

Les impacts de la crise du Covid-19 et du déconfinement sur les personnels de direction en Ile-de-France

Avec le soutien de la CASDEN Banque Populaire, banque coopérative de la Fonction Publique, et du SNPDEN (Syndicat National des Personnels de Direction de l'Éducation Nationale), premier syndicat des chefs d'établissement, Georges Fotinos, chercheur, docteur en géographie et ancien chargé de mission d'inspection générale et José Mario Horenstein, médecin psychiatre, dévoilent les résultats de leur étude consacrée aux impacts de la crise du Covid-19 et du déconfinement sur les chefs d'établissement du secondaire, en Ile-de-France.

Avec la participation de près de 52% des personnels de direction (PERDIR) et 71% des établissements de la région académique d'Ile-de-France, cette enquête met en lumière divers témoignages indiquant des situations de désarroi, des problèmes de santé mais aussi un engagement social ainsi qu'une « reconquête » de sens du métier pour certains. Ce, dans un contexte de crise extrême du fonctionnement des lycées et collèges où l'urgence de trouver les adaptations et les solutions pour répondre aux besoins des élèves et des enseignants s'impose.

Cette étude pionnière mixte a la singularité d'être construite, d'une part, sur des indicateurs psychosociaux, socio-culturels et socio-organisationnels et d'autre part, sur des registres de santé mentale. L'échantillon particulièrement représentatif des établissements secondaires et chefs d'établissements publics d'Ile-de-France concerne près de 724 000 élèves soit 78% de la population d'élèves (public) de la Région académique.

Différentes évolutions dans la pratique du métier

Une amélioration des relations avec les parents et les enseignants...

L'enquête révèle que la crise a eu un fort impact sur les relations que les chefs d'établissements entretiennent avec différents interlocuteurs.

Ainsi, ce sont les liens avec les enseignants qui se sont le plus améliorés (39,2%) puis ceux avec les parents (28,2%). Concernant ces derniers, les personnels de direction travaillant en REP/REP+ (Réseau d'éducation prioritaire) sont les plus nombreux à constater une amélioration, soit 4 sur 10 contre 3 sur 10 dans les collèges hors EP (Éducation prioritaire).

Mais des rapports avec la hiérarchie et les collectivités territoriales en nette dégradation

Au sujet de la hiérarchie, les relations se sont détériorées pour 38% des PERDIR : un avis particulièrement partagé par les hommes (10 points de plus). Les rapports avec les collectivités territoriales sont également mauvais pour 27% des PERDIR, notamment pour ceux des collèges (29,67% hors EP et 29% REP/REP+) et ceux ayant une ancienneté de plus de 25 ans (soit près d'1 PERDIR sur 2 contre 1 sur 5 pour les PERDIR de moins de 5 ans d'expérience).

La dégradation des relations se fait aussi ressentir avec les IA/DASEN (Inspecteurs d'Académie) -IPR (Inspecteurs Pédagogiques Régionaux), même si elle reste moins accentuée. Ce sont surtout les PERDIR des Lycées (23,57% des LEGT : Lycées d'Enseignement Général et Technologique et 20,65% des LP : Lycées Professionnels) ainsi que ceux ayant 16 à 25 ans d'ancienneté (soit 2 fois plus que ceux qui ont moins de 5 ans d'expérience) qui en témoignent. À noter que les femmes sont les plus nombreuses (+8 points) à estimer que les relations avec les IA restent inchangées.

Ces résultats démontrent que le lieu d'exercice du métier de PERDIR est un facteur déterminant, tout comme l'ancienneté. Le sexe, quant à lui, est une variable clivante dans l'évolution des rapports.

Des impacts de la crise très négatifs pour le métier de PERDIR...

Ce travail de recherche dévoile également des impacts de la crise très préoccupants pour les PERDIR qui ressentent une dégradation en ce qui concerne, tout d'abord, leurs conditions de travail et les tâches professionnelles (plus de 9 PERDIR sur 10), leur confiance envers l'institution (8 sur 10) puis leurs missions (plus de 7 sur 10) et leur statut cadre autonome (plus de 6 sur 10).

