



Les risques et les avatars du métier

Si la gestion des ressources humaines s'est développée dans l'Éducation nationale, quels sont les dispositifs mis en place dans l'académie de Nantes en direction des enseignants qui, pour diverses raisons, se trouvent en rupture de carrière ?

Il arrive que, pour des motifs médicaux, sociaux ou professionnels, qui peuvent être interdépendants, un enseignant se trouve dans une situation telle qu'il soit amené à suspendre, temporairement ou définitivement, l'exercice de ses fonctions. Certains professeurs souhaitent, par ailleurs, procéder à une évolution professionnelle. Certes, les situations ne sont pas nécessairement comparables, dans la mesure où, dans un cas, l'enseignant rencontre des difficultés, tandis que, dans le second, la mobilité peut relever d'une démarche volontaire. Pourtant, les deux options peuvent se rejoindre de même que, dans le cas d'une discipline en voie d'extinction, la personne concernée peut être conduite à changer de discipline d'enseignement. Autant de cas de figures que suit, encadre, soutient et accompagne l'ensemble des intervenants de la cellule rectorale Gestion ressources humaines (GRH).

La responsable du suivi individualisé des personnels signalés en difficulté a, par exemple, traité en 2003-2004, deux cent cinquante dossiers environ sur un total de dix-sept mille enseignants installés dans l'académie de Nantes. La psychologue du travail a elle aussi suivi, dans le cadre de sa mission d'aide à l'évolution professionnelle des personnels, environ deux cent cinquante personnes (voir page suivante).

Déceler la situation de crise

Tout d'abord, comment définir une situation de crise pour un enseignant ? Dans un premier temps, on considère qu'il s'agit d'un contexte dans lequel celui-ci n'est plus en mesure d'exercer son métier, ce qui pose problème à l'entourage dans le cadre de l'établissement scolaire. Hormis les cas médicaux, il peut s'agir de problèmes de gestion de classe ou de compétences professionnelles. Ainsi, dans ses cours, par exemple, un professeur ne s'adresse qu'aux élèves du premier rang, ne réalisant absolument pas que, pendant ce temps, les autres se livrent à des activités non prévues et totalement débridées, pouvant, à l'occasion, être source de risques majeurs. Encore faut-il que cette situation soit signalée au rectorat par le chef d'établissement, parfois par l'intermédiaire d'un inspecteur, ou, plus rarement, à la suite d'une pétition de parents ou d'élèves. En tout état de cause, la cellule "Gestion des ressources humaines" prend soin de vérifier la véracité de la

Rectorat de Nantes [44]

Propos recueillis par J. PERRU, auprès de P. LE GALL, directeur des ressources humaines, M. LAURENT, responsable du suivi individualisé des personnels, F. JANIN-GERGAUD, psychologue du travail et M. BRIGAULT, déléguée à la formation continue des enseignants

Bilan des entretiens d'orientation année scolaire 2003-2004

Répartition par département

Département	Nombre	%
Loire-Atlantique	131	53
Maine-et-Loire	44	18
Mayenne	15	6
Sarthe	31	13
Vendée	25	10
Autres	1	0
Total	247	100

La répartition est comparable à celle des années précédentes. Pour essayer de répondre à la demande de départements plus éloignés : six journées de rendez-vous ont été assurées à l'inspection académique du Mans, deux à l'inspection académique de Laval. Cette proximité géographique des rendez-vous est appréciée par les personnels qui demandent un entretien, mais aussi par les assistantes sociales du personnel et les médecins de prévention. Ces déplacements sont l'occasion d'échanges, de concertation et de transmissions d'information très appréciés de part et d'autre.

