

LE SENS DE CE QU'ILS LISENT

Martine Bousquet

raconter la vie

Institutrice suppléante, puis spécialisée, puis au GRETA.

Ce jour-là, en khâgne au lycée Balzac, je dois présenter un exposé sur une note de bas de page de la Critique de Raison Pure d'Emmanuel Kant. J'y travaille depuis plus d'un mois mais en ce matin de février 1968 un constat s'impose : j'en suis incapable. Je n'ai pas le niveau. J'aurais dû m'en douter ; déjà le premier sujet de philo proposé en début d'année : « L'objet n'est-il que l'opposé du sujet » m'avait plongée dans un profond désarroi, tout comme l'appréciation du premier trimestre de mon professeur althusserien distingué et fort courtois par ailleurs : « Pensée un peu sommaire ».

Je croyais que la philosophie était une réflexion et une pratique pour changer la vie, un moyen de parvenir à penser par soi-même. Je réalisais que pour réussir un concours, il fallait maîtriser une discipline théorique complexe et l'art du décortilage de textes pour moi le plus souvent incompréhensibles. En fait j'avais toujours été une élève moyenne qui grâce à la démocratisation de l'enseignement supérieur avait pu intégrer sans sélection préalable une Hypokhâgne de banlieue nouvellement créée. Dépitée, en plein cours d'année je décide d'abandonner pour poursuivre mes études de philo à l'université. A la Sorbonne, je perçois vite la moindre qualité de l'enseignement : anonymat, suivi inexistant, TP rarissimes, peu d'heures de cours magistraux, pas de travaux à rendre, bibliothèques surpeuplées où l'on attend ses ouvrages assis sur les marches d'escalier... Heureusement, je reste en contact avec la khâgne par l'intermédiaire de mon amoureux qui lui n'a pas abandonné le navire. Je me présente tout de même en candidate libre à l'ENS de Fontenay et naturellement, j'échoue. En licence l'année suivante, Daniel Cohn Bendit anime des petits groupes de discussion sur les marches de l'église dans la cour de la Sorbonne... Soudain, les flics surgissent et embarquent les étudiants dans leurs fourgons. Des pavés les canardent. Je parviens à m'échapper. Sur le boulevard St Michel, des policiers chargent et matraquent violemment les passants. Je scande machinalement avec les autres « Libérez nos camarades » et « C. R. S. S. S. ».

Les jours suivants, j'assiste à l'organisation de « contre cours » dans les amphithéâtres occupés ; on y trouve aussi une crèche et une cantine. Les étudiants continuent le combat mais mon esprit est plus à la préparation de mon mariage prévu fin juin qu'au militantisme révolutionnaire environnant. Je me laisse pousser les cheveux pour les faire teindre en blond et les coiffer en chignon bouclé comme Catherine Deneuve dans « Les parapluies de Cherbourg ». Puis la fac ferme, j'obtiens ma maîtrise l'année suivante mais échoue au CAPES et à l'Agrégation. L'époque porteuse d'espoir et de changement ne me laisse pas le temps de m'apitoyer sur la blessure narcissique liée à ces échecs. Je peux maintenant critiquer l'élitisme et m'entends encore crier dans les manifs : « A bas la sélection ! » Sans aller m'« établir » en usine comme certains « maos », je me dis qu'il est temps d'entrer dans la vraie vie et de la gagner.

À l'origine je ne souhaitais pas devenir institutrice de père en filles comme mes deux demi-sœurs aînées. Ce métier féminisé de « petite institutrice » chichement payé me semblait trop dévalorisé. Je voulais devenir professeur de philo comme Simone de Beauvoir, mon modèle absolu. En fait mes échecs aux concours m'ont permis de rebondir. J'ai pris conscience de tout ce dont j'avais hérité de mon milieu familial, des valeurs des mouvements d'éducation populaire, du scoutisme, des colonies que mes parents organisaient et de celles que j'avais animées. J'ai compris que puisque je désirais enseigner, le métier d'institutrice ne méritait pas tant de mépris et était sans doute ce qui me conviendrait le mieux. De plus, en restant fidèle à ma classe sociale je n'aurais pas à vivre le statut inconfortable de transfuge.

