

Épuisement professionnel : la recherche au service des personnels de

Épuisement professionnel : le SNPDEN s'engage dans un partenariat international France-Québec intitulé « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des personnels de direction en France ».

En mai 2002, le congrès de Nantes avait mandaté le bureau national pour mettre en place un groupe de travail sur les conditions d'exercice du métier de personnel de direction.

Le ressenti exprimé lors de ce congrès était celui de « conditions de travail de plus en plus inacceptables » avec une revendication forte : « pouvoir consacrer l'essentiel du temps de travail à l'exercice des tâches qui relèvent exclusivement de la mission de direction ».

L'enquête menée dans les mois suivants auprès des adhérents permit, à l'appui de 1 600 réponses, de publier un « LIVRE BLANC » en 2004.

Sa publication a été une étape importante de l'action syndicale du SNPDEN parce que ce Livre Blanc permet de mesurer en toute objectivité les évolutions des conditions d'exercice de notre métier, d'avancer des propositions d'amélioration et de renforcer nos revendications.

Le 27 janvier 2007 était signé un relevé de conclusions sur la situation des personnels de direction entre le ministre Gilles de Robien, le SNPDEN et les organisations l'ayant rejoint. Une charte des pratiques de pilotage est annexée au relevé.



Joel LAMOISE,
secrétaire national,
commission métier

À l'occasion du dixième anniversaire du premier Livre Blanc, le SNPDEN, parce qu'il est la seule organisation syndicale à avoir l'envergure nécessaire pour réaliser un état des lieux d'une telle ampleur, a réalisé un nouveau point des conditions d'exercice du métier de personnel de direction.

QUELS SONT LES ÉLÉMENTS ÉCLAIRANTS DE CE NOUVEAU « LIVRE BLANC 2014 » ?

1. Le questionnaire par voie électronique et non par formulaire papier a généré une augmentation de près de 2/3 des réponses, avec plus de 2 500 adjoints et chefs d'établissement. Ce volume important de réponses lui donne une première légitimité et montre que les questions

onnel : vice direction

relatives au métier sont une préoccupation essentielle des personnels de direction.

2. Le temps de travail dans l'établissement et l'évaluation du temps de travail moyen sont marqués d'une légère diminution en 10 ans. Cette modeste diminution reflète-t-elle une meilleure prise en compte du temps de travail dans le cadre des textes (apparus depuis 2004, en particulier avec les textes de 2007), d'une organisation différente du travail (avec une meilleure prise en compte de l'équipe de direction et en particulier le texte sur l'adjoint-gestionnaire) ou plutôt du transfert du lieu de travail vers le domicile, voire le lieu de vacances (avec les nouveaux outils informatiques, messageries, clés OTP...)?
3. Dans tous les cas, la GRH est, parmi toutes les activités d'un personnel de direction, celle qui nous donne le plus de travail. Dans la précédente enquête étaient mis en avant la gestion et le suivi des élèves, mais aussi les relations extérieures, la GRH (déjà), les réunions et les emplois du temps. A ce propos, on peut constater la disparition des « conditions matérielles » comme conditions négatives d'exercice du métier. Elles sont remplacées par les réponses liées à la gestion des ressources humaines.
4. Enfin, les injonctions des tutelles sont sans conteste ce qui pèse le plus sur les conditions d'exercice du métier, et cela depuis au moins 10 ans, avec une aggravation d'au moins 2 points entre 2003 et 2013.

En mars 2016, lors de son conseil syndical national, le SNPDEN a exprimé l'exaspération croissante de notre profession et a lancé une alerte sociale.

« Alors que les personnels de direction s'engagent tous les jours pour que simplement l'école fonctionne, ils ont trop souvent le sentiment de n'être ni entendus, ni soutenus dans l'exercice de leurs missions. Les réponses à leurs attentes sont une pluie régulière de prescriptions inconséquentes, d'injonctions contradictoires et de leçons de morale venant de ceux-là même qui restent silencieux quand on leur pose une question précise... »⁽¹⁾

Les nombreuses études, en France comme à l'Étranger, montrent par ailleurs que la restructuration des systèmes scolaires contribue à la complexification de la tâche des personnels de direction. Au delà de ce constat, il conviendrait d'analyser l'écart entre le travail prescrit (par les lois et les règlements) et le travail réel (par les tâches) des équipes de direction. Des travaux de recherche au Québec démontrent que cet écart peut contribuer à l'apparition d'épisodes d'épuisement professionnel.

En 2018, à l'issue du congrès de Colmar, le SNPDEN adopte une résolution par laquelle il rappelle son engagement à dénoncer et à lutter contre l'épuisement professionnel. Le 11 septembre, sa conférence nationale valide la participation de notre syndicat au projet de partenariat international France-Québec intitulé « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des personnels de direction en France », coordonné par France

Gravelle, de l'Université du Québec à Montréal, et Richard Étienne, de l'Université de Montpellier 3.

L'*objectif principal* de ce partenariat est d'analyser en quoi consiste l'épuisement professionnel chez les personnels de direction français, et de favoriser éventuellement un transfert d'expériences entre les directions d'établissements d'enseignement au Québec et en France.

En permettant « d'identifier les facteurs qui sont susceptibles de faire émerger des épisodes d'épuisement professionnel chez les personnels de direction œuvrant en France et de les comparer à ceux qui ont été identifiés au Québec et sur le territoire francophone de l'Ontario »⁽²⁾, un *deuxième objectif* est la sensibilisation aux conditions d'apparition et aux manifestations favorisant l'émergence d'un épisode d'épuisement professionnel et/ou d'un problème de santé lié au stress en relation avec les situations professionnelles.

De plus, comme cela a été fait au Québec et en Ontario francophone, les résultats de ce travail de recherche seront communiqués aux différents acteurs du système éducatif français. Pour information, les résultats de deux enquêtes menées par la professeure France Gravelle, l'une au Québec de 2006 à 2009, l'autre en milieu franco-ontarien de 2015 à 2016, ont permis de modifier certains articles de la Loi sur l'instruction publique du Québec, dans le but de faciliter la tâche des directions d'établissement.

Ainsi, constatant l'ampleur de la problématique, le SNPDEN, partenaire de cette nouvelle enquête, entend contribuer à une meilleure prise en compte de ce phénomène en France. Les connaissances acquises devraient permettre, non seulement de mieux renseigner les politiques publiques afin de contribuer à l'identification des moyens de prévenir l'épuisement professionnel, mais également d'orienter le travail syndical de formation, de soutien et d'accompagnement des personnels de direction. □

1 La Lettre de direction 567 du 27 avril 2016

2 Fonds franco-québécois pour la coopération décentralisée