Répartition des enseignants par grade :

Enseignants 2^d degré : 172 (161 l'an dernier)

Enseignants 2 ^d degré	Nombre
Agrégés	13
Certifiés	106
PLP	33
PEGC/AE/CE	4
Stagiaires IUFM	6
MA/contractuels	10
Total	172

Enseignants 1^{er} degré : 29 (28 l'an dernier)

Enseignants 1 ^{er} degré	Nombre
Professeurs des écoles	18
Instituteurs	10
Contractuels	1
Total	29

Personnels non-enseignants : 46 (51 l'an dernier)

Pers. non-enseignants	Nombre
Personnels de direction	2
COP/CPE	9
AASU	1
Adjointes administratifs	1
Assistants sociaux/infirmières	3
OEA/OP/MO	27
Contractuels	2
Autres*	1
Total	46

*Il s'agit d'une personne extérieure à l'académie.

Répartition public-privé :

Public	230
Privé	11
Autre	6
Total	247

Les personnes du privé viennent à la demande des services médicaux sociaux.

La rubrique "autre" concerne des personnels qui ne sont pas en poste au moment du premier entretien (exemple : personnes souhaitant entrer à l'EN).

Répartition par sexe

	Nombre	%
Hommes	101	40,9
Femmes	146	59,1
Total	247	100

Répartition selon l'âge

	Nombre	%
moins de 30 ans	14	5,7
30-34 ans	35	14,2
35-39 ans	57	23,1
40-44 ans	45	18,2
45-49 ans	47	19,0
50-54 ans	35	14,2
55 et plus	14	5,7
Total	247	100

La demande se situe massivement entre 35 et 50 ans.

On peut donc remarquer une confirmation de la tendance à ce qu'une demande s'exprime tout au long de la carrière.



situation décriée, auprès du chef d'établissement, quitte à mandater le médecin de prévention ou un inspecteur à se rendre sur le terrain pour en observer la réalité et en apprécier les tenants et les aboutissants. Se posent alors, d'une part, la question du seuil de tolérance des uns et des autres, d'autre part, celle de la volonté, voire de la faculté, de l'institution à dissimuler ou à révéler une situation problématique, à moins que des postures syndicales de nature protectionniste s'opposent à pointer celle-ci. Dans ce domaine, si des solutions locales sont parfois trouvées, à l'interne, dans la mise en place d'organisations spécifiques, il faut bien reconnaître que l'indulgence et la prudence ont été de mise jusqu'à une période récente. La formation des personnels de direction intègre d'ailleurs une sensibilisation grandissante à la gestion de situations de ce type, dans la mesure où un chef d'établissement doit, dans ses missions, faire office de responsable des ressources humaines de proximité.

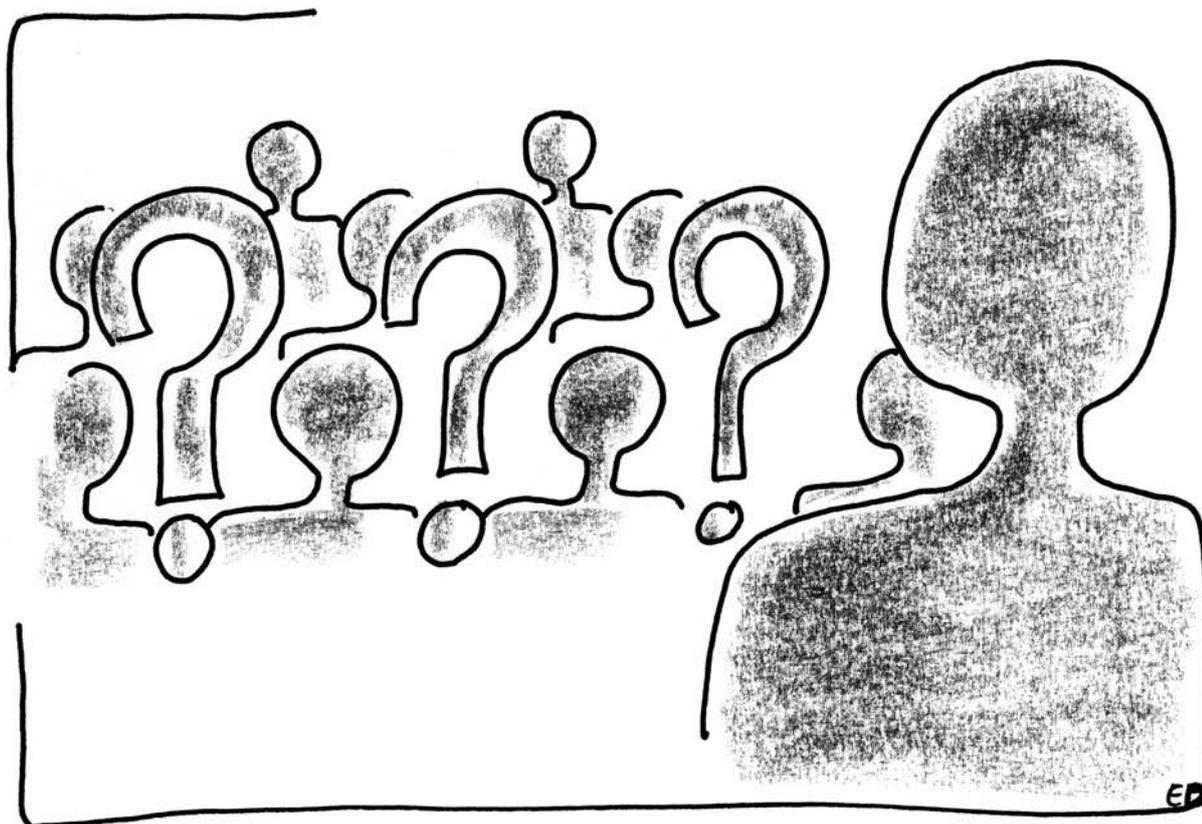
Qui est concerné ?