J'obtins un poste d'institutrice suppléante dans la 20^{ème} circonscription de Paris animée. À l'époque, le bac suffisait pour obtenir des remplacements en primaire mais les candidats ne se bousculaient pas pour autant. Après une période très courte d'observation au fond de la classe dans quelques écoles primaires et comme j'avais le niveau (je suis « bac+5 ») on m'a proposé des remplacements parfois de plusieurs mois en français, anglais, histoire, géo dans les cours complémentaires ou commerciaux de la circonscription. Je n'avais évidemment aucune formation pédagogique. Je n'oublierai jamais mon premier jour : la directrice du collège, châte sur les épaules, m'abandonne devant une classe de 3^e de la rue Gambetta après quelques mots de présentation... 25 regards d'adolescentes soudain fixés sur moi me

guettent. La gorge nouée, j'ai l'impression d'avoir été jetée dans la cage aux lions. Rassemblant mes souvenirs de cours complémentaires, après la traditionnelle « fiche de renseignements », une dictée et des questions, je ne dois mon salut qu'aux manuels scolaires emportés le soir même chez moi pour assurer les « cours » des jours à venir. Il s'agit alors pour moi avant tout de « tenir ma classe » et de sauver ma peau. Ce sera elles ou moi.

Dans une autre classe difficile où je remplace un professeur en dépression, après des heures de résistance aux quolibets de garçons prêts à rire de tout, aux chahuts couvant à la moindre occasion, je m'écroule en larmes en rentrant à la maison. Quand je n'ai pas cours, en guise de formation pédagogique on m'envoie dans la classe d'un professeur confirmé dont je dois m'inspirer. Comme les élèves, je m'y ennuie copieusement. Je ne serais pas plus professeur de collège que de philosophie, c'est décidé. L'année suivante, je suis contente d'obtenir un remplacement pour l'année dans une « école expérimentale ». Je suis tout de suite intégrée dans l'équipe pédagogique et soutenue par mes collègues. La première année, j'anime des ateliers quand les classes sont décroisées. Celle d'après, j'enseigne en CM2. C'est exactement le projet d'école qu'il me faut. Dans la frénésie de l'après 68, je devore un maximum de livres sur la pédagogie et sur l'école, grappillant les idées, les méthodes, prenant plaisir à expérimenter, à me bricoler des outils et à construire des situations pédagogiques pour ma classe.

J'emprunte à mes collègues leur méthode d'entraînement et de perfectionnement à la lecture, leurs pratiques de classes décroisées et d'ateliers de travaux manuels, le travail en équipe ; à Augustin Freinet, la correspondance scolaire, le texte libre, le journal, les sorties enquêtes ; à la pédagogie institutionnelle de Fernand Oury, le conseil de classe coopératif hebdomadaire, les sociogrammes express analysant la dynamique du groupe-classe, les leaders rouges (positifs) et noirs, les suiveurs, les boucs émissaires afin de constituer des équipes coopératives. J'avais trouvé ma voie, j'étais institutrice et heureuse de l'être. J'allais contribuer à la réussite de tous. Mes élèves seraient motivés, actifs, coopérants, ils connaîtraient le bonheur d'apprendre. Après quatre années comme remplaçante je passe mon CAP (Certificat d'Aptitude Pédagogique) et deviens titulaire.

On me nomme alors dans une école primaire qui m'attribue d'office un Cours

Préparatoire. Comme je n'ai jamais enseigné en CP, classe primordiale pour l'apprentissage de la lecture, c'est encore un manuel traditionnel (pourtant décrié par certains) : Daniel et Valérie qui me sauve la vie. Tous les élèves (sauf deux) sauront lire dans l'année. Je n'oublierai jamais l'éclat de fierté sur leurs visages quand ils comprennent enfin le sens de ce qu'ils lisent. Ils découvrent leur langue comme on découvrirait un trésor... Mais cette école est d'une tristesse à pleurer, sans vie d'équipe et projet pédagogique. Il y règne l'ambiance détestable du chacun pour soi. Le directeur (un administratif autoritaire incapable de dialoguer) a fait poser une boîte aux lettres à chaque porte de classe et adresse ses consignes à ses collègues par courrier. C'est une « école-caserne » comme on dit à l'époque, semblable à celle que j'ai connue enfant. Ma déception est d'autant plus grande qu'il n'y a pas de postes de titulaires vacants dans les écoles expérimentales. Mon collègue de la classe de perfectionnement me conseille de me diriger vers l'enseignement spécialisé où l'on pratique la liberté pédagogique et le travail en équipe.

