

# La qualité de vie au travail dans les lycées et collèges



## Le « burnout » des enseignants

Georges Fotinos & José Mario Horenstein

# Sommaire

<b>Avertissement</b>	
<b>1 - Introduction</b>	
<b>2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail</b>	<b>9</b>
2.1 <b>Présentation du questionnaire</b>	<b>9</b>
2.2 <b>Résultats généraux</b>	<b>12</b>
Caractéristiques des établissements	12
La perception des personnels de l'établissement	17
2.3 <b>Analyse</b>	<b>22</b>
Climat général de la QVT dans les EPLE	22
Climats spécifiques de la QVT	24
1. Sentiment de sécurité	25
2. Engagement et satisfaction professionnels	29
3. Politique disciplinaire	
2.4 <b>Deux études et indicateurs pour évaluer la QVT</b>	<b>35</b>
Le tableau de bord « QVT » d'établissement	36
Les tableaux référentiels des exclusions scolaires	46
2.5 <b>Bibliographie</b>	<b>52</b>
<b>3 - Le burnout des enseignants</b>	<b>57</b>
3.1 <b>Les définitions</b>	<b>58</b>
3.2 <b>L'approche du burnout des enseignants en France</b>	<b>63</b>
3.3 <b>Les manifestations et les conséquences du burnout</b>	<b>68</b>
3.4 <b>Intervention sur les individus</b>	<b>71</b>
3.5 <b>Interventions organisationnelles</b>	<b>75</b>
3.6 <b>Interventions managériales</b>	<b>77</b>
3.7 <b>Bibliographie</b>	<b>81</b>

<b>4 — Un concept de prévention : « la civilité »</b>	<b>87</b>
Sources et outils d'intervention	87
<b>4.1 Le respect</b>	<b>88</b>
<b>4.2 La gestion des conflits</b>	<b>91</b>
L'affirmation de soi	93
Le désamorçage	95
<b>4.3 La confiance</b>	<b>105</b>
Les valeurs psychologique	105
L'engagement	106
<b>4.4 La discrimination</b>	<b>108</b>
La flexibilité psychologique	109
L'acceptation et la « diffusion »	110
<b>4.5 Bibliographie</b>	<b>113</b>
<b>5 - 23 propositions pour agir</b>	<b>117</b>
<b>5.1 Organisation de l'établissement</b>	<b>117</b>
<b>5.2 Exercice du métier</b>	<b>118</b>
<b>5.3 Aide individuelle</b>	<b>119</b>
<b>5.4 Structures préventives institutionnelles</b>	<b>120</b>
<b>Annexes</b>	<b>123</b>
Liste de membres du « Groupe du travail QVT	»123
Questionnaire « QVT »	126
Échelle civilité	133
Grilles d'enquête « Évaluation des sanctions et punitions »	

L'enquête présentée dans cet ouvrage a été réalisée en mai juin 2009. Pour des raisons tant techniques que professionnelles l'analyse des données et la publication de cette étude peuvent paraître tardives et nous vous prions de bien vouloir nous en excuser.

Toutefois, bien que portant sur « seulement » près de 400 lycées et collèges et 2 100 personnels, il nous a semblé au regard de l'importance accordée récemment par le Ministère de l'Éducation Nationale à la « qualité de vie au travail » dans les établissements scolaires, et des demandes réitérées de personnels lors des conférences réalisées en 2009-2010 par les auteurs dans les académies, d'oser sa publication.

Trois raisons nous ont guidés :

- La première: continuer sans relâche à démontrer que les conditions de travail sont déterminantes pour la réussite de notre école, notamment en influençant fortement la qualité du climat scolaire.
- La seconde: mettre en évidence les liens santé des personnels, particulièrement le « burnout » et le fonctionnement des établissements.
- La troisième: apporter des pistes de réflexion et des outils susceptibles d'aider à la prévention des risques psychosociaux dans nos lycées et collèges.

À noter le caractère singulier de la composition de cet ouvrage qui se présente en deux grandes parties étroitement liées: l'une d'un abord plus traditionnel présente les résultats de l'enquête « QVT » et son analyse suivie de propositions, l'autre plus technique se rapproche de la forme des communications scientifiques médicales. Il fait le point sur deux concepts clés pour le bon fonctionnement de notre système éducatif: le « burnout » des enseignants et la « civilité » du personnel et conclut en présentant des démarches préventives concrètes.

Enfin, il faut préciser que cette enquête – bien que la répartition des catégories d'établissements corresponde dans ses grandes lignes à la répartition nationale – provient d'une interrogation volontaire des personnels sur le mode aléatoire. Elle n'est pas une enquête sur le burnout des personnels des lycées et collèges en France. Sa vocation première est de construire des indicateurs de qualité de vie au travail à destination des établissements secondaires.

# 1 – Introduction

Cette enquête a été réalisée avec la collaboration de l'ESEN (École Supérieure de l'Éducation Nationale) avec l'aide de la CASDEN/BP et de la MGEN, ainsi qu'avec le soutien des principaux syndicats des personnels de direction et d'enseignants (SNPDEN, SNES/FSU, SE/UNSA, SGEN/CFDT). Le travail statistique a été effectué par Crane ROGERS, ingénieur statisticien Université Claude Bernard LYON I (IUFM). Que ce dernier, ces organisations et leurs responsables en soient ici vivement remerciés.

La qualité de vie au travail, ses conséquences sur les individus, plus particulièrement le « burnout » et ses rapports directs avec le climat de travail sont des préoccupations présentes dans le monde des entreprises depuis près de quarante ans.

Pour l'Éducation Nationale, la première entreprise de France avec plus d'1 million 100 000 salariés, cette « obligation » a longtemps été ignorée et réduite notamment à la portion congrue par une médecine de prévention comptant de soixante à soixante dix médecins spécialistes en charge selon leur statut « des domaines de la santé et du bien-être au travail des personnels de l'Éducation Nationale ». Ces médecins doivent notamment apporter une expertise sur l'environnement professionnel et contribuer à la définition et à la mise en œuvre de la politique académique de prévention. En 2006-2007, le nombre moyen de personnels affectés à chaque médecin était de 18 000 ; 5 académies n'avaient pas de médecin de prévention. En 2011, on note une amélioration sensible de cette situation : 17 nouveaux contrats de médecin de prévention ont été signés et un accord MEN (DGRH)/MGEN portant sur une visite médicale pour les personnels de plus de 50 ans (actuellement dans 6 académies) a été conclu.

À noter aussi que l'article L230-2 du code du travail stipule : « le chef d'établissement (sans référence aux personnels de direction de l'Éducation Nationale) prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement y compris les travailleurs temporaires ». Dans cet objectif, il doit évaluer les risques spécifiques pour son établissement et planifier la prévention en y intégrant dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants. À cette lecture une question se pose : comment ce qui est prévu au code du travail au nom de l'égalité des garanties de sécurité pour tous les travailleurs du pays est susceptible de s'appliquer à nos établissements publics locaux d'enseignement ?

Les travaux menés par les auteurs, plus particulièrement sur le climat scolaire, le moral et la victimation des personnels de direction, la qualité de vie au travail des enseignants ainsi que les récentes enquêtes des organisations syndicales ont ouvert une brèche dans ce monde du silence. Ils ont mis en évidence « même à l'Éducation Nationale » l'importance des conditions de la qualité de vie au travail des personnels des établissements scolaires, non seulement pour leur santé et leur bien-être personnel mais aussi pour le climat général et le développement d'une dynamique collective pour la réussite des élèves.

## 2 – L'enquête sur la qualité de vie au travail

### Introduction

Le constat patent de la carence de reconnaissance de ces risques « psychosociaux » tant sur le plan de la santé que sur celui des situations conflictuelles a permis de faire émerger la nécessité d'une évaluation d'impact suivie de la mise en place de la prévention à la source.

Pour mener à bien ce travail pionnier, principalement dans sa phase d'élaboration du questionnaire, un groupe de travail mixte ESEN/MGEN a été mis en place (voir annexe). La démarche et l'outil qui sont issus de cette phase de préparation ont été testés sur le terrain et présentés aux principaux syndicats représentatifs des personnels de l'EN ainsi qu'à l'administration concernée.

Les résultats qui vous sont présentés pourraient se révéler pour certains préoccupants si ce n'est inquiétants tant pour la qualité de vie dans nos établissements que pour l'adhésion des personnels aux valeurs professionnelles et à la satisfaction de l'exercice du métier. Un des éléments explicatifs de cette situation, le climat scolaire, et plus particulièrement un de ses constituants « les politiques disciplinaires » menées dans les établissements sera approfondi. Il serait susceptible d'« autoriser » certaines prises de conscience se prolongeant par de nouvelles pratiques.

Sur le registre des conséquences « santé » de la non prise en compte des risques psychosociaux pour les personnels, un point sera fait sur le « burnout » des enseignants, ses conséquences individuelles et collectives et les démarches et outils à mettre en œuvre pour les prévenir.