Par ailleurs, que la personne concernée soit informée du signalement de sa situation ne suffit pas toujours, encore faut-il qu'elle reconnaisse les difficultés qu'elle rencontre, qu'elle en prenne conscience et accepte de les résoudre. Or, il arrive que l'intéressé soit dans le déni, rejette les problèmes sur autrui et refuse, par exemple, un changement d'établissement vécu comme un échec. Plusieurs paramètres entrent en considération pour décider de la procédure à envisager, parmi lesquels intervient l'âge de la personne concernée. Après cinq à six ans d'exercice, il arrive que l'on

propose à un jeune professeur qui rencontre de graves difficultés, une réorientation. Ce type de situation, assez rare, permet de s'interroger sur la capacité de la formation initiale à déceler les fragilités de certains candidats au métier, non repérées lors des épreuves théoriques. Sans doute, dans ces cas-là, eût-il été souhaitable de déceler, en temps voulu, des fragilités psychologiques, voire pédagogiques, chez les lauréats. Mais, sous l'effet de l'usure du temps, c'est la tranche d'âge des 50-60 ans qui se trouve majoritairement représentée dans les personnels signalés en difficulté. Dans ce cas, la procédure envisagée consistera plutôt en une recherche de poste adapté ou de cessation progressive d'activité (CPA). En revanche, pour ce qui est des personnels qui songent à une mobilité professionnelle, c'est bien plutôt tout au long de la carrière qu'une interrogation émerge. Il est d'ailleurs de plus en plus fréquent que de jeunes professeurs consultent la psychologue du travail pour réaliser un bilan de compétences lors d'un entretien d'orientation avec, en tête, un projet de reconversion pour envisager d'autres fonctions dans ou hors Éducation nationale (voir page 38).

Allègement, parcours individualisé, mise en réseau

Divers dispositifs d'aide existent à destination des enseignants en difficulté. S'il s'agit de personnes dont l'état de santé est problématique, un allègement de service peut être mis en place. En 2003-2004, quarante-six professeurs ont ainsi bénéficié de cette solution provisoire, dans l'attente d'une CPA, d'une retraite, d'un



“Recommencer dans le métier” au regard de la psychologie du travail

La fonction de psychologue du travail à la direction des ressources humaines du rectorat de Nantes existe depuis 1999. Sa mission principale est de faciliter l'évolution professionnelle des personnels. La psychologue du travail propose donc des entretiens-conseils en orientation professionnelle, répond à la demande de bilan individuel. Ce service s'adresse à tous les personnels : enseignants, ATOS, encadrement, à leur demande (initiée personnellement ou initiée institutionnellement) pour analyser leur situation, aider à la formulation d'un projet professionnel, réaliser ou orienter vers un bilan de compétences ou un plan de formation (voir page 36).