Je suis son conseil et après une formation d'un an je deviens institutrice spécialisée en SES (Section d'Enseignement Spécialisé, aujourd'hui SEGPA) option D.I. (Déficients Intellectuels légers ayant un retard scolaire et un QI de 65 à 80). J'y enseignerai 8 ans. La pédagogie expérimentale et l'enseignement spécialisé sont mal connus. Encore aujourd'hui qui sait ce qu'est une SEGPA ? On n'y fait pas carrière, les publics défavorisés en échec attirent peu les enseignants promoteurs de l'excellence de leurs disciplines. Le secteur bénéficiait pourtant de bonnes conditions d'exercice : effectif de classe réduit à 12, enseignants formés, volontaires, le plus souvent motivés, réunions d'équipe et de coordination intégrées et rémunérées, méthodes pédagogiques adaptées et enseignement technique professionnalisant. Le défi de faire progresser des élèves en difficulté qui n'ont connu que l'échec scolaire n'était pas pour me déplaire. Je devais m'adapter à leur niveau et les faire progresser sans programme imposé. En m'inspirant des méthodes Freinet, j'alterne les temps d'apprentissages individualisés et les projets de classe et d'école qui changent chaque année. J'apprécie la gaieté et la solidarité du travail en équipe qui aide à gérer les cas difficiles et à construire des projets (PAE) riches et divers. J'en monte chaque année pour obtenir des financements d'intervenants extérieurs. Grâce à eux les élèves font du théâtre, construisent des

instruments de musique, des masques dans les ateliers du Musée des Arts Africains et Océaniens ; ils montent un spectacle, à Beaubourg, présentent une pièce dans le cadre d'une expo sur les enfants de l'immigration. Au Musée de la Préhistoire à St Germain en Laye, après la visite ils gravent des os dans leurs ateliers pour enfants. Avec radio Aligre ils créent une radio « De l'autre côté du périph » et diffusent leurs émissions au collège. Ils développent des photos, font des montages audio visuels... Chaque année ils préparent et participent à un voyage riche d'apports divers, historiques, géographiques, scientifiques, de productions de textes, de BD, etc.

Ils découvrent leur pays et rendent visite aux correspondants. Ils travaillent, et peuvent être fiers de leurs productions. Ils apprennent à exprimer leur point de vue, à vivre ensemble, à se respecter, à prendre des responsabilités, etc. Mais je n'ai pas toujours été capable de lever tous leurs blocages cognitifs dans l'apprentissage de la lecture et du calcul. Certains ont finalement rejoint la cohorte des laissés-pour-compte sans diplômes qui peinent à s'intégrer dans le monde du travail. J'ai été sans doute meilleure éducatrice qu'enseignante.

Je me suis beaucoup impliquée dans ce métier que j'aimais. Il avait l'avantage de me laisser du temps pour ma vie de famille, pour partir en vacances (l'hiver comme monitrice de ski, l'été en camping), pour rénover le pavillon que nous venions d'acheter et d'avoir le plaisir d'élever nos deux garçons avec mon mari enseignant.

Cependant au bout de 15 ans, j'ai éprouvé le besoin de changer. Pourquoi ? Manque de résultats, de reconnaissance ? Désir d'échapper à une certaine lassitude, peur de perdre mon enthousiasme ? Envie de prouver que malgré mes échecs aux concours, j'étais aussi capable d'entreprendre, de travailler avec des adultes dans un autre milieu que l'école ? Assurément un insatiable besoin de changer, d'évoluer, de prendre de nouvelles responsabilités. Mais la mobilité est difficile à l'intérieur d'une Éducation Nationale hiérarchique trop cloisonnée en disciplines, en corps spécifiques : instituteurs, professeurs des écoles, PEGC, certifiés, agrégés, maîtres auxiliaires etc. Pour évoluer, on peut devenir personnel de direction ou d'inspection mais l'exercice du pouvoir dans des systèmes aussi hiérarchiques ne m'attire pas. Je préfère travailler sur le terrain, à la marge, hors des sentiers battus, tenter d'innover plus que manager et faire carrière.

