

# Ecole, fabrique de harcelés

**Tout est parti d'un témoignage reçu à la rédaction. Celui de François, un instituteur dans la trentaine. La vie devant lui, en somme. Sauf qu'en janvier dernier, il recevait son licenciement. Le jeune homme se dit victime de harcèlement moral de la part de sa direction et du pouvoir organisateur. Un cas parmi tant d'autres, puisque plus d'un millier d'enseignants se sentent harcelés par leur direction.** PAR PIERRE JASSOGNE

**U**ne souffrance qui a commencé voilà un an, dans une école primaire de la région liégeoise. François a eu le malheur de prendre parti pour la directrice de son école face au pouvoir organisateur. Très vite, la présidente du PO le prend en grippe, prétextant que les enseignants n'ont pas à se mêler de cette histoire. « Elle en a fait une affaire personnelle et a tout fait pour que je parte. » Peu à peu, certains collègues ayant été mis au courant commencent à lui rendre la vie difficile « avec un sentiment d'impunité qui laisse penser qu'ils se savaient couverts par la hiérarchie ». Pire, celle dont il avait pris la défense ne le salue plus, ne lui communique plus les informations et lui fait même comprendre que ce serait bien qu'il se cherche une autre école... Quelques semaines après cette mise à l'écart, la santé de l'instituteur est au plus mal : problèmes de tension, d'insomnies... « Je glissais doucement vers la dépression, mais je n'arrivais pas à comprendre ce qui se passait, tant j'étais désemparé face à cet acharnement. » Le diagnostic est clair : burn-out. Pourtant, après trois mois d'arrêt de travail, le harcèlement reprendra avec une « véritable campagne d'intimidation ». Les vexations et tentatives d'isolement se multiplient, en accusant l'instituteur de mettre au sein de l'école une ambiance anxiogène. « Tout est fait pour porter atteinte à ma réputation, auprès des élèves comme de leurs parents, en m'accusant d'homme dangereux. Face à cela, j'ai d'ailleurs porté plainte pour harcèlement moral. » Jusqu'au jour où tombe une menace de

licenciement de la part de sa direction. Parmi les griefs évoqués : son affiliation à la FGTB, ainsi qu'un accrochage en classe d'un tableau de Picasso... Même si son cas est monté en épingle, François essaiera de résister. Sans succès ! Le 20 janvier, quand il se présente à l'école, il apprendra par un de ses élèves qu'il est licencié. Le lendemain, le rang de sa classe était vide. Les parents avaient décidé de garder les enfants à la maison afin de lui témoigner leur soutien.

## À L'INDEX

Le comble, c'est que quelques années plus tôt, Anne-Marie, une enseignante fréquentant la même école, était elle aussi victime de harcèlement moral, au point de prendre sa retraite de façon anticipée. « Personne ne parlait à personne, tout le monde passait son temps à critiquer les autres, ce qui faisait que personne ne voulait participer à rien », témoigne Anne-Marie. Sans avoir tout subi, elle a eu au moins l'occasion de tout constater : médisance, accusations ou sous-entendus diffamatoires, mesures vexatoires et mise en quarantaine... « Peu à peu, on ne vous met plus au courant d'une réunion, et puis on vous reproche de ne pas y avoir participé. » Finalement, et pourtant après plus de trente années passées dans le même établissement, Anne-Marie en sort dans un état de dépression « catastrophique »... Au sujet du harcèlement à l'école, on a tout dit. Notamment quand il virait au drame, en touchant à la vie d'élèves. On a seulement oublié que les professeurs étaient aussi victimes de violence psychologique. Et, dans

un cas sur deux, par leur hiérarchie, comme dans les témoignages de François ou d'Anne-Marie. Des enseignants littéralement mis à l'index de l'institution.

En tout, ce sont 1 078 enseignants qui se disent victimes de harcèlement moral en Fédération Wallonie-Bruxelles. Contrairement aux idées reçues, ce ne sont ni les élèves (14%) ni les parents (5%) qui sont la cause de ces cas de harcèlement, mais bien les chefs d'établissement (46%) ou leurs collègues de travail (32%).<sup>(1)</sup> Derrière ces chiffres, il y aurait surtout le reflet d'une souffrance quotidienne qui fait de l'école une silencieuse machine à broyer les individus. A tel point que l'on peut se demander si le harcèlement moral ne s'est pas généralisé au sein de nos écoles, jusqu'à en être devenu une sorte de maladie du système éducatif. Car il ne faut pas aller très loin pour rencontrer des instituteurs fragilisés, victimes de rumeurs, pris en tenailles entre l'agressivité des élèves, l'irritation des familles et l'absence de soutien de la hiérarchie.

« L'école rassemble certains facteurs qui favorisent le harcèlement du personnel, notamment parce qu'elle repose sur une série de rapports hiérarchiques. Dans les mécanismes du harcèlement au travail, on sait que les rapports de pouvoir facilitent l'installation d'un déséquilibre relationnel entre personnes. Un autre facteur aggravant est la faible mobilité du personnel scolaire : une fois nommé, il est difficile pour un enseignant de changer d'établissement, même si les relations se dégradent. Il est bien plus facile de changer un élève d'école. Comme le harcèlement s'inscrit dans

*la durée, le fait d'être attaché à un établissement, sans avoir la possibilité d'en changer, peut rendre les choses plus difficiles à vivre*», relève Benoît Galand, psychologue, spécialiste du harcèlement.