Lors de l'entretien-conseil, il s'agit d'abord, pour la psychologue du travail, d'aider la personne à clarifier la situation. La demande d'entretien s'avère parfois liée à des événements extérieurs, plus ou moins identifiés comme source de difficultés, par exemple :

- retour de l'étranger, mutations inter ou intra sur des postes non souhaités,
- évolutions d'équipes et de fonctionnement au sein de l'établissement,
- ou encore des changements de programmes, de directives, de public...

autant de changements susceptibles de déstabiliser, de façon plus ou moins importante, et plus ou moins ponctuelle, les personnes qui les vivent.

Lors des entretiens, vont être explicitées et analysées les raisons d'une demande d'aide, dont celles précitées. Des éléments de réponse et solutions au problème posé vont être recherchés. Ainsi, la personne concernée va-t-elle cheminer à divers degrés en envisageant la préparation ou non d'un concours, la recherche ou non d'une formation, une demande ou non de mutation, l'étude ou non des conditions de faisabilité d'un projet formulé... Après avoir exploré différentes pistes, la réponse fournie peut être celle d'un "recommencer dans le métier" avec un réinvestissement, visible souvent à travers la participation à un travail d'équipe, à des actions de formation, à la mise en œuvre de projets...

À titre d'exemples

Une certifiée documentaliste en collège ZEP s'interrogeant sur un changement de métier dû à ce qu'elle exprime comme l'abandon de toute "activité créatrice" analyse plus avant, lors de l'entretien, les raisons de son questionnement : le besoin de formation en informatique non avoué, le manque d'échanges avec les collègues, une situation mal vécue dans l'établissement mais ponctuelle... Depuis, elle s'est inscrite à plusieurs sessions de formation au PAF, a rencontré son nouveau chef d'établissement, a contacté plusieurs collègues, et réfléchi à sa demande de mutation... Le bilan d'étapes est, à ce jour, satisfaisant pour elle dans sa fonction actuelle. Ayant pris du recul, sans changement de fonction, elle étudie de façon plus consciente sa demande de mutation.

Un jeune enseignant en génie mécanique, en congé maladie au moment de l'entretien, exprime une demande de changement de métier provoqué par ce qu'il appelle un "surinvestissement au travail" dû à la mise en place de nouveaux programmes, à des trajets importants, à l'exercice de ses fonctions de professeur principal et de membre du conseil de la vie lycéenne (CVL)... Il estime avoir dépassé sa capacité à assumer l'ensemble des tâches qui lui incombent. Après avoir rencontré plusieurs interlocuteurs ciblés, chef des travaux, chef d'établissement, inspecteur, médecin de prévention, il a réaménagé son poste de travail puis obtenu une mutation qui, actuellement, le satisfait. On peut d'ailleurs noter, à travers cet exemple, qu'il n'est pas rare d'avoir à s'interroger sur le sens de la "maladie" : s'agit-il de la seule réponse possible à une situation donnée ou de la cause de celle-ci ?

