné lieu à la diffusion du hashtag #pasdevague, rapportant de multiples incidents et agressions vécues dans des établissements scolaires. Le suicide de Christine Renon, directrice d'école à Pantin (Seine-Saint-Denis), le 21 septembre, dont la lettre évoque clairement la souffrance qu'elle éprouvait dans son travail, a suscité de très fortes manifestations de soutien, de solidarité, d'hommages.

Le statut bien particulier des directeurs et directrices d'école, particulièrement propice à exacerber toutes les contradictions actuelles de l'organisation scolaire, a été sollicité pour expliquer la mort de M Tenon. Le contexte de la Seine-Saint-Denis est par ailleurs commun aux deux événements. Mais beaucoup d'enseignants et de personnels d'éducation témoignent, à cette occasion, de situations de travail proches, comparables, dans lesquelles ils se sont retrouvés en difficulté et sans soutien. Si les syndicats se sont bien sûr associés à ces manifestations, les réactions les ont aussi dépassés dans leur extension. Des revendications nouvelles s'affirment fortement, notamment des demandes centrées sur la médecine du travail et la prise en compte des risques psychosociaux.

Fragmentation du quotidien

Pourquoi des enseignants et des cadres de l'éducation se retrouvent-ils aussi isolés ?

L'organisation inchangée du travail des enseignantes et enseignants, seuls dans leur classe fermée pour le meilleur – la fragile magie de la classe qui marche bien – ou pour le pire – la lourde apathie ou le conflit – reste évidemment une explication. L'autonomie appréciable qui en résulte dans certains contextes se paie parfois d'un isolement implacable.

Mais dans le cas des directions d'école, c'est d'une autre solitude qu'il s'agit. Celle d'un quotidien fragmenté, dispersé dans de multiples microséquences relationnelles, pris en tenailles entre rapport aux autres membres de l'institution, rapport aux parents, aux municipalités et territoires, parfois au plus loin de ce que l'on considérerait être prioritaire ou le plus important dans son métier. Là aussi, ce qui peut être très satisfaisant ou même exaltant, le sentiment de résoudre de multiples problèmes par son implication ou sa présence personnelle, peut devenir destructeur dès que la charge de travail est trop forte, certaines relations trop blessantes, certaines situations en impasse dans des contradictions structurelles, et donc insolubles dans le présent de l'action.

La difficulté de maintenir son autorité est aujourd'hui une caractéristique professionnelle commune aux enseignants face à des élèves qui ont changé, des rapports moins distants et codifiés entre générations, des styles pédagogiques différents les uns des autres. Mais il est très difficile de comprendre ces problématiques comme des enjeux collectifs tant ce sont des qualités apparemment individuelles qui s'y investissent. Tel élève qui pose problème à un collègue n'en pose aucun à un autre, et réciproquement ; si tel enseignant est en difficulté, c'est, peut-on être tenté de penser spontanément, parce qu'il ou elle est trop autoritaire, c'est qu'il ou elle traverse une mauvaise passe, c'est qu'il ou elle est trop proche des élèves, voire démagogique.

De même, le rapport à la charge de travail, à la dispersion, à l'envahissement éventuel de la vie privée est lui aussi très individualisé, voire intime. Face aux prescriptions impossibles à réaliser, certains se culpabilisent et d'autres les mettent à distance. Face à l'accélération des temporalités, certains arrivent à ralentir et d'autre pas ; face à l'accumulation des mails, certains arrivent à «

couper » et d'autres moins. Face à la multiplicité des demandes relationnelles, certains se laissent envahir, et d'autres sont mieux protégés par leur contexte de vie privée, ou tout simplement en meilleure santé.