L'ensemble du diagnostic et des analyses donne lieu à un corpus de propositions de changements et/ou d'améliorations – pour la plupart déjà expérimentées – qui concernent directement le fonctionnement et l'organisation des lycées et collèges, l'exercice même du métier d'enseignant et les aides individuelles et collectives à mettre en place. La majorité de ces propositions pourra être réalisée par la communauté éducative ; les autres seront du ressort de la prise de conscience et de la volonté des responsables politiques et syndicaux. Enfin, fidèles à notre conception de recherche-action, nous avons conçu des outils qui devraient permettre aux établissements d'élaborer un diagnostic et de mettre rapidement en œuvre des actions concrètes de prévention s'inscrivant non seulement dans le « Document unique » mais ayant aussi vocation à devenir un des axes du projet d'établissement.

Afin que ces outils et cette étude puissent devenir la base d'une réflexion critique — et grâce à l'aide de la CASDEN — ils seront diffusés à tous les collèges et lycées publics, aux responsables du système éducatif et partenarial de l'E.N. ainsi qu'aux autorités académiques et départementales.

### 2.1. Présentation du questionnaire

Cette enquête s'est déroulée en mai et juin 2009 par un questionnaire informatisé en ligne et anonyme sur un site MGEN. Deux volets ont été élaborés : l'un concerne les caractéristiques de l'établissement rempli par les chefs d'établissement ; l'autre la qualité de vie au travail, destiné aux personnels de l'établissement et transmis par la direction accompagné d'un code permettant de relier les deux parties du questionnaire. Les objectifs poursuivis étaient :

- Connaître le sentiment des personnels des établissements secondaires sur leur qualité de vie au travail
- Essayer de déterminer l'influence de caractéristiques de l'établissement sur la qualité de vie au travail
- Élaborer des indicateurs apportant une aide pour une meilleure appréciation de la qualité de vie au travail des personnels
- Faire des propositions d'action pour améliorer la situation

### Questionnaire « QVT »

Le questionnaire « QVT » est un outil d'aide aux personnels de direction pour la rédaction du document unique de prévention des risques en incluant les risques psychosociaux. Il est aussi, et avant tout, un outil de prévention primaire facilitant la gestion participative du stress.

Il s'agit d'une adaptation des questionnaires spécifiques au milieu éducatif publiés dans la littérature internationale et particulièrement du questionnaire d'auto-évaluation mis au point par un groupe d'experts du Département de la Santé aux USA : « Substance abuse and mental health service administration, Center for Mental Health Service » en collaboration avec un syndicat d'enseignants USA : « NEA health information network ».

Son intérêt, par rapport à d'autres outils de mesure des risques psychosociaux au travail, est sa spécificité au milieu éducatif et son applicabilité à des lieux de travail à faible personnel (minimum de dix pour des raisons de confidentialité et de fiabilité statistique). Nous avons croisé deux grandes catégories de variables : la perception par le personnel du climat scolaire des établissements et les caractéristiques objectives de ces établissements avec des indices de santé comme les arrêts

## 2 – L'enquête sur la qualité de vie au travail

de maladie, les accidents de travail, la dégradation de la santé ou de l'efficacité au travail pour des raisons de santé.

Les deux volets du questionnaire se présentent ainsi :

Les caractéristiques de l'établissement : 21 items répartis en deux catégories (d'une part caractéristiques de l'établissement, statut, situation géographique, caractéristiques des élèves et des personnels, climat et d'autre part caractéristiques personnelles des personnels de direction – sexe, âge, fonction, ancienneté de service).

Le climat scolaire fait référence à la perception du personnel sur la façon où l'établissement est géré, au processus de prise de décision, aux relations entre collègues, à la reconnaissance, aux compétences spécifiques face à des classes difficiles, à l'éventualité de devenir victime de violences et à la perception des mesures concrètes de prévention de la violence (« climat organisationnel »), au dynamisme, à l'enthousiasme et la réputation de l'établissement (« climat émotionnel »), à l'engagement dans l'établissement actuel et la satisfaction associée à la profession. Cette partie, remplie par le personnel de l'établissement, comporte **35 questions regroupées en 8 domaines** :

**1/Sentiment d'appartenance** : Il s'agit de la dimension relationnelle, des sentiments liés à la relation personnelle et professionnelle avec les collègues.

**2/Formation** : Fait référence au développement personnel (l'autonomie est un modulateur du stress).

**3/Management de l'établissement** : Saisi à travers la compréhension claire et concrète de ce qu'on attend de chacun et avec des compétences et des conditions matérielles suffisantes.

**4/Sentiment de sécurité** : Construit à partir des préoccupations sur l'éventualité de devenir victime de violences et sur la perception des mesures concrètes de management des risques

**5/Climat émotionnel** : Fait référence au dynamisme, à l'enthousiasme et à la réputation de l'établissement

**6/Engagement** : Appréhendé comme un impact lié au « microcosme » de l'école.

**7/Satisfaction** : Fait référence à des niveaux globaux d'affect positif et négatif associés à la profession.

**8/Équilibre travail/vie privée** : Mesures dans la double acceptation du terme, conciliation travail/vie privée et vie extérieure/vie intérieure.

Ce questionnaire a déjà été rempli entre octobre et décembre 2004 par 2 568 enseignants du premier et second degrés à titre individuel. Cette base de données nous a permis de définir des normes de réponse et de comparer les résultats. Un rapport d'enquête a été largement distribué dans les établissements du second degré.

En 2007 nous avons adapté le questionnaire pour l'appliquer à toutes les catégories du personnel au sein d'un même établissement et nous avons automatisé la passation pour faciliter la tâche et rendre les établissements autonomes.

Nous avons proposé aux établissements la passation « on line » à travers le site Internet de la MGEN ou à travers un logiciel que nous leur avons adressé. Il s'agit d'un logiciel EXCEL qui comporte le questionnaire, l'analyse des résultats, la procédure d'application et des suggestions pour le contenu de la réunion de présentation des résultats (voir annexe).

Chaque questionnaire interprété automatiquement, la présentation de l'ensemble des résultats pour l'établissement et pour chaque domaine se fait en deux groupes « expositions favorables » couleur vert et « expositions problématiques » couleur rouge ou jaune, avec les pourcentages des répondants dans chaque groupe. Nous cherchons à mettre en lumière les réponses « haut » et « bas » sur le climat scolaire telles que nous les avons utilisées dans notre recherche pour évaluer les risques pour la santé.

Le questionnaire actuel est le résultat d'un travail collectif. En effet, à cette occasion, et en prenant appui sur l'Accord-cadre passé entre le MEN et la MGEN, un groupe de travail mixte a été constitué. Ce groupe conduit conjointement par le responsable de la formation des personnels de direction de l'ESEN et le Conseiller du président de la MGEN était composé de trois proviseurs, trois principaux, un proviseur « vie scolaire », cinq médecins (un médecin conseiller du recteur, un médecin de prévention, un médecin psychiatre, deux médecins du travail), une assistante sociale conseiller du recteur, un expert en communication interactive (voir annexe).

Le questionnaire a été testé sur le terrain auprès d'une cinquantaine de lycées et collèges et ensuite présenté aux principaux syndicats représentatifs des personnels

## 2 – L'enquête sur la qualité de vie au travail

ainsi qu'à l'administration. Phase qui a permis d'alléger ce document et de mettre plus l'accent sur les domaines Discipline et Sécurité dans l'établissement.

Les résultats en nombre de réponses retenues à cette enquête (363 établissements et 2 100 personnels) ouverte à tous les chefs d'établissement par qui passait le questionnaire destiné à leurs personnels ne se sont pas révélés à la hauteur des attentes des auteurs, notamment au regard des deux autres enquêtes « climat scolaire » et « moral des personnels de direction » déjà réalisées auprès des lycées et collèges. Les raisons pourraient être recherchées dans quatre registres :

- Difficulté de créer un lien réciproque confiant entre « l'administration » et les personnels.

- Crainte du chef d'établissement d'une évaluation implicite de son management par le personnel
- Inquiétude des personnels sur l'anonymat de réponses
- Dispositif de codage informatique interne peu facilitant.
- ...

### 2.2. Résultats généraux

#### Caractéristiques des établissements

Après tri et vérification, les réponses de 363 établissements ont été retenues. Elles se répartissent ainsi :

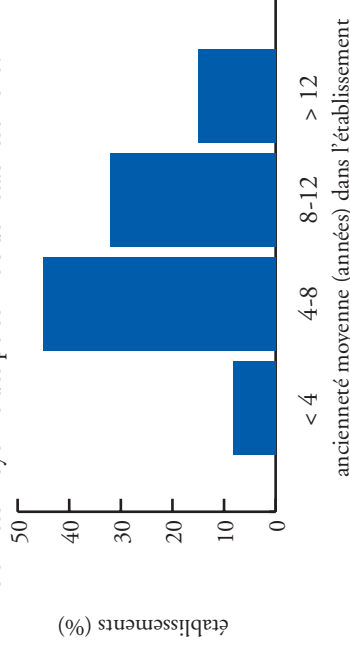


Collèges: 245 (67,5 %) ; LEGT/LPO: 68 (18,7 %) ; — LP: 50 (13,77 %) . À

66 % sont situés en zone urbaine et 33 % en zone rurale ; 22 % en ZEP ; 35 % ont moins de 400 élèves, 49 % entre 400 et 800, et 15 % plus de 800.

