

Alerte...

3 000 personnels de direction témoignent sur leur situation de vie professionnelle en 2017

Interview de Georges Fotinos, docteur en géographie ancien chargé de mission d'inspection générale Établissement et vie scolaire, par Michel Richard, secrétaire général adjoint du SNPDEN.



Michel Richard : Vous venez de rendre public fin octobre l'ensemble des résultats de votre enquête¹ portant sur le « moral professionnel » des personnels de direction en 2017. Pouvez-vous avant d'entrer dans le vif du sujet nous préciser ce que vous entendez par cette notion ?



Georges Fotinos : Vous avez raison car toute l'étude repose sur la définition de cette notion. En effet et pour faire court

depuis les années cinquante la psychosociologie du travail a mis en évidence deux phénomènes importants :

- les motivations ont plus d'importance que les conditions matérielles ambiantes et les sentiments comptent plus que les heures de travail,
- les individus réagissent non pas aux réalités mais à leur perception qui sont, in fine, celles de (ou des) membres du groupe professionnel ou social.

Ces recherches ont conduit à concevoir le moral comme l'élément synthétiseur des comportements et attitudes et à le considérer comme un des facteurs les plus déterminants dans l'évolution du fonctionnement d'une organisation.

MR : Cette précision importante donnée, une question que plusieurs collègues se sont posée lorsqu'ils ont répondu à votre questionnaire, pourquoi cette étude et pourquoi maintenant ?

GF : D'abord il convient d'indiquer que cette étude s'inscrit dans l'accord-cadre actuel signé entre la CASDEN et le ministère de l'Éducation nationale, accord qui a notamment

pour objectif de soutenir des travaux permettant de mieux faire connaître et valoriser les métiers de l'enseignement. Ensuite il faut préciser que ce travail avait pour objectif de répondre à 4 questions récurrentes :

- le malaise des personnels de direction existe-t-il réellement ?
- Si oui peut-on en connaître les causes ?
- Est-ce un phénomène conjoncturel ou structurel ?
- Comment dans ce contexte les personnels de direction conçoivent l'exercice et l'avenir de leur métier ?

J'ajoute que la récente conjoncture politique qui promeut « l'autonomie de l'établissement » renforce a posteriori la pertinence de ce type de questionnement.

MR : Votre étude repose sur un questionnaire impressionnant et peu ordinaire de 113 questions. Quelles en sont les principales caractéristiques ?

GF : Les bases de ce questionnaire sont très techniques, elles sont issues de la recherche en psychosociologie du travail et s'inspirent – en les adaptant au milieu « Éducation nationale » de certains baromètres sociaux de grandes entreprises publiques.

Ce questionnaire est composé de 5 grandes parties : l'environnement de la fonction, l'exercice de la fonction, la qualité de vie au travail, les perspectives d'évolution professionnelle, le sentiment d'accomplissement.

À ce questionnaire à choix multiples, il faut ajouter 2 questions ouvertes particulièrement importantes pour l'avenir : la première portant sur les caractéristiques les plus mo-

tivantes du métier de Perdir, la seconde sur les composants essentiels de l'autonomie de l'établissement.

MR : Ces précisions méthodologiques, pour nous essentielles, faites, pouvez maintenant nous présenter les principaux résultats de ce travail.

GF : Pour simplifier, sûrement à l'excès, cette étude de 130 pages je présenterai sous forme de graphiques quelques résultats symptomatiques de la situation actuelle et de son évolution.

CHARGE DE TRAVAIL



ENVIRONNEMENT DE LA FONCTION

ESTIMENT :	2003	2007	2017
DISPOSER D'UNE MARGE D'AUTONOMIE ET D'INITIATIVE	46,44 %	43,74 %	41,71 %
QUE LES DÉCISIONS CONCERNANT L'EXERCICE DE LEUR MÉTIER SONT PRISES D'EN HAUT	43,2 %	61,27 %	84,48 %
QUE LES POSSIBILITÉS DE FORMATION SONT SATISFAISANTES	43,88 %	48,93 %	41,09 %

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

AGRESSIONS		2010	2017
INSULTÉ	OUI	39,5 %	50,29 %
	auteurs	1 : parents - 2 : élèves	1 : parents - 2 : élèves
BOUSCULÉ	OUI	4,9 %	13,13 %
	auteurs	1 : élèves - 2 : parents	1 : élèves - 2 : parents
FRAPPÉ	OUI	1,2 %	3,42 %
	auteurs	1 : élèves - 2 : parents	1 : élèves - 2 : parents/intrus
HARCELÉ	OUI	12,2 %	23 %
	auteurs	1 : enseignants - 2 : parents	1 : parents - 2 : enseignants

VISIBILITE ENVIRONNEMENT FONCTION

	2003	2007	2017
PERSPECTIVES EVOLUTION PROFESSIONNELLE SATISFAISANTES	49,06 %	50,74 %	32,56 %
PERSPECTIVES MOBILITE INTERNE SATISFAISANTES	-	36,82 %	26,54 %
PERSPECTIVES MOBILITE EXTERNE SATISFAISANTES	30,93 %	28,02 %	18,6 %
EVOLUTION SATISFAISANTE DU SYSTÈME EDUCATIF	47 %	-	29,19 %
TROP DE REORGANISATIONS DU SYSTÈME EDUCATIF	57,37 %	74,76 %	84,48 %

Comme vous pouvez le constater les sentiments dominants et en évolution négative portent en priorité sur la déresponsabilisation des personnels de direction dans la conduite de l'établissement, une forte saturation professionnelle provoquée par la fréquence des réformes et une importante augmentation du temps de travail, une forte dégradation des relations avec les parents, et des perspectives d'évolution professionnelle.