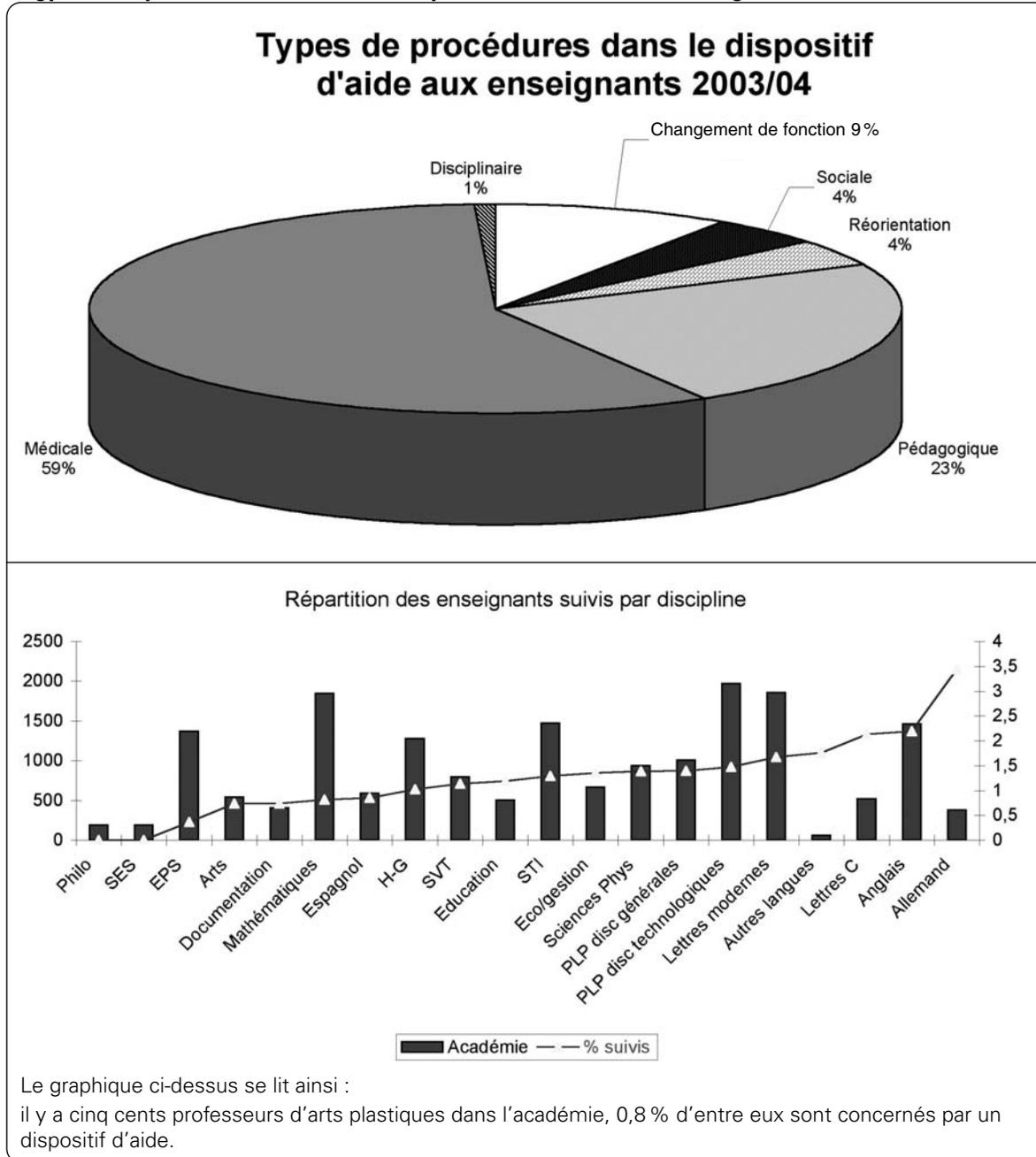
Un enseignant d'histoire-géographie souhaite un changement de fonction parce qu'il "se heurte à trop de contraintes". À l'issue d'un travail de recherche portant sur ses valeurs, intérêts et motivations, il apparaît que l'insatisfaction qu'il ressent provient du fait qu'il a choisi sa profession par défaut, d'où ce sentiment de frustration. Depuis, cette personne a réintroduit dans sa fonction des éléments de satisfaction, dont la mise en œuvre de projets au sein de l'établissement.

Ainsi, de nombreuses personnes trouvent leur solution, après avoir mieux appréhendé leurs aspirations, leur environnement professionnel, après avoir mieux compris les règles institutionnelles. Dans le cadre statutaire, des formules telles que congé formation, temps partiel, demande de mutation, voire congé parental ou demande de disponibilité, font couramment partie des solutions retenues pour soulager, à un moment donné, une situation difficile. À travers ces exemples, on peut souligner le besoin ressenti par chaque personne de donner du sens à son travail, de se reconnaître dans son activité professionnelle, et presque toujours de se positionner à l'intérieur du service public, de comprendre et accepter les règles, de redevenir acteur de sa vie professionnelle.

