

# Peut-on dissocier le bien-être des élèves de celui des adultes de l'école ?

Docteur M.T. ROUX & Sylvie DIEUMEGARD

*L'institution affirme de façon récurrente sa volonté d'améliorer le bien-être à l'école, la qualité du climat scolaire et la prévention des risques psycho-sociaux. Pour autant au-delà du consensus sur les concepts, peut-on considérer qu'il existe une réelle politique visant à mettre en place des dispositifs harmonisés, et des protocoles validés susceptibles d'y contribuer? Il est permis d'en douter tant la difficulté est grande mais, modestement, c'est l'objectif que l'académie de Poitiers a cherché à atteindre.*

A partir d'une analyse des besoins du terrain et d'une réflexion systémique prenant en compte aussi bien les élèves et les personnels que leurs interactions, cette académie a mis en place des dispositifs expérimentaux visant à améliorer le bien-être à l'école, la qualité de vie au travail et la réussite de tous.

Le **premier dispositif** a été conçu dès 1997 à partir de constats simples partagés par différents acteurs (enseignants-formateurs, inspecteur chargé de mission RH, chefs d'établissement, médecins des personnels) :

- certains enseignants éprouvent des difficultés de gestion de classe devant lesquelles les corps d'inspection sont démunis car elles ne relèvent pas du domaine pédagogique à proprement parler ;

- ces difficultés induisent une véritable souffrance professionnelle chez les enseignants concernés et ont des conséquences négatives sur leurs élèves, ainsi que, dans une moindre mesure, sur les autres personnels.

L'hypothèse de départ élaborée à partir de ces constats a été de proposer à ces enseignants une réflexion sur leur métier et l'importance de la qualité de la relation pédagogique nécessaire à la transmission des savoirs disciplinaires dans un climat scolaire apaisé. Pour cela, un protocole d'étayage a été élaboré avec l'objectif d'améliorer à la fois leur qualité de vie au travail et le bien-être à l'école des élèves et des autres personnels.

Ce premier dispositif, intitulé « **Groupe de Soutien Professionnel (GSP)** » fonctionne comme suit :

- il s'agit pour une vingtaine d'enseignants volontaires du second degré de bénéficier d'un accompagnement et d'une formation de deux ou trois ans, tout en assurant simultanément leur service d'enseignement. Une journée par semaine est libérée dans leur emploi du temps pour leur permettre de participer à l'accompagnement ;
- le dispositif comporte différents volets : entretiens individuels avec des enseignants-formateurs formés spécifiquement à cette fonction, groupes d'analyses de pratiques avec des pairs non disciplinaires, collègues de disciplines différentes, séminaires sur le métier animés par un psychologue clinicien, stages sur la gestion de classe, sur la psychologie des adolescents et sur les parcours professionnels ;
- des ateliers optionnels sont proposés au cours de ces 2 deux ou 3 trois années sur : l'estime de soi, la gestion du stress et des émotions, le corps et la voix, etc.

A l'issue de cette formation longue et « impliquante », 90% des participants ont retrouvé un équilibre et un mieux-être professionnel. Par ailleurs, 5% continuent à éprouver des difficultés et 5% ont choisi de s'engager dans une reconversion professionnelle. L'hypothèse de départ est ainsi largement validée.

La déclinaison au premier degré, intitulée « **Groupe d'Accompagnement Professionnel Académique (GAPA)** » a été plus longue à voir le jour, en raison d'une part, de l'obligation de remplacement des professeurs des écoles pris en charge, et, également, d'une certaine résistance des inspecteurs de l'éducation nationale, exprimant parfois la crainte d'une possible concurrence par rapport à leur propre accompagnement.

Ce n'est qu'en 2013 que le GAPA a été déployé sur le territoire académique après une phase expérimentale de 3 ans dans un seul département.

L'évaluation a mis en évidence un mieux-être professionnel, une « *réduction des conflits avec les parents et les élèves, des relations plus sereines en classe avec une meilleure compréhension des besoins des élèves* ». En outre, les services de gestion des personnels ont constaté une réduction de l'absentéisme perlé et du nombre des arrêts maladie des enseignants accompagnés.

Un **troisième dispositif** a été initié en 2008 à partir d'une extension régionale de l'étude internationale *Health Behaviour in School-Aged Children* pilotée par l'Organisation mondiale de la santé portant sur les comportements de santé des 11, 13 et 15 ans.

L'objectif initial n'était pas de mettre en évidence pour la énième fois les facteurs de risque sur lesquels le plus souvent l'école n'a pas prise mais, au contraire, d'identifier les facteurs de protection à renforcer dans le cadre scolaire. A partir de l'expression des jeunes eux-mêmes, il s'agissait d'élaborer une politique de prévention plus ciblée.