H., un ancien collègue instituteur qui recherchait des ateliers et des profs techniques pour professionnaliser les jeunes des Missions Locales en recherche d'emploi vient alors nous rendre visite à la SES. Il est Conseiller en Formation Continue (CFC) dans un GRETA (GRoupe d'ETAbissements). Je découvre de nouveaux horizons et un nouveau métier ouvert aux personnels de l'Éducation Nationale. L'année suivante en 1985 je pose ma candidature : on me recrute ; une autre époque et une autre vie professionnelle s'ouvrent devant moi, elles dureront 22 ans.

Après une année joyeuse de formation inter académique en alternance, un stage en entreprise à l'UCPA, un rapport de stage et une évaluation terminale, je deviens agent de développement de la formation des adultes à l'Éducation nationale par délégation rectorale (Conseillère en Formation Continue : CFC). Je reste « attachée à mon corps » (j'adore la formule), c'est à dire à mon statut : rémunération d'institutrice spécialisée plus une indemnité forfaitaire non négligeable. C'est un changement de métier incontestable mais qui préserve ma sécurité de l'emploi. Même après ma formation, j'ai encore beaucoup à apprendre : l'ingénierie de la pédagogie des adultes et ses outils (positionnement, évaluation, résolution de problèmes), l'analyse des besoins en formation, la conduite d'entretiens et de réunions, les techniques de recrutement, etc. J'ai hâte de mieux connaître le monde de l'entreprise mais suis loin de soupçonner la difficulté et la complexité de mon nouveau métier.

La formation continue dans l'Éducation Nationale est une greffe qui prend mal. Le conseiller qui parle d'argent fait pénétrer l'argent dans le sanctuaire de l'école est pour beaucoup de collègues un enseignant qui a vendu son âme. Il impose des « clients » adultes qui viennent prendre la place des élèves de formation initiale et entrent en concurrence avec eux pour la recherche de stages par exemple. Même les personnels de direction ou les chefs de travaux impliqués et rémunérés pour la formation continue ne se privent pas de clamer qu'elle n'est pas prioritaire. Ils sont rarement facilitateurs : pas d'aménagements de postes enseignants pour développer la formation continue, peu de locaux dédiés et bien équipés (ou ceux dont personne ne veut) certains ne sont même pas accessibles durant les congés scolaires, accueil des stagiaires qui laisse à désirer...

Dans le même temps on incite le conseiller à réussir (ne serait-ce que pour

justifier les indemnités touchées par les proviseurs et les chefs de travaux statutairement et en proportion de l'activité déployée dans leur établissement). Parfois considéré comme un mal nécessaire, un électron libre ingérable, il est pris entre deux hiérarchies, celle du recteur à laquelle il est directement rattaché et celle des établissements techniques où il travaille et doit se livrer à une course d'obstacles, faire du chiffre en veillant à la rentabilité de ses actions. C'est un « jardinier de l'interstitiel » disait joliment un Délégué à la Formation Continue (DAFCO). Equilibriste entre deux mondes aux logiques parfois contradictoires : celui de la formation professionnelle (Education Nationale) et celui de l'entreprise, son positionnement d'intermédiaire est délicat. Son influence et son pouvoir d'action non hiérarchique mais relationnel et organisationnel supposent qu'il construise sa légitimité dans ces deux mondes et prouve sans cesse ses compétences et ses capacités d'adaptation. Il est ce que les sociologues appellent un « marginal séquent ». J'ai longtemps été une marginale séquente sans le savoir !

Dans mon premier poste à la Sorbonne auprès du DAFCO, je devais mettre en place un service télématique de messagerie reliant les minitel des différents centres de formation de Paris. En 1986, Internet n'existait pas et la bureautique informatique balbutiait. Je n'avais (comme beaucoup) aucune compétence dans ces nouveaux domaines. J'obtins de suivre une formation au DESS « Les applications de la télématique » et parvins (non sans difficulté), à faire fonctionner une messagerie pour le réseau des GRETA de Paris. Puis je dus constituer une base de données informatiques sur l'offre de formation en Île de France qui avorta par manque de financement régional.