- Personnels :  
Nombre d'élèves par personnel d'éducation et de surveillance: moins de 40 élèves: 10 % ; 40 à 80 élèves: 48 % ; 80 à 120: 34 % ; plus de 120: 8 %  
Présence infirmière: 95 %  
Présence assistante sociale: 82 %  
Présence médecin scolaire: 63 %

- Ancienneté moyenne des personnels de l'établissement :



Inférieure à 4 ans: 8 % ; 4 à 8 ans: 45 % ; 9 à 12 ans: 32 % ; supérieure à 12 ans: 15 %

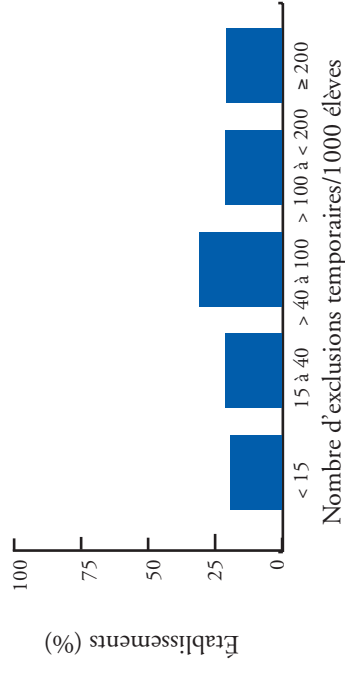
- CSP des parents d'élèves :  
défavorisée: 53 %  
moyenne: 33 %  
favorisée: 14 %

- Absentéisme moyen annuel des élèves :  
inférieur à 5 %: 61 %  
5 à 10 %: 23 %  
10 à 15 %: 10 %  
supérieur à 15 %: 6 %

## 2 – L'enquête sur la qualité de vie au travail

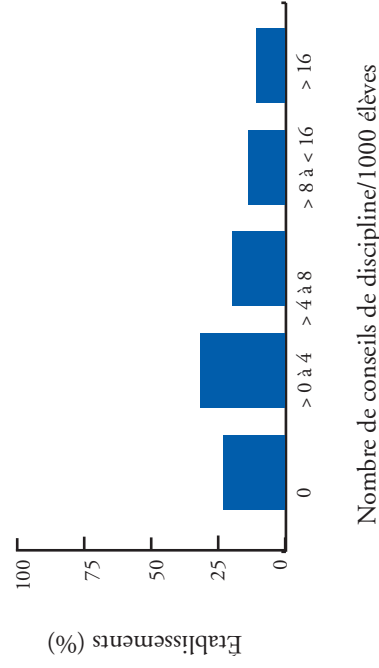
### - Mesures disciplinaires (par an pour 1 000 élèves)

#### Nombre d'exclusions temporaires :



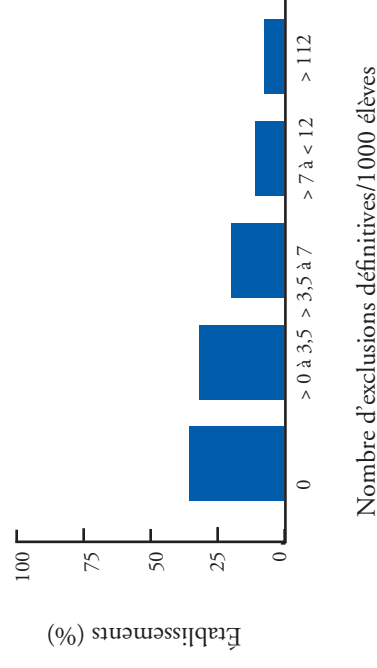
0 : 6 % ; 1 à 100 : 64 % ; supérieur à 100 : 30 %

#### Conseils de discipline :



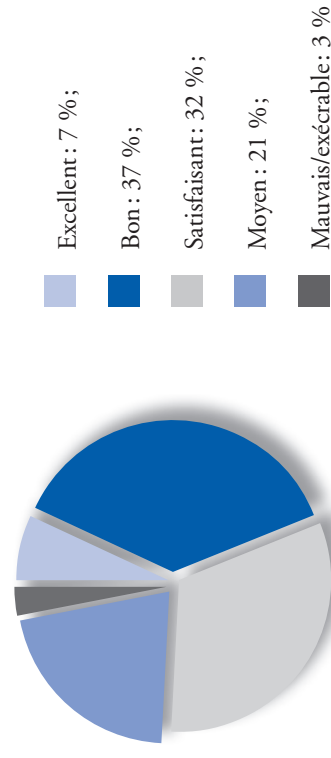
0 : 24 % ; 1 à 10 : 57 % ; 11 à 20 : 12 % ; supérieur à 20 : 7 %

### Exclusions définitives :



0 : 32,5 % ; 1 à 6 : 44,5 % ; 7 à 12 : 15 % ; supérieur à 12 : 8 %

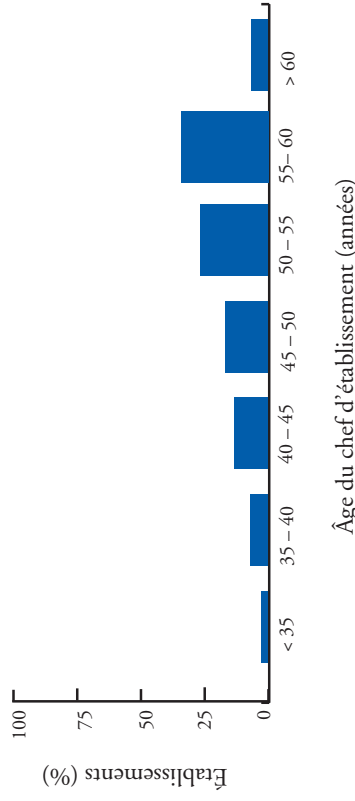
### - Climat de l'établissement





## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

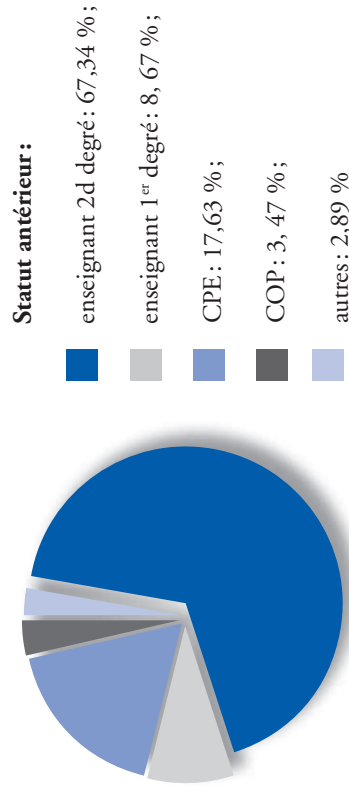
### - Caractéristiques des Perdir



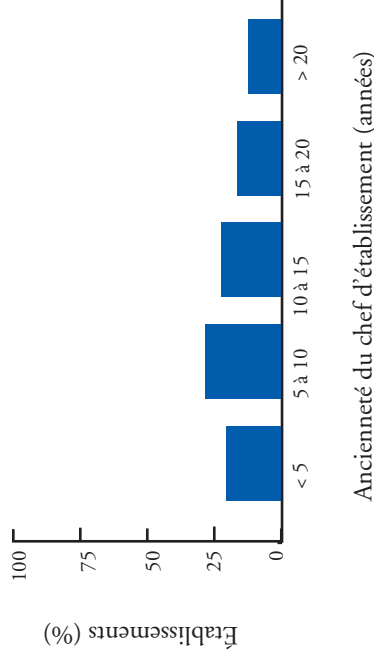
**Âge :** = ou < 40 ans : 8,31 % (mn : 8,8) ; 41 - 50 ans : 29,80 % (mn : 27,8) ; > 50 ans : 61,89 % (mn : 63,4)

**Sexe :** féminin : 38 % (mn : 42) ; masculin : 62 % (mn : 58)

**Fonction :** principal : 56 % ; principal adjoint : 12 % ; proviseur : 23,43 % ; proviseur adjoint : 8,29 %



### Ancienneté de service :



< 5 ans : 18,93 % ; 5 - 10 ans : 28,25 % ; 10 - 15 ans : 23,16 % ; 15 - 20 : 17,23 % ; > 20 : 12,42 %

Au vu de ces résultats, un premier constat peut être fait. Bien que l'échantillon de réponses soit aléatoire, il correspond dans ses grandes lignes à certaines caractéristiques nationales (67,4 % de collèges/moyenne nationale = 67,1 % ; 13,7 % de LP/mn = 12,9 % 18,8 % de LEGT/mn = 19,9 % ; 15,6 % en ZEP/mn = 16 %), (âge moyen des personnels de direction : 61,89 % de plus de 50 ans/mn = 63,3 %).

### La perception des personnels de l'établissement

2107 réponses ont été retenues.