Ceci dit, cela ne veut pas dire que le monde enseignant soit plus touché qu'un autre, même s'il porte des facteurs plus propices au développement de cas de harcèlement. « *N'oublions pas que le phénomène de harcèlement scolaire touche d'abord les élèves : à ce sujet, les chiffres sont très clairs. Néanmoins, une enquête réalisée auprès de plus de 500 enseignants de la Fédération Wallonie-Bruxelles indique que le risque de subir des violences à l'école n'est quasiment pas lié aux caractéristiques sociodémographiques des enseignants, mais bien davantage à l'environnement de travail* », rappelle le psychologue.

## SPIRALE DE L'ÉPUISEMENT

Sur le terrain, tout commence par un processus qui conduit à faire de l'enseignant un fauteur de troubles dont la conduite compromet la bonne marche de l'institution. Des problèmes relationnels, en somme, attestant du malaise d'une profession. Au sujet du burn-out des enseignants, Laurence Janot-Bergugnat et Nicole Rascale<sup>(2)</sup> font même de celui-ci une « *injonction contradictoire* », puisqu'on dévalorise le rôle des enseignants en même temps qu'on leur en demande toujours plus.

« *Ce manque de reconnaissance est source de culpabilité chez eux. Se sentant peu soutenus par la société, soupçonnés d'être responsables des problèmes de l'école, ils doivent en outre affronter une pluralité d'exigences, venues des changements sociaux et des transformations de l'institution.* » Une véritable spirale de l'épuisement s'est mise peu à peu en place au cœur de nos écoles, à tel point que les témoignages de nombreux profs évoquent « *l'enfer* », « *la galère* », « *le hazard* » pour évoquer

la dureté de leur quotidien. Et dans une société où l'échec scolaire est considéré comme une grave injustice, les enseignants se doivent d'obtenir les meilleurs résultats possibles. Tout cela dans un contexte où les établissements scolaires se jouent une concurrence féroce. A la gestion de la classe au quotidien viennent s'ajouter des demandes de plus en plus exigeantes tant des familles que des directions. « *C'est la variété de ces rôles qui peut user le professeur ou une équipe d'enseignants, parce qu'il faut en permanence ajuster les pratiques, se remettre en question, être flexible, inventer de nouvelles réponses aux défis de l'école...* », rappellent Laurence Janot-Bergugnat et Nicole Rascale.

Derrière cette multiplicité des tâches, certains enseignants se sentent rapidement submergés, produisant sur leur personne doute, incertitude et insatisfaction au travail. Face à ces situations humaines délicates, l'autonomie, considérée auparavant comme un pilier de la profession, peut rapidement se transformer en piège.

## SÉVICES PUBLICS

Car c'est l'institution scolaire qui produit surtout le harcèlement, et ce, dans un contexte où elle est en pleine transformation. L'école peut donc arriver à rendre « fous » ceux qu'elle veut plus ou moins perdre selon des logiques infernales qui semblent échapper largement aux victimes comme à leurs bourreaux. D'ailleurs, Daniel Arnaud dresse le tableau saisissant, quoiqu'effrayant, d'une école comme « *structure totalitaire* » où tous, enseignants, chefs d'établissement, inspecteurs, sont carrément aliénés par un système qui les dépasse et dont aucun ne sort totalement intact.<sup>(3)</sup> Un comportement lié aux conditions de travail, à ce besoin de faire illusion pour se maintenir à un poste ou pour conserver la renommée d'un établissement. Cet essai nous rappelle aussi comment, dans une institu-

tion publique, le harcèlement moral serait devenu *de facto* une technique de gestion des ressources humaines, permettant de pousser vers la sortie tout professeur jugé inapte, parce qu'inadapté à sa fonction.

Stress, malaise, souffrance... autant de réalités qui traduisent aussi les difficultés d'une profession en crise.

Pourtant, cela reste un sujet tabou ! « *Aussi, en termes de prévoyance, on mise – et à juste titre – sur les cas qui touchent les élèves, mais peu à ceux concernant les professionnels. A mon avis, il y a, en termes de gestion des ressources humaines, une régulation de la profession à interroger, notamment quand un enseignant harcèle un autre. Quels sont les lieux de gestion collective des conflits interpersonnels, quels sont les recours possibles, quelles sont les sanctions possibles ? De ce point de vue, il y a un manque de clarté et de transparence* », regrette Benoît Galand. Une omerta existe, selon le psychologue. « *On reste trop souvent dans la loi du silence et on essaie de régler le problème, sans faire trop de vagues, afin de contenir tout le monde et de préserver l'image de l'établissement. Quand un membre du personnel scolaire sort du cadre imparti, rencontre des difficultés psychologiques, ou se montre abusif, il est trop rare que les collègues qui en sont témoins sortent du bois. Quand une direction dysfonctionne et que le pouvoir organisateur n'assume pas son rôle, le problème peut prendre des proportions encore plus importantes.* » Le problème, selon Benoît Galand, c'est que l'organisation de l'école ne facilite pas la tâche et fait en sorte que l'enseignant peut vite se retrouver très seul... « *Dans quelques cas extrêmes, on peut se retrouver face à un système quasi "mafieux". Il manque des instances de régulation et de recours pour prendre en charge les cas de harcèlement, afin de gérer ces situa-*