Une recherche approfondie sur les données régionales a analysé les critères associés à la satisfaction scolaire. Au plan statistique, les seuls indicateurs corrélés positivement étaient la perception par les élèves que leurs enseignants étaient justes, et gentils ou bienveillants.

A l'évidence, et bien qu'il ne s'agisse pas d'un lien de causalité, c'est la qualité relationnelle avec leurs enseignants qui est le facteur de protection majeur des comportements à risque. Il s'agit là d'un levier puissant à prendre en compte pour la politique de prévention.

Il nous a donc semblé impératif de renforcer les compétences des enseignants pour leur permettre une meilleure connaissance du public adolescent individuellement et en groupe.

Pour éviter un discours trop théorique et ancrer l'apport de connaissances dans la pratique pédagogique, le dispositif mis en place s'est appuyé sur une équipe de **formateurs en binômes** composée, d'une part, de formateurs-accompagnateurs enseignants et, d'autre part, de médecins de l'Éducation nationale titulaires du diplôme interuniversitaire de *Médecine de l'adolescent*.

Le cadre éthique était rigoureusement défini, avec une élaboration commune du contenu des modules, une régulation trimestrielle animée par la coordinatrice des dispositifs chargée de mission auprès de la direction des ressources humaines et le médecin conseiller technique auprès du recteur. En outre, une supervision par l'équipe du service universitaire de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent permettait d'analyser en équipe les difficultés rencontrées pour élaborer des pistes de remédiation.

Les binômes de formateurs proposaient notamment les thématiques suivantes : la connaissance de l'adolescent ; l'adolescent difficile ; le harcèlement entre pairs ; la gestion des conflits ; la communication bienveillante au sein de la classe ; l'estime de soi, etc.

De 2008 à 2016, plus de 4000 enseignants ont pu bénéficier de ces formations très demandées et le plan académique de formation a offert plus de 30 stages par an.

Une évaluation dans le cadre d'un mémoire pour le DIU *Médecine de l'adolescent* a mis en évidence un pourcentage de satisfaction égal ou supérieur à 90%, allant parfois jusqu'à 100% quelle que soit la thématique.

Enfin, un dernier dispositif à l'intention des personnels de direction, le **Dispositif de prévention des risques psycho-sociaux (DPRP)**, a vu le jour en 2014 à partir d'une étude de besoins et à la demande des personnels eux-mêmes. L'objectif principal visé était de

travailler sur les risques psychosociaux identifiés, au sein de la gestion des ressources humaines en établissement, comme impactant le climat scolaire.

L'objectif secondaire était de rompre l'isolement professionnel des chefs d'établissement qui ne verbalisent pas leurs problèmes face au risque ressenti d'exprimer leurs difficultés à la hiérarchie.

Le fonctionnement du dispositif reposait sur une alternance de séquences en relation duelle et groupale. Les différents modules proposés comprenaient des entretiens individuels avec des pairs récemment retraités, ainsi que diverses formations sur le stress du dirigeant, l'estime de soi, les personnalités difficiles, la souffrance professionnelle, etc. Son fonctionnement s'appuyait sur un coaching d'une durée d'un an et demi. La première cohorte sortie en juin 2016 a exprimé un taux de satisfaction de 100%.

Au final, la synergie et la cohérence des différents dispositifs ont permis d'atteindre les objectifs conformes aux besoins et aux attentes des publics ciblés avec un taux de satisfaction très supérieur à ce qui est obtenu avec des formations plus traditionnelles. L'analyse systémique, la prise en compte de l'interaction élèves-personnels, ainsi que la pluridisciplinarité sont les fondements mêmes de cette réussite.

Une telle politique de GRH volontariste n'est possible que si elle est sous-tendue par des principes déontologiques forts. La cohérence est fondée sur une volonté d'accompagnement de proximité par des intervenants aux compétences plurielles et complémentaires (pédagogiques, médicales, psychologiques..), qui ne sont pas nécessairement des experts mais des pairs expérimentés connaissant bien l'école, formés pour intervenir dans les dispositifs et, enfin, soutenus par des procédures de régulation et de supervision.

**Nous tirons de cette expérience une certitude : viser à la fois la réussite scolaire, la qualité du climat scolaire, le bien-être à l'école et la qualité de vie au travail ne peut se concevoir en considérant d'un côté la population des élèves et, de l'autre, celle des personnels.**

Ne serait-il pas concevable qu'au niveau national une réflexion systémique incluant les directions en charge des élèves et des personnels de l'école puisse enfin voir le jour ?

Docteur M.T. ROUX  
Médecin conseiller technique honoraire du recteur, Poitiers

Sylvie DIEUMEGARD  
Professeur de philosophie, chargée de mission RH