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

### • Sentiment d'appartenance :

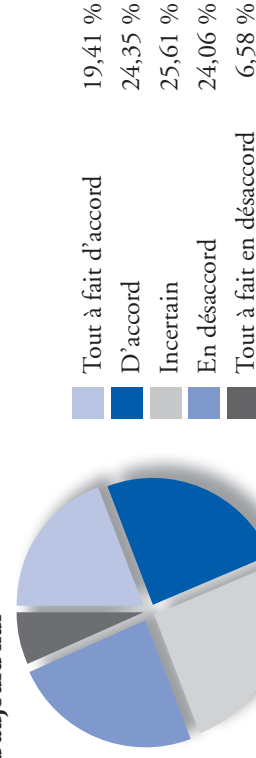
**Question 1 : Le travail accompli par le personnel de l'établissement est reconnu**



- 56 % déclarent que le travail qu'ils accomplissent est reconnu
- 73 % ont des collègues auxquels ils peuvent se confier
- 42 % considèrent que leur opinion est prise en compte lors de décisions importantes
- 67 % savent à qui s'adresser lors d'un problème dans l'établissement
- 65 % confirment qu'ils font partie d'une équipe

### • Formation :

**Question 4. Je ne suis pas formé pour faire face aux besoins des élèves d'aujourd'hui**

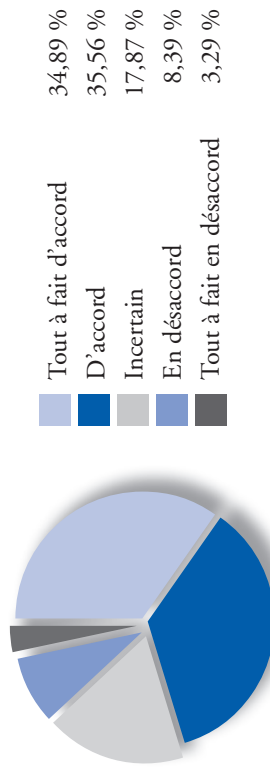


- 44 % déclarent qu'ils ne sont pas formés pour faire face aux besoins des élèves d'aujourd'hui
- 39 % considèrent qu'ils n'ont pas la compétence pour faire face à presque tous les problèmes de comportement des élèves

- 49 % estiment que leur formation ne les a pas préparés à leur travail actuel
- 40 % qu'ils ne sont pas formés ni soutenus pour mettre en place des moyens pour améliorer leur travail

### • Management :

**Question 14. Je sais ce que la hiérarchie attend de moi**



- 60 % négligent des tâches utiles à leur métier à cause de la quantité de travail
- 71 % savent ce que la hiérarchie attend d'eux
- 45 % considèrent que les procédures disciplinaires sont appliquées aux élèves de façon équitable et cohérente
- 50 % estiment que les conditions matérielles de leur établissement interfèrent avec le bon déroulement de leur travail
- 66 % déclarent que la hiérarchie les encourage à travailler en équipe

### • Sentiment de sécurité :

**Question 23. Je ne me sens pas en sécurité dans mon établissement**

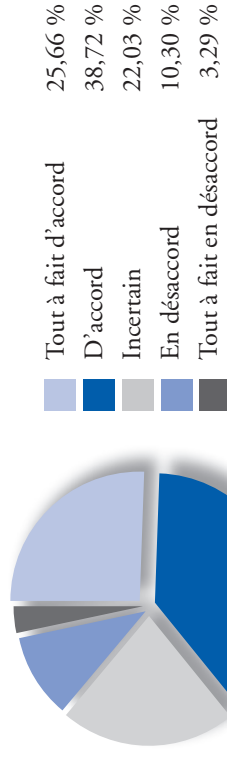


## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

- 33 % considèrent que leur établissement est soutenu par la collectivité pour faire face à la violence
- 45 % ne savent pas ce qu'ils feraient s'ils étaient menacés de violence dans leur travail
- 11 % se sentent en insécurité dans leur établissement

### • Climat émotionnel:

#### Question 3. Notre établissement est très dynamique



- 64 % estiment que leur établissement est très dynamique
- 58 % déclarent que l'ambiance dans leur établissement n'est pas à l'optimisme
- 49 % pensent que le personnel fait son travail avec enthousiasme
- 50 % sont fiers de leur établissement
- 37 % considèrent qu'il n'y a pas de véritable esprit d'équipe dans leur établissement

### • Satisfaction/engagement:

#### Question 16. Je pense souvent à quitter mon travail



- 28 % pensent souvent à quitter leur travail et 15,66 % se déclarent incertains sur cet item
- 77 % pensent rester dans leur établissement l'année prochaine.
- 54 % sont satisfaits de leur charge de travail actuelle
- 64 % sont satisfaits de leur métier
- 69 % sont satisfaits du nombre d'élèves de l'établissement
- 43 % sont moins satisfaits de leur travail maintenant qu'à leurs débuts

### • Équilibre vie professionnelle/vie privée

#### Question 32. Je concilie bien ma vie professionnelle et ma vie privée



- 66 % concilient bien vie professionnelle et vie personnelle
- 55 % déclarent que leur entourage leur reproche de consacrer trop de temps au travail
- 83 % disent qu'en cas de soucis professionnels ils trouvent du réconfort dans leur vie privée
- 52 % déclarent que leur travail permet une mise à distance des soucis personnels

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

Pour compléter ce tableau et affiner l'analyse, la colonne « incertain » montre que des domaines sont plus sujets à des interrogations et des doutes de la part des acteurs et que les réponses données sont assez fortement marquées par la conjoncture. C'est ainsi que l'on note 5 items à plus de 30 % d'« incertain » (opinion prise en compte, compétences pour faire face aux problèmes de comportement des élèves, établissements soutenus par la collectivité territoriale pour faire face à la violence, fierté et enthousiasme des personnels de l'établissement).

Concernant le champ de la satisfaction et de l'appartenance, nous pouvons comparer certains résultats avec une enquête similaire auprès des Perdir réalisée en 2008 :

ITEMS/CATEGORIE	Personnel	perdir
Travail reconnu	56 %	46 %
Opinion prise en compte	42 %	58 %
Satisfaction charge de travail	46 %	32 %
Satisfaction du métier	64 %	74 %

On note ainsi une forte différence de satisfaction concernant l'ambiance de travail (42 points) : 4 personnels sur 10 contre 8 sur 10 pour les Perdir. La satisfaction du métier comme celle de l'opinion prise en compte est plus importante pour les Perdir (+10 et 16 points). En revanche la satisfaction concernant la charge de travail et la reconnaissance du travail effectué se révèlent plus importantes pour les personnels (+14 et +10 points).

### 2.3. Analyse

L'ensemble de ces résultats nous permet de mieux approcher les perceptions et les sentiments ressentis par les personnels interrogés pour cette enquête sur leur lieu de travail. La présentation qui suit sera composée de deux parties. La première qui globalise les résultats, la seconde plus spécifique centrée sur le croisement des principales caractéristiques de l'établissement avec les éléments forts constituant la QVT. Plusieurs constats de base apparaissent :

### 1 – Climat général de la QVT dans les EPLE de l'enquête :

- Le sentiment de sécurité est important. Il touche presque 4 personnels sur 5. En revanche presque 1 sur 2 ne saurait comment réagir s'il était menacé
- Le sentiment d'appartenance est légèrement majoritaire. Il concerne globalement plus de 6 personnes sur 10. Il semble reposer plus sur les relations interindividuelles entre collègues que sur des politiques précises d'établissement.
- La formation est jugée inadaptée pour 1 personnel sur 2. Elle ne répond pas aux besoins des élèves (44 %.)
- Le management de la hiérarchie est clair, compris et encourageant le travail en équipe par plus de 7 personnes sur 10. Mais 6 personnes sur 10 déclarent toutefois négliger des tâches utiles à leur activité en raison de leur charge de travail.
- Le climat émotionnel apparaît majoritairement comme négatif. Près de 6 personnes sur 10 déclarent que l'ambiance de leur établissement n'est pas à l'optimisme; seulement 1 sur 2 travaille avec enthousiasme et est fier d'appartenir à l'établissement. En revanche plus de 6 personnes sur 10 considèrent leur établissement comme très dynamique.
- La satisfaction professionnelle est un sentiment légèrement majoritaire: plus de 6 personnes sur 10 sont satisfaites de leur métier; 1 sur 2 de leur charge de travail actuel.

*Pour conclure, ce tableau est plutôt rassurant tant sur le plan du sentiment de sécurité et de l'adhésion au mode de management, préoccupant sur celui du sentiment d'appartenance et de la satisfaction professionnelle.*

Toutefois des modulations internes à ces champs marquent de nets traits spécifiques :

- 44 % des personnels déclarent être « en désaccord » ou « incertains » avec l'affirmation « le travail accompli par le personnel est reconnu ». 58 % sont « en désaccord » ou « incertains » avec l'assertion « Mon opinion est prise en compte lors de décisions importantes » et 24 % se déclarent « incertains » sur cet item.
- 31 % considèrent que les procédures disciplinaires ne sont pas appliquées de façon équitable et cohérente
- 67 % sont « en désaccord » ou « incertain » avec l'affirmation : « notre établissement est soutenu par la collectivité territoriale pour faire face à la violence »

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

- 28 % déclarent souvent penser à quitter leur travail et près de 16 % sont «incertains» sur cet item.

