

Journées d'Avignon E&D des 4, 5 et 6 octobre 2019

Atelier : « stress des cadres de l'Education nationale »

Bilan synthétique de l'atelier et compte rendu en plénière

Essayer d'analyser, de comprendre les sources, d'envisager des pistes de remédiation au stress des cadres de l'Education nationale, c'est se pencher plus globalement sur l'étude des risques psychosociaux (RPS) qu'encourent ces personnels.

Les risques psychosociaux, faut-il le rappeler, sont définis comme « les risques pour **la santé mentale, physique et sociale**, engendrés par **les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels** susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » du professionnel.

Le groupe réuni en Avignon le samedi 5 octobre était composé de 9 personnes.

Après avoir souligné le fait que cette question n'était pas nouvelle, nous avons pu définir qu'elle se posait pour tous les cadres de l'éducation à des degrés moindres selon les niveaux d'exercice du métier (étude de la DEPP 2016), et qu'elle était de nouveau tragiquement d'actualité après le suicide de la collègue directrice de maternelle.

D'autres marqueurs moins dramatiques heureusement le confirment : taux d'absentéisme pour raison de « burn out », même si le diagnostique n'est pas toujours clairement posé.

Baromètres réguliers de la rentrée.

Nous avons au cours de débats riches et variés, au cours d'échanges illustrés pu définir des causes avec quelques marqueurs à ce stress. Ensuite nous avons dégagé quelques pistes qui devraient à notre sens essayer de faire diminuer cette pression, rendre le cadre de travail plus simple, afin d'assurer les missions de manière plus efficace.

Des causes possibles de stress :

Des situations de réforme : par nature, une réforme sort de sa zone de confort celui qui doit la mettre en œuvre. Cette situation est accrue lorsque le sens, l'accompagnement, le calendrier de la mise en place est flou, non expliqué.

Des calendriers, temporalités aux rythmes infernaux : l'accélération des modes de communication, la « suppression des distances » engendrent des attendus de réponses immédiates. Le temps de la réflexion pour analyser, apporter la réponse n'existe quasiment plus. D'ailleurs, les cadres sont souvent les plus exposés aux situations dans lesquelles ils n'ont pas les éléments de réponse aux questions qui leur sont posés.

Une forme de management synchrone : il s'agit dans ce cadre là de ne jamais laisser les cadres se reposer, se poser même. L'enchaînement des tâches est tel que nulle possibilité de mesurer pleinement son action, de réfléchir sur elle, voire de la « critiquer ».

La culture du résultat : cette autre forme de pilotage fait abstraction des moyens pour ne privilégier que les résultats. Faire mieux avec potentiellement moins. Lorsque ce pilotage met en avant la responsabilité des cadres, les échecs sont alors absorbés par le cadre.

L'exposition des cadres : Ces formes managériales mettent en avant la responsabilité des cadres. Le système permet de progresser, votre management ne l'a pas permis.

L'isolement des cadres : Un tel management, le nombre des cadres (PERDIR plus que professeurs qui eux sont le plus gros corps) isole facilement les cadres. Lorsque cet isolement n'est pas réel, il est cependant souvent ressenti.

Augmentation des tâches : 20 ans...en 20 ans combien de tâches nouvelles ? Combien de tâches abandonnées ? Et lorsque la nature même de ces tâches est anxiogène (aspect sécuritaire, importance de l'orientation...) cela crée une fois de plus des situations de stress, d'angoisse...

Une hiérarchie qui ne soutient guère : celle-ci est bien perçue comme celle qui donne les ordres, qui travaille sous forme d'injonctions parfois paradoxales, mais aussi comme celle qui malgré l'affichage ne défend guère. Les cadres sont moins nombreux que les usagers, et le « pas trop de vagues » est un principe bien établi.

Les cadres sont donc ou se sentent isolés, exposés, jugés plus sur les résultats que la pertinence des mises en œuvre. Ceci entraîne une vision plus restrictive des missions à faire, qui sont par ailleurs, de plus en plus nombreuses, parfois pas très explicites, et dont on ne perçoit pas trop le sens.

C'est toute l'image de marque, la représentation des métiers, de l'institution que s'en trouve écornée. Cette situation de cadre, d'une institution que les médias battent en brèche, qui n'ont pas l'usage du droit de réponse génère un mal être professionnel qui se confond trop souvent avec un mal être personnel.

Face à ces causes non exhaustives, il nous a semblé que les réponses, les tentatives d'amélioration du cadre pourraient être :

Un travail important sur le cadre d'exercice des métiers : il est temps en effet de redéfinir les tâches de tous et de chacun, de les estimer, de les hiérarchiser, de les redistribuer. La définition pour tous du cadre précis du champ d'intervention est nécessaire.

Demander à ce que le management soit de nouveau un management constructif qui se construira autour des pôles suivants : informer prioritairement des cadres, former tous les

acteurs pour accompagner en tenant compte des besoins exprimés, privilégier la participation collective et gratifier les réussites.

La formation reste à notre avis un rouage essentiel, mais elle est trop souvent vécue comme descendante. Tous les modes doivent être recherchés : auto formation, formation par les pairs, formation institutionnelle, analyse de la pratique professionnelle...

Des travaux de recherche existent, il faudrait s'appuyer sur ces travaux autour des diagnostics partagés, du pilotage partagé, pour changer l'image du cadre de travail.

Cette assise permettrait aussi de rentrer dans une pensée positive qui doit plus mettre en avant, valoriser ce qui fonctionne, permettre d'échanger...

Enfin, un accompagnement des personnels doit pouvoir être envisagé afin que la mission, les missions ne prennent pas le pas sur les personnes. Apprendre à hiérarchiser, à se ménager, à gagner en efficacité, à défaut de dire NON doit permettre un exercice des cadres plus serein.