*tions dans la transparence, et pas à coups de petits arrangements. En outre, la concurrence entre écoles joue aussi un grand rôle. Tout est fait pour qu'on maintienne coûte que coûte la réputation de l'école, d'où cette opacité quand il y a des problèmes de gestion du personnel. Sur ce point, il y a encore toute une réflexion à mener en Fédération Wallonie-Bruxelles », prévient le psychologue.*

Face au harcèlement, de nombreuses analyses rappellent depuis longtemps qu'il faudrait réduire le poids de la hiérarchie en renforçant les contrepouvoirs au sein même des établissements scolaires, afin de favoriser un « *management protecteur* ». Elles soulignent aussi le rôle essentiel du travail en équipe, celui permettant de libérer la parole, de partager les expériences. Une solution qui permet de mieux résoudre

les problèmes de violence et d'améliorer le bien-être des enseignants. Or, ces nouvelles formes de professionnalisation sont encore loin d'être la norme chez nous... ■

**PIERRE JASSOGNE**

(1) *Sudpresse*, 10 mars 2015.

(2) *Le stress des enseignants*, de Laurence Janot-Bergugnat et Nicole Rascale, Armand Colin.

(3) *Le harcèlement moral dans l'enseignement*, de Daniel Arnaud, L'Harmattan.

## La peur au ventre...

**J'**ai été victime de pressions de la part de mon chef d'établissement. Je n'en ai parlé à personne à l'exception de mon syndicat et d'un avocat.

Comme tout enseignant temporaire, j'ai été affecté dans un établissement en septembre de cette année scolaire, dans une école de la région de Namur. Les classes étaient annoncées difficiles dès le départ par les éducateurs et le proviseur. Ces derniers ont manifesté leurs propositions de soutien. J'ai demandé des sanctions à l'encontre d'élèves difficiles lorsque cela s'avérait nécessaire. Dans le courant de l'année, une classe réputée difficile a décidé de dégrader à mon insu le matériel scolaire. Je n'ai pas attendu pour demander une sanction à l'encontre de ces élèves après constatation des dégâts. C'est alors que je me suis vu



**VICTIME DE PRESSIONS**, cet

enseignant en a payé de sa santé...

aborder par mon chef d'établissement devant toute une classe et j'ai été menacé de licenciement sec si cela venait à se reproduire. J'étais également invité à me présenter à son bureau, où j'ai été menacé à nouveau de licenciement, de sabotage de ma carrière. La direction m'a donc clairement fait comprendre qu'elle ne serait pas mon alliée pour me soutenir en cas de problèmes. D'après elle, si je ne parvenais pas à maîtriser une classe difficile, je n'avais rien à faire dans l'enseignement et il était temps d'envisager une autre direction dans ma carrière. Par la suite, aucun fait similaire ne s'est reproduit, mais le reste de l'année scolaire a été synonyme de peur avec boule au ventre chaque fois que je m'approchais de l'établissement scolaire. J'en ai payé de ma santé psychologique... ■

## « Nous nous sentons démunis »

**J'**enseigne à Tamines. La concurrence entre écoles dans notre région est forte et, il y a quelques années, nous perdions beaucoup d'élèves. Un nouveau directeur est arrivé. Depuis lors, notre population scolaire a fortement augmenté. Par contre, les conditions de travail se sont gravement dégradées... Rien que pour vous donner un exemple : deux jeunes profs nommés sont tombés en dépression et ne sont jamais revenus, plusieurs collègues, nommés eux aussi, ont demandé leur détachement dans d'autres établissements... Quant aux profs non nommés, ils sont sous pression et pressés comme des citrons. S'ils veulent rester plus qu'un an, ils doivent tout accepter. D'autres plus anciens sont poussés vers la sortie et fortement incités à prendre une pré pension.

Cette année, une jeune collègue qui débutait pour un contrat d'un an a été remerciée après deux semaines car elle ne convenait pas. Elle n'a rien pu contester car aucun contrat n'avait encore été signé. Inversement, lorsqu'un intérimaire désire quitter son poste, le directeur lui promet qu'il sera grillé dans les autres écoles de la région.

En ce qui concerne les formes de harcèlement, elles sont multiples : le prof est pris à partie devant ses élèves, il est mis sur une voie de garage avec les classes les plus difficiles, il est dénigré en son absence devant des élèves ou d'autres collègues, il n'est pas salué... Il y a beaucoup de choses à dire sur notre école, comme sur d'autres écoles. Mais nous nous sentons démunis. » ■