Françoise Janin-Gergaud
Psychologue du travail
Direction des ressources humaines au rectorat de Nantes



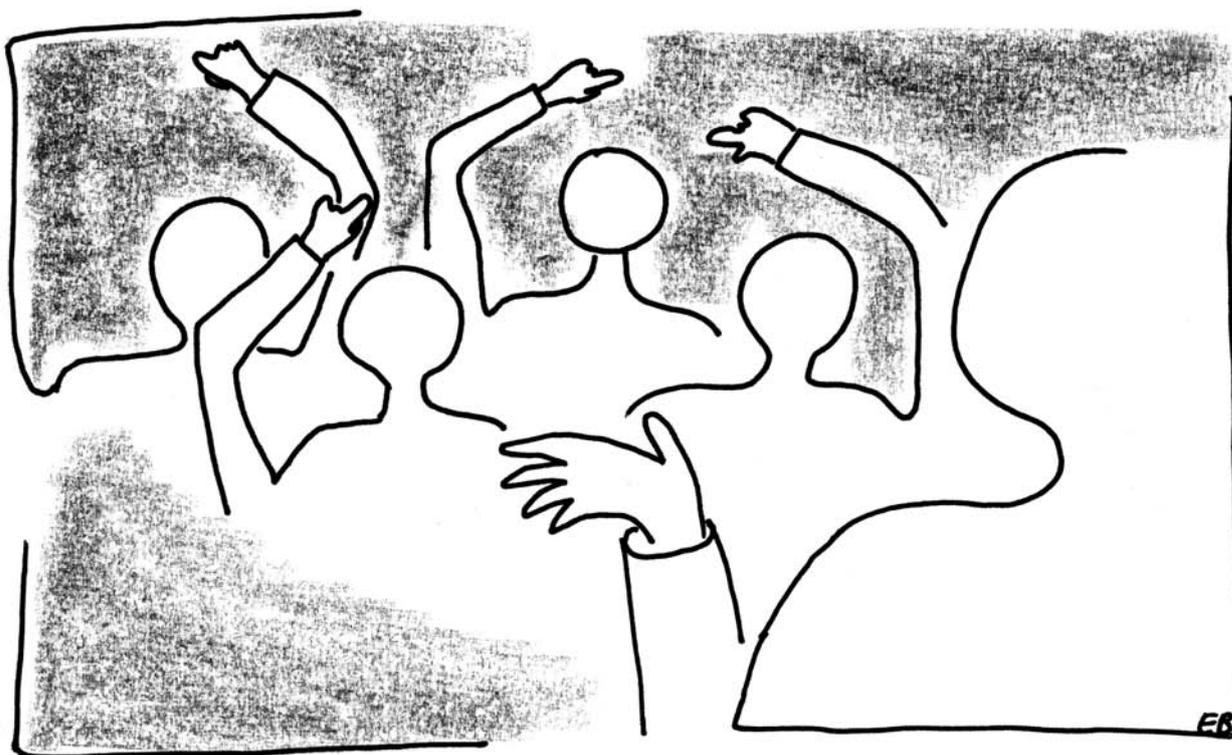
Types de procédures dans le dispositif d'aide aux enseignants 2003/2004



reclassement, d'un poste en réadaptation ou d'un congé de longue maladie. Dans le cas de grandes difficultés, médicales ou pédagogiques, une décharge d'enseignement complète peut être envisagée. Si le retour devant les élèves n'est pas possible, plusieurs solutions se présentent. Soit un autre poste sur d'autres fonctions dans le cadre d'un poste en réadaptation, soit un congé formation en vue d'une réorientation lorsque l'enseignant est plus jeune. Ainsi, en 2003-2004, cent trente neuf mois de congé formation ont été utilisés afin d'accompagner ainsi des évolutions professionnelles nécessitant une interruption d'activité de plusieurs mois.