Mais quelques évolutions professionnelles positives

L'enquête montre tout de même des évolutions positives pour les PERDIR dans la pratique de leur métier. En effet, pour 92% d'entre eux, la période de crise a favorisé la création et l'innovation pour répondre aux besoins des élèves et des enseignants, le plus souvent au sein des collègues REP/REP+ (44,5%) et des LP (43,96%). Près de 9 PERDIR sur 10 considèrent que l'expérience collective acquise peut modifier leur projet d'établissement, surtout dans les lycées (près de 6 sur 10 pour les LP et près de 5 sur 10 pour les LEGT). Le lieu d'exercice modifie donc la façon d'envisager la gouvernance. 78% des PERDIR pensent que l'expérience acquise peut prendre la forme d'une expérimentation reconnue.

Les auteurs de l'étude soulignent que *« la crise provoquée par la Covid-19 a d'abord amplifié et/ou mis en évidence des situations qui lui préexistaient notamment celles concernant la détérioration de qualité de vie au travail, la perte du sens du métier et de l'autonomie, une gouvernance générale « descendante et verticale », une fatigue professionnelle et une suspicion de burnout trop fréquentes. Ne serait-ce pas le moment favorable – où se sont révélées dans un effort collectif ces dynamiques professionnelles et partenariales - pour modifier « l'algorithme » du fonctionnement de nos établissements et de leur encadrement en s'appuyant fortement sur deux leviers reconnus comme de puissants moteurs du changement : une gestion des ressources humaines « horizontale » et de « proximité » et la généralisation du principe d'autoévaluation tant pour les établissements, les élèves que pour les personnels. »*

Des comportements psychologiques inquiétants

Dans le cadre de la seconde partie de l'enquête, il s'avérerait nécessaire d'évaluer l'impact de la crise et du déconfinement au niveau psychologique, compte tenu du fait que les chefs d'établissement se soient retrouvés en 1^{ère} ligne face à des enjeux sanitaires, économiques et pédagogiques importants.

Une coronaphobie impactant les relations et l'organisation

11% des PERDIR sont au-dessus d'un seuil qui a été proposé pour une population à risque de la Covid-19 pour soupçonner une coronaphobie. Les résultats montrent une différence significative selon l'ancienneté, notamment pour les PERDIR avec plus de 25 ans d'expérience. De plus, les répondants atteints de coronaphobie ont une perception dégradée de leurs relations avec les parents, les enseignants, la hiérarchie et les collectivités territoriales, d'une part, et de leurs missions et statut de cadre autonome, d'autre part. On remarque aussi le manque de réponses apportées aux besoins des élèves et des enseignants dans la liberté de créer et d'innover. De plus, 17% des PERDIR ont subi des troubles du sommeil à cause de pensées sur le coronavirus.

Une anxiété importante

58% des interviewés présentent des niveaux d'anxiété cliniquement significatifs (au-dessus d'un seuil fixé à 8). Les femmes sont les plus touchées. En termes de relationnel, plus l'anxiété monte, plus la perception dans la dégradation des relations avec les parents d'élèves est forte.

Dans les groupes d'anxiété sévère, tout est perçu négativement : les rapports avec les enseignants, la hiérarchie et les collectivités territoriales, les missions, le statut de cadre autonome, les conditions de travail et tâches professionnelles ainsi que la confiance envers l'institution.

Une dépression significative

52,4% des PERDIR ont des résultats supérieurs au seuil de 10, ce qui représente des symptômes dépressifs cliniquement significatifs. 11,32% des chefs d'établissement ont des pensées suicidaires et d'automutilation pour 4,32%. Quel que soit le degré de dépression, les femmes sont significativement plus atteintes que les hommes. Les sondés avec plus de 25 ans d'ancienneté sont plus touchés par la dépression sévère.

Un stress très présent

- 71% des PERDIR se sont sentis nerveux ou stressés.
- 69% ont été dérangés par un événement inattendu depuis la fin du confinement.
- 58% ont pensé ne pas pouvoir assumer tout ce qu'ils devaient faire.
- 56% se sont sentis irrités parce que les événements échappaient à leur contrôle.
- 41% ont trouvé difficile de contrôler les choses importantes de leur vie.

De manière générale, la perception importante du stress est corrélée avec la perception de dégradation des fonctions du PERDIR (missions, statut, conditions de travail, etc.).