Toutefois en contrepoint de ce tableau ressortent d'autres résultats et ceux-ci particulièrement positifs qui portent plus spécialement sur l'intérêt du travail, les caractéristiques très motivantes du métier, le soutien des collègues en cas de difficultés, la considération des élèves et des enseignants.

Enfin j'ajoute une précision à cette réponse, et qui sera sûrement appréciée par vos lecteurs, tous ces résultats sont aussi présentés selon les grandes catégories d'établissement.

MR : Merci pour ce tableau qui confirme sur plusieurs points, avec force, l'analyse de notre syndicat. Mais il me semble que dans cette présentation manquent les résultats concernant la santé.

GF : Oui vous avez raison. Ceci est simplement dû au fait que José Mario Horenstein auteur de ce chapitre est à l'étranger depuis longtemps. Mais dès son retour en fin d'année vous pourrez l'interroger sur ces résultats. Toutefois dès à présent je vous en signale deux qui de mon point de vue sont inquiétants tant par leur nature que par le nombre de perdus concernés : 19 % des personnels de direction se plaignent de lassitude cognitive et près de 15 % sont en situation de *burn-out* clinique.

MR : Autre sujet d'importance pour nous et abordé par votre enquête : le positionnement des Perdir sur le sujet récurrent de l'autonomie de l'établissement. Je note à ce propos que grâce à votre travail nous allons mieux connaître cette « terra incognita » dont on parle beaucoup et souvent sans bases solides.



GF: Depuis 1985 c'est un sujet qui revient régulièrement dans l'actualité et dans les préoccupations des responsables de notre système éducatif. Aujourd'hui suite à la récente campagne présidentielle il revêt une nouvelle importance. Le tableau ci-après présente les grands composants de l'autonomie selon les intéressés.

À noter que le composant le plus cité est le recrutement par 31 % des personnels de direction et que ce choix est le plus souvent associé à la pédagogie et à la gestion des moyens.

MR: Avant de vous poser la dernière question je voudrais vous dire que « Direction » a beaucoup apprécié qu'in fine vous enrichissiez votre enquête quantitative d'une démarche qualitative auprès des principaux intéressés par votre problématique: personnels de direction, IA-IPR, IA-IPR/EVS, recteur, DGRH d'entreprises.

GF: En effet, comme vous je trouve que les quelques 100 propositions « textuelles » présentées en annexe sont porteuses d'une grande richesse de réflexion pour les décideurs, et pour une bonne majorité d'entre elles, recourent en les incarnant les résultats les plus importants de l'étude

MR: Au seuil de cet entretien, la question « pierre de voûte » pour nous, de votre étude: comment transformer les constats et analyses que vous faites en action ?

GF: Au préalable quelques précisions. Les résultats présentés sont bien sûr situés sur le champ de la recherche mais en filigrane sont en lien d'une part avec une longue pratique professionnelle en EVS et plusieurs rapports ministériels réalisés à cette occasion, et d'autre part avec une série d'études pionnières notamment sur le climat scolaire et les relations école/parents dans les lycées et collèges. En réponse à votre question, 3 actions me paraissent nécessaires :

- en s'inspirant de la méthodologie et des résultats de cette étude, mettre en place dans les académies et départements volontaires une enquête de type « baromètre social » s'ouvrant sur la création de nouveaux indicateurs de gestion des ressources humaines de proximité ;
- concevoir un lien entre le développement de l'autonomie de l'établissement et la création d'une équipe d'encadrement de l'établissement scolaire en facilitant la porosité entre 3 missions « diriger », « accompagner », « évaluer » ;

- Envisager le lancement d'États généraux des personnels de direction prenant plus particulièrement en compte les pistes indiquées ci-dessus.

GF: Permettez-moi pour finir de remercier votre secrétaire général et son équipe rapprochée pour l'aide et le soutien constants apportés ainsi que les milliers de chefs d'établissement et chefs d'établissement adjoints qui nous ont fait confiance. Sans cette volonté et ce dynamisme collectifs, sans la présence fidèle de la CASDEN en la personne de son délégué national à la coordination, cette étude n'existerait pas.

Merci à tous. □

¹ La présentation de l'étude rendue publique le 18 octobre à Paris à l'École Estienne a été suivie d'une table ronde sur le sujet de l'autonomie de l'établissement réunissant Marie-Danièle Campion recteur de Clermont-Ferrand, Sophie Vayssettes analyste OCDE-PISA, Catherine Nave-Bekhti secrétaire générale du SGEN-CFDT, Alain Boissinot ancien recteur, Philippe Tournier secrétaire général du SNPDEN-UNSA, Patrick Roumagnac secrétaire général du SIEN-UNSA. L'animation du débat a été assurée par Damien Durand IA-IPR-EVS.

Étude consultable sur le site de la CASDEN, (www.casden.fr/Avec-vous-au-quotidien/Decouvrir-et-enseigner/Etudes-et-sondages/Le-moral-des-personnels-de-direction-en-2017)