En revanche, lorsqu'un retour devant les élèves est envisageable, des dispositifs d'aide pédagogique

sont proposés et des parcours individualisés mis en place : accompagnement par un tuteur ou un accompagnateur prodiguant aide et conseils, intégration à des stages, voire participation à des journées de formation spécifiques. Mis en place dans l'établissement ou dans un établissement proche, le tutorat consiste en une formation sur le terrain d'ordre didactique et pédagogique, assurée par un enseignant de la discipline. Aide relationnelle de proximité, l'accompagnement, volontairement assuré par un collègue d'une autre discipline, intervient plutôt dans la remise en confiance et la mise en place de savoir-faire de gestion de la classe et d'exercice du métier. Cette fonction, explicitée dans un cahier des charges, a été testée avec un certain succès par une trentaine de personnes-ressources. Pour



autant, ce type d'accompagnement toujours offert à ce jour mais atypique dans un système de formation à fort cloisonnement disciplinaire, est rarement sollicité.

En parallèle et afin d'anticiper et de prévenir d'éventuelles ruptures, un nouveau dispositif de formation dénommé "Soutien spécifique pour enseigner" a été proposé au PAF en 2003-2004. Destiné à des enseignants volontaires se sentant soit en situation de fragilité ponctuelle, soit tout simplement éprouvant le besoin d'enrichir leur palette d'interventions, il vise à identifier les difficultés rencontrées afin de remobiliser les intéressés dans l'exercice de leur fonction. Il peut s'adresser, par exemple, à un professeur qui, après avoir longtemps enseigné dans un lycée de centre-ville, se retrouve dans un collège de ZEP, ou bien, à l'inverse, à un jeune enseignant qui, après s'être investi dans de nombreux projets en ZEP, a besoin d'être remotivé lors de son affectation dans un autre type d'établissement.

En 2004-2005, sept professeurs à Angers et dix à Nantes, tous volontaires, ont bénéficié de ce soutien. Sur une dizaine de journées réparties sur l'année, se déroulent trois modules complémentaires. Un module "Analyse de pratiques" remet en confiance les personnes par l'écoute et le travail collectif des paroles singulières de chacun. Un deuxième module "Créativité pédagogique et développement professionnel" propose un travail d'observation et d'analyse de situations de classe (auto-observation, vidéos, descriptions) permettant d'ouvrir de nouvelles pistes et d'inscrire les enseignants dans un réseau de ressources. Le troisième module "Vivre une expérience théâtrale" décline l'exercice de

la voix, de la gestuelle, de l'écoute, du regard, afin de travailler la présence et la relation pédagogique.

Vers une meilleure prise en compte des individus

Quid de la culture de l'évaluation des compétences et de la mobilité professionnelle dans la fonction publique ? Le métier de professeur, souvent solitaire dans les faits, prédispose-t-il à vivre des difficultés qui font l'objet d'un tabou dans la communauté enseignante, d'autant plus prompte à refuser de prendre en considération ce qu'elle craint elle-même ? La remise en question personnelle est-elle si aisée ? La formation pédagogique initiale est-elle suffisante quant à la pratique de la classe ? Autant de questions soulevées par ces situations délicates qui, pour rester minoritaires, n'en questionnent pas moins le fonctionnement de l'institution. Si les enseignants ne sont sans doute pas encore assez informés des diverses procédures qui figurent dans une brochure intitulée *Aide aux personnels*, à consulter dans les secrétariats des établissements scolaires et des propositions préventives de formation du PAF, force est de reconnaître que la cellule de la Gestion des ressources humaines se consacre pleinement et humainement à la résolution de situations souvent complexes. Non sans se heurter parfois à des réflexes corporatistes qui considèrent que les mesures générales doivent l'emporter sur la prise en compte du particulier, qui conduirait par exemple à des dérogations individuelles, impliquant forcément une part de subjectivité. Or la dimension personnelle doit inévitablement intervenir dans la gestion des personnels. □