« Au regard de la fréquence et de l'intensité des réponses péjoratives quant à la santé des PERDIR et aux conséquences pour les personnes placées sous leur responsabilité, la seule prise en compte médicale ou centrée sur l'amélioration des conditions de travail s'avère insuffisante. Il convient donc désormais de considérer « l'encadrement sous stress » comme une compétence nécessaire pour exercer sur un poste de Direction ou d'Inspection et pour ce faire – et en priorité – l'inscrire comme une obligation dans la formation initiale et continue de tous les Personnels d'Encadrement de l'Éducation Nationale » estiment les auteurs de l'enquête.

Les résultats complets de l'enquête sont disponibles sur demande

Les Recteurs et IA-DASEN seront destinataires de cette étude ainsi que les syndicats et membres des commissions « Éducation » de l'Assemblée nationale et du Sénat concernés.

La participation de près de 52% des PERDIR et 71% des établissements d'Ile-de-France

Réalisée en ligne entre le 19 juin et le 6 juillet, l'enquête mixte repose sur 2 questionnaires. Le premier concerne les impacts sur l'exercice du métier de PERDIR et est divisé en 3 parties :

- Contexte et caractéristiques professionnelles
- Impacts psychosociologiques
- Impacts relationnels et organisationnels

Il est fondé globalement sur la mesure des variables mesurant l'état du système social interne des acteurs en recueillant directement la perception qu'ont les intéressés de leur situation.

Le second traite de l'impact psychologique. Il est construit sur 4 questionnaires internationaux complémentaires qui ne permettent pas de porter un diagnostic mais d'évaluer l'importance du volume de « suspicions » et de cerner statistiquement l'impact d'un événement. Il s'agit des domaines de la coronaphobie, de l'anxiété, de la dépression et du stress.

L'information a été communiquée aux intéressés par les sections académiques du SNPDEN et la CASDEN via ses responsables territoriaux et correspondants d'établissement et par un courriel personnel des auteurs. La convergence alliée à la diversité de ces canaux est un élément important de ce nombre de réponses reconnu comme « exceptionnel » par les spécialistes.

Les outils classiques de la statistique ont été utilisés sur les données issues de cette enquête : tris à plat, tris croisés. La significativité des croisements a été caractérisée à l'aide du Khi2 et test exact de Fisher. Le contrôle des données et le traitement statistique ont été réalisés par le Bureau d'études Vitruvian-Consulting de Tours.

Des auteurs reconnus pour leur expertise

Georges Fotinos a enseigné du primaire au secondaire puis a lui-même exercé des fonctions d'inspecteur avant de se voir confier diverses responsabilités ministérielles concernant les rythmes scolaires, les violences à l'école, le climat scolaire et les relations école/parents. Il a réalisé de nombreuses enquêtes sur les conditions de travail - celles des chefs d'établissements (« Le moral des personnels de direction », Georges Fotinos, MGEN, 2007) ou celles des enseignants (« La qualité de vie au travail dans les lycées et collèges » par Georges Fotinos, et José Mario Horenstein, avec la CASDEN, 2010/2011) et celles des inspecteurs de l'Éducation nationale (« Le moral des inspecteurs IEN, IA-IPR : qualité de vie au travail et épuisement professionnel » publiée en 2016 avec le soutien de la CASDEN).

José Mario Horenstein, médecin psychiatre, a travaillé dans le dispositif psychiatrique de la MGEN jusqu'en 2013. Dès 1993, il commence un programme de recherches et de traitement concernant le stress, le harcèlement et les états de stress post traumatiques liés aux violences physiques à l'encontre des personnels de l'Éducation nationale. Depuis 2009, il travaille à l'élaboration d'un programme de prévention du burnout et du traumatisme vicariant basé sur la construction esthétique de la bio-flexibilité.

À propos de la CASDEN

Banque coopérative de la Fonction publique, la CASDEN fait partie du Groupe BPCE, deuxième groupe bancaire en France. À fin 2019, la CASDEN compte 585 collaborateurs, 226 Délégués CASDEN, 8 800 Correspondants dans les établissements de la Fonction publique, et plus de 1,9 million de Sociétaires. www.casden.fr www.twitter.com/casden_BP

Contacts presse :

Casden : Stéphanie Guillas – stephanie.guillas@casden.banquepopulaire.fr – 01 64 80 34 62

Agence Auvray & Associés : Teninsy Savane – t.savane@auvray-associes.com – 01 58 22 21 15