Surindividualisation et injonction au travail collectif

Cette surindividualisation du rapport au travail réel, quotidien, est en un sens paradoxale dans un univers de travail qui vante constamment les vertus des collaborations, des partenariats et du travail en équipe. Parfois, il est clair que les projets et démarches collectives limitent cette solitude. Les contextes d'établissement sont très différents à cet égard, certains étant beaucoup plus soutenant que d'autres, inversant même parfois la hiérarchie informelle de la difficulté des établissements, et permettant de comprendre comment dans des contextes dits « sans problème » on peut parfois être ou se sentir encore plus seul.

Mais dans bien d'autres cas, l'injonction au travail collectif ne permet pas forcément de lutter contre l'isolement. Lorsqu'elle est contrainte ou centrée sur des dispositifs trop éloignés du cœur de métier, cette injonction peut même renforcer le poids de la charge de travail, y compris mentale, les situations conflictuelles, et la fatigue relationnelle.

L'appel d'enseignants, commun à ces deux cas qui ont fait l'actualité, au soutien hiérarchique, et la dénonciation du silence bureaucratique, voire de l'omerta, qui entoure aujourd'hui le réel du travail des enseignants et leurs difficultés, met l'accent sur une crise majeure. L'encadrement dans l'éducation nationale est aujourd'hui tendu entre deux modèles organisationnels, naviguant de l'un à l'autre suivant les contextes, les circonstances et les personnes.

Quel rôle pour la hiérarchie ?

Dans la bureaucratie professionnelle traditionnelle qu'était l'éducation nationale, et qu'elle reste en grande partie, les chefs d'établissement ou cadres intermédiaires ne sont pas les bienvenus dans la classe. Seuls les inspecteurs y ont droit de cité de temps en temps, trop peu sans doute pour envisager le grain fin des situations individuelles problématiques. Dans les évolutions actuelles, la hiérarchie doit au contraire davantage accompagner et soutenir ; la communication est plus horizontale. Des formateurs, coordinateurs, conseillers pédagogiques essaient de jouer un rôle d'intermédiaire entre les niveaux hiérarchiques.

Mais depuis les années 1990, il s'agit précisément de transformer cette bureaucratie traditionnelle, en y introduisant notamment une culture des résultats considérée comme une solution aux problèmes actuels de l'école, en y développant une évaluation tenant compte de compétences et de mérites individuels bien plus que des démarches professionnelles collectives. Il n'est alors pas évident qu'un encadrement qui participe autant de cette individualisation du rapport au travail puisse en même temps le freiner. Mais on voit mal également comment le maintien des rapports hiérarchiques traditionnels serait en quoi que ce soit une solution valide.

Les réseaux sociaux, au travers des émotions suscitées par ces drames, font de situations individuelles de travail, particulières et complexes, une réalité collective au travers des témoignages, et des dénonciations. Ce qui est tu, invisibilisé, voire tabou dans le quotidien scolaire, hormis peut-être dans certains réseaux affinitaires ou amicaux, est su, commenté, analysé, en général de manière empathique et en appelant à la solidarité. Mais parfois aussi, particulièrement dans le cas du #pasdevague, ces expressions témoignent de profonds désaccords normatifs.

Tant que des collectifs de travail ne contiendront pas, dans les établissements scolaires eux-mêmes, les excès de cette individualisation, tant que les épreuves relationnelles ne seront pas suffisamment prises en compte, notamment dans la formation des enseignants, tant que les débats et controverses professionnelles ne créeront que des conflits personnels, tant que le professionnel réflexif parfois érigé en modèle n'apprendra pas à travailler sur ses propres limites et sur les constructions de solidarité, le travail des enseignants et des professionnels de l'éducation pourra être aussi bien le lieu de satisfactions très fortes, voire de victoires parfois méconnues, que de processus destructeurs des personnes elles-mêmes, sans que les risques du métier aient pu être bornés, ni même parfois bien compris.

Ce texte est paru dans « Le Monde de l'éducation ». Si vous êtes abonné au Monde vous pouvez vous inscrire à cette nouvelle newsletter hebdomadaire en suivant ce lien.