*En revanche le domaine du climat émotionnel (ambiance, optimisme, enthousiasme, fierté, esprit d'équipe) comme celui de la formation apparaissent beaucoup plus inquiétants: puisque pour presque toutes les variables concernant ces champs 1 personne sur 2 répond négativement.*

En résumé, cette analyse met en évidence des constats particulièrement clivés qu'il nous semble possible de synthétiser sous la forme d'un tableau synoptique présentant les principaux composants de la QVT selon un ordre décroissant de satisfaction.

COMPOSANTS DE LA QVT	SCORE (nombre de personnes)
1 – Sentiment de sécurité	8 / 10
2 – Management des chefs d'établissement	7 / 10
3 – Sentiment d'appartenance	6 / 10
4 – Sentiment de satisfaction professionnelle	6 / 10
5 – Climat émotionnel	7 / 10
Dynamisme de l'établissement	5 / 10
Enthousiasme et fierté	4 / 10
6 — Formation	4 / 10

### 2 – Climats spécifiques de la QVT :

Bien que ces résultats nous permettent de mieux percevoir globalement la situation de la QVT ressentie par les personnels des établissements de l'enquête et offrent déjà des pistes de réflexion et d'action, il nous a semblé opportun, dans la mesure du possible « statistique », de procéder à des approfondissements qui prennent en compte les grandes caractéristiques spécifiques de nos lycées et collèges et qui pourraient permettre la mise en œuvre sur le terrain d'actions plus ciblées. Pour ce faire, un choix méthodologique et statistique au regard du couplage QVT

des personnels/caractéristiques des établissements s'imposait. Nous avons retenu une analyse individuelle des réponses QVT en dupliquant les descriptifs des établissements. Ce choix a conduit notamment au probable inconvénient de sureprésenter les établissements ayant fortement répondu au questionnaire QVT. Toutefois au regard des résultats et avec l'objectif de fournir simplement des pistes de réflexion, il nous a paru souhaitable de vous les présenter.

### Choix des variables.

Au regard des études précédentes des auteurs mais aussi de certains chercheurs (voir bibliographies) portant sur le climat scolaire et la violence à l'école, nous avons retenu 7 variables sur les 21 composant les caractéristiques des établissements :

- catégorie d'établissement
- urbain/rural
- ZEP ou non
- PCS des parents d'élèves
- climat d'établissement
- sexe du chef d'établissement
- âge du chef d'établissement

- 4 variables composant le champ de la qualité de vie au travail. Variables choisies pour leur importance dans les 4 domaines composant l'indicateur QVT :

- **sécurité** : « je en me sens pas en sécurité dans mon établissement »
- **satisfaction** : « je suis satisfait(e) de mon métier »
- **management** : « les procédures disciplinaires sont appliquées aux élèves de façon équitable et cohérente »
- **engagement** : « je pense souvent à quitter mon travail »

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

### Sécurité

En % par ligne

Sécurité	« Je ne me sens pas en sécurité dans mon établissement »				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Incertain	En désaccord	Tout à fait en désaccord
Statut					
collège	4,9	4,4	9,9	40,5	40,3
Legt	3,6	1,8	7,2	41,2	46,2
Lycée Pro	6,6	7,2	16,7	44,7	24,8
Lycée Polyvalent	11,0	7,2	13,6	42,4	25,8
TOTAL	5,7	4,8	11,1	41,5	36,9

Ce tableau met en évidence des phénomènes importants ; certains attendus, d'autres beaucoup moins :

- Une forte différence du sentiment d'insécurité selon les lieux d'exercice qui touche 5,4 % des personnels des LEGT, 9,3 % pour les collèges, 13,8 % pour les LP et 18,2 % pour les LPO. Soit trois fois plus de personnels de LPO que de LEGT et deux fois plus que de collèges. Pour compléter on note une accentuation de cette différence d'appréciation sur le sentiment de sécurité 87,4 % pour les personnels de LEGT contre 68,2 % et 69,5 % pour les personnels des LPO et des LP qui sont en désaccord avec la question (soit ici un écart de 20 points).
- Une inquiétude beaucoup plus grande pour les personnels des LPO et des LP pour qui l'appréciation de la situation de sécurité est « incertaine » pour respectivement 16,7 % et 13,6 % alors que pour les personnels des LEGT et des collèges « l'incertitude » n'est déclarée que par 7,2 % et 9,9 % des personnels soit globalement deux fois moins.
- Une convergence des appréciations portées par les personnels de LP et LPO sur les 5 registres de réponse.

Sécurité	« Je ne me sens pas en sécurité dans mon établissement »				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Incertain	En désaccord	Tout à fait en désaccord
Contexte					
Rural	4,1	2,7	8,0	39,6	45,6
Urbain	6,5	5,8	12,5	42,4	32,8
TOTAL	5,8	4,9	11,2	41,6	36,6

Le contexte géographique apparaît ici comme un clivage faiblement discriminant au regard de certains présupposés. Il se concrétise par cinq points de différence au bénéfice du rural sur le sentiment d'insécurité et de 10 points sur le sentiment de sécurité.

Sécurité	« Je ne me sens pas en sécurité dans mon établissement »				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Incertain	En désaccord	Tout à fait en désaccord
Contexte					
ZEP	11,7	8,1	13,9	41,3	25,0
Hors ZEP	4,5	4,2	10,6	41,6	39,0
TOTAL	5,8	4,9	11,2	41,6	36,6

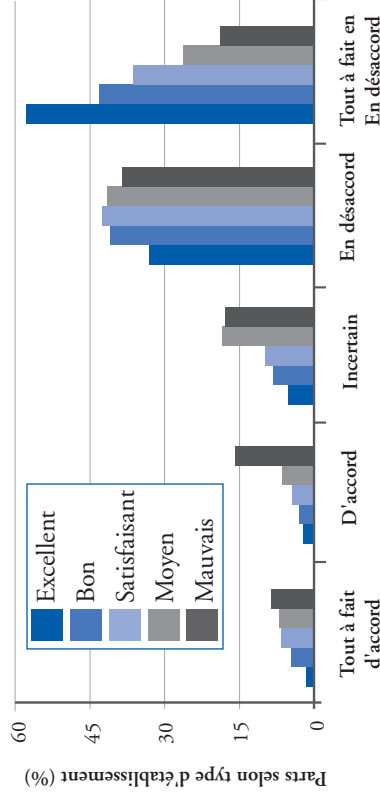
L'influence du caractère ZEP apparaît nettement. Près de 20 % des personnels exerçant en ZEP déclarent ne pas se sentir en sécurité dans leur établissement contre près de 9 % des personnels n'exerçant pas en ZEP (soit plus du simple au double). De même près de 81 % de ces derniers se sentent en sécurité contre 66 % des personnels travaillant en ZEP.

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

Sécurité	« Je ne me sens pas en sécurité dans mon établissement »				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Incertain	En désaccord	Tout à fait en désaccord
PCS parents d'élèves					
défavorisée	7,9	5,9	14,0	40,6	31,6
moyenne	3,8	3,1	6,2	39,3	47,6
favorisée	3,7	4,1	9,1	44,1	39,0
TOTAL	5,8	4,9	11,1	41,6	36,6

Le lien avec le sentiment de sécurité existe mais avec une faible amplitude : + 9 points et + 5 points pour les établissements à majorité de parents d'élève de PCS moyenne ou favorisée comparés aux établissements à dominante « parents d'élèves défavorisés ». Cette différence est atténuée pour le « sentiment d'insécurité ».

### Climat



Le lien sécurité/climat d'établissement est particulièrement fort. Seulement 3,3 % des personnels exerçant dans un établissement au climat excellent ne se sentent pas

en sécurité et 7,4 % lorsque le climat est bon contre près de 25 % des personnels exerçant dans un « mauvais climat ».

Le sentiment de sécurité ne cesse de décroître avec la dégradation de la qualité du climat scolaire. 91,1 % et 84,2 % des personnels déclarant respectivement un climat « excellent » et « bon » se sentent en sécurité sur leur lieu de travail contre 57,4 % des personnels exerçant dans un climat « mauvais ». Ce clivage se retrouve aussi sur la rubrique « incertain » puisque l'importance des réponses progresse quasi régulièrement avec la baisse de qualité du climat : 5,6 % et 8,3 % pour les personnels exerçant dans un climat « excellent » et « bon » et 18,5 % et 17,8 % pour ceux déclarant un climat « moyen » ou « mauvais ».

### Âge et sexe du chef d'établissement

Les différents tableaux croisant ces deux variables avec le sentiment d'insécurité ne permettent pas d'établir un lien « d'influence » net. Pour la variable sexe tous les résultats le démontrent. Pour la variable âge, on perçoit un lien très tenu pour la tranche 56/59 ans dû davantage au choix des intervalles statistiques qu'à une situation réelle.

### Engagement professionnel et satisfaction du métier

Le croisement de ces deux composants de la QVT avec les 7 variables caractéristiques de l'établissement fait apparaître plusieurs points communs et des différences importantes.

D'abord tous les croisements réalisés avec le contexte géographique, le caractère ZEP/non ZEP, les caractéristiques sociales des parents d'élèves et celles personnelles des chefs d'établissement ne montrent que peu ou pas de lien avec les deux sentiments étudiés ici.

Seules deux caractéristiques semblent entretenir des liens privilégiés avec ces derniers : la catégorie d'établissement d'exercice et le climat scolaire.