On m'affecta alors sur le terrain où le travail des conseillers consiste principalement à prospecter, concevoir, vendre et faire réaliser des formations sur mesure pour les entreprises ; ou du conseil, des formations techniques diplômantes ou qualifiantes pour salariés ou demandeurs d'emploi, ; des prestations en centres de ressources individualisées, des projets européens etc. Cela me soulageait et me convenait mieux que des tâches administratives informatiques et techniques dans le climat de cour régnant au Rectorat. Je suis restée une dizaine d'années dans mon premier GRETA (spécialisé dans les formations industrielles), où j'ai été appelée à m'entretenir avec des patrons de PME-PMI, des Directeurs de Ressources

Humaines, des responsables formations, des syndicalistes, des agents de maîtrise, des techniciens, des employés, des ouvriers, etc. Je n'en menais pas large quand je présentais mon premier plan de formation-reconversion (pyramides des âges à l'appui faite alors sans Excel) à la Sudac une PME de distribution d'air comprimé qui devait fermer sous le regard sceptique et désabusé de cadres techniques en fin de course.

À Edf, après des entretiens auprès de tous les chefs de services techniques pour recueillir leurs besoins, j'ai organisé une formation qualifiante sur mesure et les épreuves de validation pour faire évoluer les postes de certaines secrétaires vers celui d'assistante d'ingénieurs. À la RATP, j'ai mis en œuvre une formation à la communication pour les agents de maintenance des escaliers mécaniques. Mais aussi des formations aux réseaux pour des techniciens pour l'Assistance Publique, pour la SNCF etc. Dans tous les cas je m'appuyais sur des équipes de formateurs spécialisés de l'E.N ou que je recrutais à l'extérieur si nécessaire, : c'était délicat et j'ai commis quelques erreurs de casting. Bien que mes relations avec mes collègues fussent décevantes, j'appréciais l'ouverture sur l'entreprise et la réalité économique, et les contacts humains très divers que m'offrait mon nouveau métier. Je pouvais m'organiser à ma façon et dégager du temps libre. La diversité de mes responsabilités satisfaisait mon besoin de liberté, ma mystique du projet et mon sens du défi. Je me rendais compte que j'étais bien souvent mieux perçue et valorisée à l'extérieur que dans ma propre institution.

A la fin des années 90, on m'affecta jusqu'à ma retraite à un autre GRETA spécialisé dans les formations aux arts graphiques et au multimédia. Les salariés et les demandeurs d'emploi venaient se former dans notre centre ou se reconverter via un Congé Individuel de Formation aux logiciels graphiques et à ceux liés à la création de sites web. Les besoins en formation explosaient dans ces domaines mais les stagiaires de 45, 50 ans ne trouvaient pas d'emploi même après leur formation. Peu à peu, certains GRETA en difficultés financières ont licencié et fusionné avec d'autres, mieux gérés. On réduisit les financements européens permettant des actions innovantes. On supprima certaines actions du Conseil Régional pour demandeurs d'emploi. Mes journées de travail n'en finissaient plus, les tâches administratives se multipliaient aux dépens de celles de développement. On renforçait les procédures de contrôle de gestion et

alourdissait les exigences des démarches qualité. On licencia le directeur de notre GRETA faute de financement. En plus de mon travail habituel, je dus exercer des missions de ressources humaines : définir les profils de postes, établir les plannings des congés, gérer les absences, les plans de formation à l'interne, annoncer aux formateurs la baisse de leur rémunération, etc. Malgré des rapports d'inspection élogieux, le soutien de ma direction qui me fit obtenir les palmes académiques, il ne s'en suivit ni promotion ni évolution de carrière.

Au bureau, les relations de travail se tendirent. Dans un climat de méfiance généralisée, l'arrivée d'une nouvelle collègue désinvolte et manipulatrice me fragilisa et m'isola. Je me sentais dépassée. Je n'assurais plus, me trouvais nulle, perdais lunettes, agenda, dossiers, mémoire et pleurais sans raison. Burn out ! Le psy dit que les anti-dépresseurs, « ça aide », alors j'en ai pris. De retour au bureau, j'ai eu l'aide d'un coach pour assurer les missions de gestion et de contrôle du personnel qui me déstabilisaient. La mécanique se remet peu à peu en marche mais le cœur n'y est plus, l'espoir maintenant c'est la retraite, deux ans c'est vite passé.