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

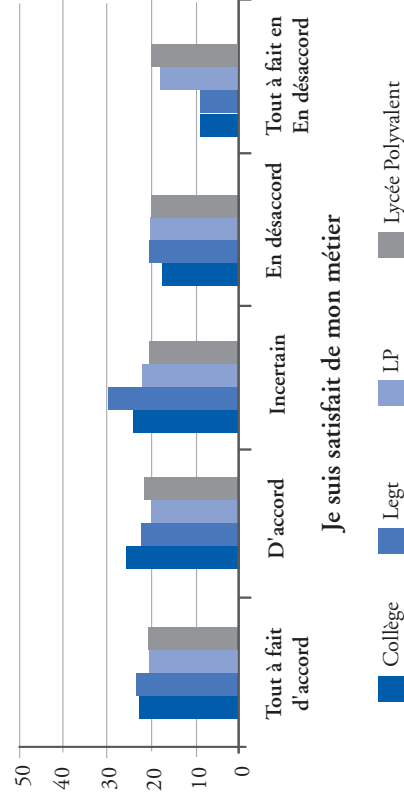
### Catégorie d'établissement :

En % par ligne

Climat	« Je pense souvent à quitter mon travail »				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Incertain	En désaccord	Tout à fait en désaccord
collège	14,1	12,9	14,9	27,7	30,4
Legt	12,8	9,9	12,8	31,0	33,6
LP	15,8	15,8	18,6	27,1	22,7
Lycée Polyvalent	18,3	14,5	18,3	22,6	26,4
TOTAL	14,7	13,1	15,6	27,5	29,1

On note que près d'un tiers des personnels de LP et LPO répondent affirmativement à cette question contre globalement un sur quatre pour les personnels des LEGT et collèges.

### « Je suis satisfait de mon métier »



Plus de 7 personnels sur 10 exerçant dans les LEGT sont satisfaits contre près de 6 sur 10 dans les LP, LPO et collèges. À remarquer que nous trouvons ici le pourcentage global le plus important d'« incertitude » dans la réponse (20 % des personnels quel que soit le lieu d'exercice).

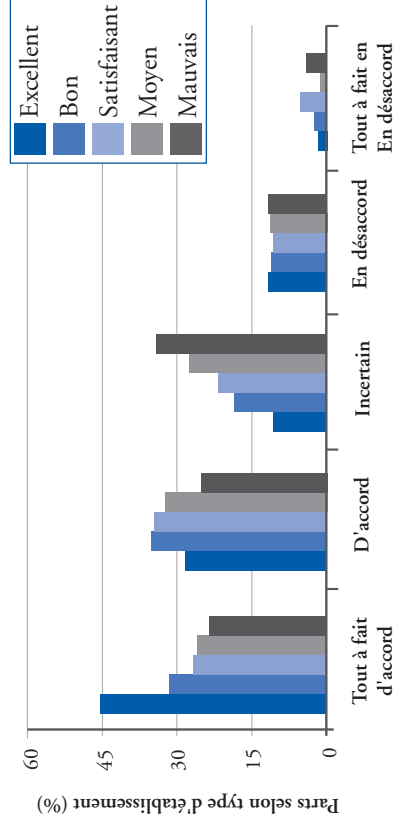
Climat	« Je pense souvent à quitter mon travail »				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Incertain	En désaccord	Tout à fait en désaccord
Climat actuel excellent	11,2	6,7	11,2	32,6	38,2
bon	11,5	12,3	14,5	28,0	33,7
satisfaisant	17,1	12,7	15,7	27,3	27,3
moyen	15,3	18,2	14,4	27,6	24,4
mauvais	19,2	14,1	26,3	22,2	18,2
TOTAL	14,7	13,3	15,4	27,6	29,0

L'importance de ce sentiment est très liée au climat d'établissement. Elle croît régulièrement de 18 % dans un climat « excellent » à 33,3 % dans un climat « mauvais ». À noter l'influence de ce dernier sur les réponses « incertain » 26,3 % contre 11,2 % dans un climat « excellent ».



## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

« Je suis satisfait de mon métier »



Je suis satisfait (e) de mon métier

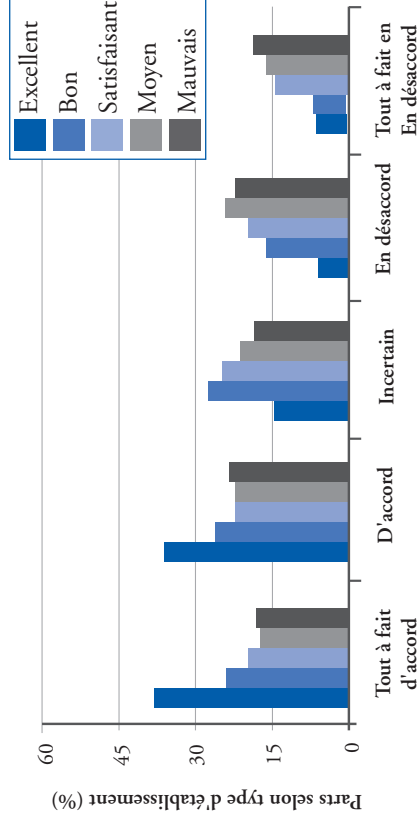
Ce dernier croisement est particulièrement significatif car il marque nettement le fait que la satisfaction de l'exercice du métier est très liée au climat général. Plus de 74 % des personnels exerçant dans un climat « excellent » sont satisfaits de leur métier contre 49 % exerçant dans un climat « mauvais » (25 points de différence)

### Procédures disciplinaires équitables et cohérentes

Le croisement de cette variable qualitative avec les caractéristiques des établissements indique un lien significatif général.

C'est ainsi que l'on note une différence de plus de 8 points entre les collèges et les LP et LPO, de 7 points entre le rural et l'urbain, de 9 points entre ZEP et non ZEP et de 8 points entre les PCS des parents d'élèves « favorisée » et « défavorisée ». Quant au climat, les différences d'appréciation sont exceptionnelles et très liées à sa qualité (+ 33 points entre les personnels exerçant dans un climat « excellent » et ceux exerçant dans un climat « mauvais » ou « moyen »)

« Les procédures disciplinaires sont appliquées aux élèves de façon équitable et cohérente »



Les procédures disciplinaires sont appliquées aux élèves de façon équitable et cohérente

Les cinq informations dominantes de ces résultats sont :

- Près de 8 personnels sur 10 se sentent en sécurité dans leur établissement
- Important impact du management dans la qualité de la politique « disciplinaire ».
- Un fort sentiment de « désengagement des personnels des LP et LPO (près d'un tiers) et dans une moindre mesure des personnels de collèges (27 %).
- La même qualité de vie au travail ressentie par les personnels de LP et LPO.
- Nette confirmation du lien climat scolaire et le bien être/mal être des personnels et le sentiment de sécurité

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

### Analyse

Quelques pistes de réflexion mises en évidence par les récents résultats de la recherche (voir bibliographie) peuvent être avancées :

L'analyse de cet ensemble de résultats pourrait permettre de mieux cerner la complexité de la construction du sentiment de sécurité et le spectre de ses variations selon les lieux d'exercice de ses personnels.

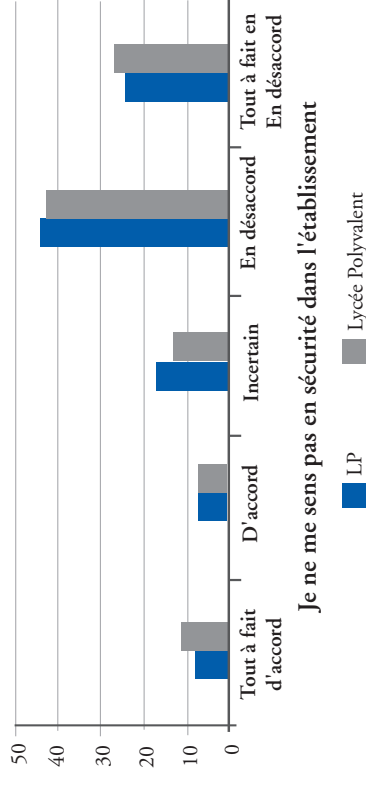
- L'information globale la plus importante est une très forte confirmation que la caractéristique « climat scolaire » est un des éléments les plus essentiels à prendre en compte pour bien comprendre le fonctionnement de nos établissements scolaires et y apporter des améliorations. Dans ce cas précis on note une influence déterminante pour le développement ou la régression du sentiment de sécurité : 9 personnels sur 10 exerçant dans un climat « excellent » et 8 sur 10 dans un « bon » climat se déclarent en sécurité sur leur lieu de travail contre moins de 1 sur 6 dans les établissements à climat « mauvais ». De même on relève que dans un climat « mauvais » 3 fois plus de personnels se déclarent « incertains » sur leur sentiment d'insécurité que de personnels exerçant en climat « excellent ».

- La seconde information clarifie les appréciations approximatives sur la sécurité ressentie par les personnels selon leur catégorie d'établissement. Notre enquête permet d'avancer que l'importance de ce sentiment décroît régulièrement du LEGT au LPO (18 points de différence) en passant par le collège puis le LP, et ceci dans des proportions significatives.

Ce constat est confirmé par le critère ZEP/hors ZEP où 2 personnels sur 10 en ZEP se sentent en insécurité contre 1 sur 10 hors ZEP.

- La troisième information provient des appréciations très proches émanant des personnels de LPO et de ceux de LP. Elle permet de penser que les points communs de ces deux types d'établissement jouent plus sur le sentiment de sécurité que leurs différences tant sur le plan structurel que contextuel. Il nous semble que ce sujet ouvre des perspectives de recherche susceptibles d'affiner l'importance de l'impact des facteurs socioéconomiques et de « l'effet structure » sur le fonctionnement des établissements.

### Sentiment de sécurité



Je ne me sens pas en sécurité dans l'établissement

- La quatrième information recouvre les 3 variables qui apparaissent n'entretenir aucun lien avec le sentiment de sécurité. Il s'agit de la PCS des parents d'élèves, de l'âge et du sexe du chef d'établissement.

Bien qu'en « creux » ces éléments nous donnent des informations qui pourraient soulever des réflexions majeures. En effet, pour la PCS cela peut signifier que les personnels sont peu réceptifs au lien établi par certains entre classe sociale et sécurité et qu'ils sont encore fortement pénétrés de leur mission éducative pour tous. Toutefois, sans être contradictoire, cela peut signifier aussi un exercice professionnel dans le monde clos de l'établissement, loin des parents et de la Cité.

Pour les variables (âge et sexe) des chefs d'établissement, cette information est rassurante non seulement pour l'ensemble de la communauté éducative mais aussi pour les responsables administratifs et syndicaux de ces personnels. La formation initiale et continue et la gestion de ces personnels ainsi que la construction évolutive et régulière du métier de Perdir font que les personnels sont plus enclins à reconnaître la professionnalité du chef d'établissement. Une précédente étude des auteurs sur « le moral des personnels de direction » conforte cette analyse.

*Pour conclure, une interprétation fondée sur l'ensemble de cette enquête conduit à penser – si l'on considère le climat scolaire comme un indicateur de la mesure de l'adéquation de la réalité du fonctionnement d'un établissement à son projet collectif – que le sentiment de sécurité passe nécessairement par la mise en œuvre d'actions de fond associant les deux termes dialectiques de cette clé de voûte.*

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

- L'analyse des résultats concernant les procédures disciplinaires appelle plusieurs observations. En premier le caractère particulièrement « révélateur » de cette composante du management. On note ainsi que les personnels des collèges se différencient assez nettement des personnels des lycées. Il est fort probable que cette situation trouve ses sources dans une plus forte cohésion et solidarité des adultes et dans un travail collectif plus fréquent au collège qu'au lycée ainsi que dans une plus grande proximité d'échanges des acteurs avec le principal qu'avec le proviseur.
- Pour le désengagement les causes sont à rechercher bien sûr dans les conditions de travail mais aussi dans une certaine inadaptation de la formation continue et initiale et des modalités de recrutement mal adaptées à l'exercice réel du métier. Cette situation pourrait aussi s'expliquer par une gestion déficiente des ressources humaines notamment sur le champ de l'évolution des carrières et de leur diversification. Situation qui serait encore plus vivement ressentie par les personnels des établissements difficiles.
- La concordance des appréciations de la « QVT » par le personnel de LP et de LPO va à l'encontre de leur classement administratif et normatif et d'idées communément admises dans le monde de l'éducation. On note en effet, que l'appellation LPO est institutionnellement incluse dans la catégorie LEGT et qu'assez souvent les acteurs et usagers de ces établissements se déclarent plus tournés vers une culture LEGT que de LP. Les résultats incitent à penser que la réalité est autre.
- La très forte liaison des procédures disciplinaires avec le climat – une des plus fortes de cette analyse spécifique – trouve sûrement sa source principale sur le registre du management qui crée ou non une dynamique et une culture collective fondée sur des valeurs communes. Dans un contexte favorable les procédures disciplinaires sont connues et admises par toute la communauté éducative et appliquées par tous les acteurs de façon « équitable et cohérente ».

### 2.4. Deux études et indicateurs pour évaluer la QVT.

L'ensemble des résultats de cette enquête a permis de produire deux études spécifiques qui se proposent d'approcher la perception plus précise de la qualité de vie au travail selon les personnels.

La première expose la qualité des différents composants de la QVT et la synthétise dans un tableau de bord; la seconde centrée sur les exclusions scolaires et une extrapolation nationale met en évidence d'une part l'importance de ce phénomène

et de ses liens avec le climat des établissements et d'autre part établit un tableau comparatif de moyenne selon la catégorie d'établissement.

Ces deux indicateurs pourraient être considérés comme des outils et des points de repère susceptibles d'aider les chefs d'établissement et leur conseil d'administration dans la conduite de leur politique « disciplinaire » ainsi que pour la réalisation de leur contrat d'objectifs.

#### 1 – Le tableau QVT d'établissement

Selon la méthodologie de notre enquête cet outil n'a été utilisé que pour les établissements où le nombre de personnels répondants était supérieur à 10, seuil que nous nous sommes imposés pour des raisons de confidentialité et de fiabilité statistique. Dans ces cas, nous avons, après analyse des données, renvoyé au chef d'établissement les résultats pour son établissement sous la forme suivante :

#### Exemple de tableau

Nombre de questionnaires 23

Résultats d'ensemble

	Climat organisationnel	Sentiment d'appartenance	Adéquation de la formation	Management de l'établissement	Sentiment de sécurité	Climat émotionnel	Engagement	Satisfaction	Equilibre travail/vie privée
Exposition problématique	4 %	48 %	13 %	26 %	17 %	4 %	4 %		?
Expositions favorables	13 %	26 %	57 %	13 %	39 %	17 %	30 %	17 %	?

Légende :

■ Entre 25 et 40 %

■ > 25 %

■ >40%

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

### Présentation

La présentation de l'ensemble des résultats pour l'établissement et pour chaque domaine se fait en deux groupes « expositions favorables » couleur verte (bleu foncé dans l'exemple ci-haut) et « expositions problématiques » couleur rouge ou jaune (gris ou bleu clair dans l'exemple ci-haut), avec les pourcentages des répondants dans chaque groupe.

Le « climat organisationnel » est un indice global constitué des domaines 1- Sentiment d'appartenance 2- Formation 3- Management de l'établissement 4- Sentiment de sécurité. Il donne un aperçu du niveau de stress des répondants. En ce qui concerne l'exemple ci-haut le taux des réponses favorables pourrait être augmenté en discutant sur le domaine: « Sentiment d'appartenance » et « Management de l'établissement ».

Les pourcentages des réponses « moyen » n'apparaissent pas à l'écran, et quand ils sont prédominants dans un domaine, il n'y a pas de couleur dans le carré correspondant à ce domaine. Nous cherchons à mettre en lumière les réponses « haut » et « bas » sur le climat scolaire telles que nous les avons utilisées dans notre recherche pour évaluer les risques pour la santé. Dans notre exemple, 79 % des répondants donnent des réponses moyennes dans le domaine « Climat émotionnel ».

Il peut y avoir bipolarisation des réponses « haut »/« bas » dans une équipe concernant un domaine. Dans ce cas, deux couleurs peuvent coexister. C'est le cas dans le domaine « Sentiment d'appartenance ». Nous n'avons pas des seuils validés pour le domaine « équilibre travail/vie privée ». C'est la raison du signe d'interrogation.

Dans les cas de résultats défavorables dans un domaine donné, nous suggérons un contenu, non exhaustif, à discuter en équipe pour apporter les corrections nécessaires.

### 1- Sentiment d'appartenance

#### • Le tutorat

Pour les nouveaux arrivants et tout particulièrement pour ceux qui déburent dans le métier, comment organiser un accueil et des contacts fréquents avec des modèles positifs? Les notions d'accueil, d'entraide au sein d'une équipe, de compagnonnage,

de parrainage doivent se développer. Désigner un groupe de personnes ou une personne référente. Inscrire cet accompagnement au plus près des exigences qu'impose la nouvelle prise en responsabilité des classes. Il doit permettre au professeur débutant de recevoir des visites d'observation suivies de moments d'échange sur les comportements des élèves, les modes relationnels, les particularités des modalités d'échanges verbaux etc.) mais aussi de se rendre dans des classes de collègues.

Tout nouveau personnel doit bénéficier d'une attention particulière lui permettant de s'intégrer activement dans une équipe, c'est-à-dire de se repérer dans le fonctionnement de l'établissement ou de la circonscription et de l'école, d'identifier les personnes en regard de leur fonction, de connaître l'histoire de l'établissement, ses projets et le contexte local du lieu d'exercice.

#### • L'implication dans les prises de décision

Comment s'assurer que le personnel a des occasions diverses de participer à la prise des décisions qui vont affecter la qualité de vie au travail? Des pratiques bureaucratiques trop prescriptives sont à remettre en question pour favoriser l'autonomie sans trop interférer avec le temps et l'énergie dédiés à la classe.

#### • La reconnaissance

Demander au personnel leur perception et leur aide pour faire de l'établissement un meilleur endroit pour travailler est un des moyens les moins coûteux pour montrer de la reconnaissance. Répéter les évaluations après la mise en place des stratégies correctives montre que la hiérarchie prend au sérieux les préoccupations du personnel.

Discuter des procédures de valorisation des compétences acquises par le personnel dans le cadre de la formation continue.

#### • La coopération

Ouvrir la classe pour des soutiens in situ contribue à réduire le sentiment d'isolement.

Le travail en équipe valorise la confiance mutuelle et la collaboration entre collègues (équipe de classe, équipe d'établissement, des partenaires développant un réseau autour de l'établissement scolaire).

Profiter de toute occasion pour reconnaître le rôle fondamental du soutien entre le personnel.

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

### 2- Formation

- **Les ressources pour la gestion de la classe**

Prévoir l'organisation d'un centre de ressources avec un fonds documentaire et des personnes relais, organiser des visites dans des classes ou des établissements en réussite, contacter la mission « Innovation et valorisation des réussites ».

- **Les exercices de simulation**

Ils permettent de gérer les erreurs induites par la situation sans conséquences négatives réelles, et d'avoir un retour d'information sur le plan individuel et celui du travail d'équipe. « Les qualités développées par l'entraînement aux situations de crise sont tout bénéfice pour le management des situations normales ». En première ligne nous pouvons citer l'aptitude à travailler en équipe, la gestion du stress et l'acceptation du changement.

- **L'utilisation des ressources internes**

Les formations collectives sur site s'adressant à un public intercatégoriel d'un même établissement sont à privilégier par rapport à des stages individuels.

- **Le partenariat**

Plutôt que de dire aux enseignants ce qu'ils doivent faire avec les élèves difficiles, privilégier des partenariats reconnus, préparés à venir en classe pour montrer et guider les enseignants dans leurs pratiques. Favoriser toute information concernant les dispositifs locaux de lutte contre la violence (Comités Locaux de Sécurité, Cellules d'aide, Comité d'Éducation à la Santé et à la Citoyenneté,...).

### 3 – Management de l'établissement

- Établissement des normes acceptables claires et concrètes du comportement des élèves

L'engagement de toute la communauté éducative dans la définition des normes facilite leur appropriation. Les attentes doivent concerner la classe et en dehors de la classe et expliciter des moyens de promouvoir certains comportements positifs (citoyenneté par ex.) et interdire d'autres qui facilitent la violence (bullying par ex.).

Discuter les moyens de communiquer ces normes pour qu'elles puissent avoir un sens pour les intéressés.

Dans une visée de cohérence éducative, tout nouvel enseignant doit rapidement être mis au fait du seuil de tolérance de l'établissement.

- **Définition des rôles et responsabilités du personnel**

Être désavoué par la hiérarchie lors des actions menées par le personnel en accord avec le règlement intérieur est source de stress. S'assurer du soutien des collègues et de l'administration et de ses attentes.

- **Les bonnes pratiques**

Répertorier et adapter à l'établissement en fonction des besoins, des méthodes pour réduire la circulation des élèves dans l'établissement, les règlements intérieurs, les procédures disciplinaires.

### 4- Sentiment de sécurité

- **Le plan scolaire de prévention**

- Établir des contacts avec la police pour un diagnostic de sécurité de l'établissement, pour définir les modalités d'intervention et d'accueil des victimes.

- Des contacts avec l'intersecteur de psychiatrie infanto-juvénile pour être informé sur le type d'aide qu'ils pourraient apporter dans l'école, au-delà du cas clinique.

- Répertorier le personnel de santé mentale qui interviendra sur place pour une aide psychologique immédiate au personnel lors d'un événement traumatique.

- Répertorier les programmes d'aide au personnel et les lieux où un conseil psychologique pourrait être donné aux victimes. Définir la politique de l'établissement concernant ces dernières. Réfléchir sur les moyens de les encourager à parler et organiser l'accompagnement dans les démarches administratives et judiciaires.

- Faire connaître les fiches de signalement d'incidents, leur destination et les procédures qui vont suivre le cas échéant. Informer des violences éventuelles commises antérieurement par les élèves que le personnel va fréquenter. Représenter les procédures d'accueil des familles.

- Mettre en place des procédures de relation avec les médias.

- Programmer une formation pour le personnel centrée sur la prévention de la violence et s'assurer que les nouveaux arrivants l'ont reçue aussi.

- Évaluer les réponses aux crises précédentes survenues dans l'établissement, consigner les enseignements tirés et les changements apportés.

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

- **Le document unique d'évaluation des risques**

Document transcrivant les résultats de l'évaluation des risques, y compris psychosociaux, ainsi que les plans d'actions pour y faire face. Un décret du 5 novembre 2001 oblige les employeurs quelle que soit la taille et l'activité de l'entreprise ou de l'établissement, à transcrire et mettre à jour chaque année dans un « document unique » les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs. En cas de poursuites judiciaires, suite à un accident du travail, ce sera le document de référence demandé par le juge.

- **La communication de crise**

Adapter les ressources disponibles, une fois répertoriées, à la culture de l'établissement pour mettre de la structure dans un milieu chaotique.

- **Le partenariat**

Recenser les aides académiques et d'autres institutions capables de mettre en place un debriefing psychologique pour le personnel.

### 5- Climat émotionnel

- **Le débat et le questionnement**

Une politesse molle pour éviter la controverse pour ne pas se faire des ennemis, ne contribue pas au dynamisme de l'établissement. Cela ne veut pas dire qu'il faut chercher la rivalité et l'opposition systématique. Favoriser des relations amicales capables de supporter les différences professionnelles et les désaccords.

- **La visibilité des pratiques professionnelles**

Rendre publiques les pratiques professionnelles et les résultats auprès des élèves pour favoriser la discussion.

- **La diversité des pratiques pédagogiques**

Favoriser la diversité dans l'excellence des méthodes pédagogiques pour que les discussions sur les pratiques dans la classe ne transforment pas les différences entre enseignants en déficiences.

- **Le soutien actif**

L'éloge est une pratique à favoriser. La compréhension intellectuelle et émotionnelle, le soutien personnel et professionnel entre collègues, sont des moyens puissants d'énergiser le travail.

- **La réputation de l'établissement**

Quelles actions dans l'établissement entraînent la fierté du personnel ?

Quelle contribution apportée par chacun à la réputation de l'établissement tant sur le plan de la réussite scolaire que par rapport à la violence, à l'ordre et à la sécurité ?

### 6- Engagement

- **Le partage des valeurs**

Il s'agit de rechercher un compromis entre les valeurs du personnel, de les clarifier et de définir les priorités. Comment réduire la distance entre les intentions et les actions basées sur des valeurs. Exploration des barrières à l'accomplissement des valeurs choisies dans le domaine : des élèves, des parents d'élèves, des collègues, de la citoyenneté, de l'administration, de l'éducation et de l'enseignement.

- **Le partage des objectifs**

Le projet d'établissement est le fil conducteur qui donne du sens et fédère le personnel autour de l'établissement. C'est la traduction concrète de la mise en action des valeurs clarifiées dans la démarche précédente.

La définition des objectifs mesurables doit aller au-delà des résultats académiques pour valoriser toutes les actions du soutien aux élèves afin de réduire les facteurs externes interférant avec les apprentissages ou d'autres valeurs prioritaires définies par le personnel.

- **La répartition du travail**

Analyser et débattre les critères de répartition. Combien d'élèves dans chaque classe? Comment les répartir en fonction de leur niveau? Quels professeurs placer devant telle catégorie d'élèves? Comment gérer l'hétérogénéité des élèves et des enseignants?

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

### 7- Satisfaction

Fait référence à des niveaux globaux d'affect positif et négatif associés à la profession.

- **Les conditions matérielles**

S'assurer de l'adéquation du matériel pédagogique. Maintenir les locaux propres et attractifs. Actualiser le matériel informatique et autres appareils. Procurer un espace adéquat pour le personnel. Faciliter l'accès à des soutiens pour le personnel (assistantes sociales, psychologues, infirmières...)

- **La structuration du temps**

Donner du temps au personnel pour planifier, coopérer avec des collègues, participer à des actions de tutorat.

Les répartitions des services ou l'attribution des classes doivent intégrer la nécessité de protéger le débutant.

Protéger le personnel des activités non essentielles qui empiètent sur le temps dédié à l'enseignement et qui peuvent être assumées par d'autres adultes de l'établissement.

Le temps de formation continue du personnel est structuré dans un plan de formation de l'établissement.

### 8- Équilibre travail/vie privée

Mettre en œuvre des mesures de conciliation travail/vie privée du personnel en tenant compte de ne pas s'ingérer dans leur vie privée. Analyser l'emploi du temps, les horaires des réunions, le temps occupé en dehors des horaires de travail. Identifier les mesures qui répondent le mieux aux besoins et aux attentes du personnel.

Pour les nouveaux arrivants, tenir compte du probable déracinement des jeunes qui débutent dans le métier, éloignés de leur vie familiale, qui doivent assumer des coûts d'emménagement, le poids de séparations en début de vie de couple, des problèmes matériels particulièrement surdimensionnés dans certaines zones. Penser aux propositions de logement, d'aides matérielles à l'installation, à faciliter la découverte culturelle de l'environnement.

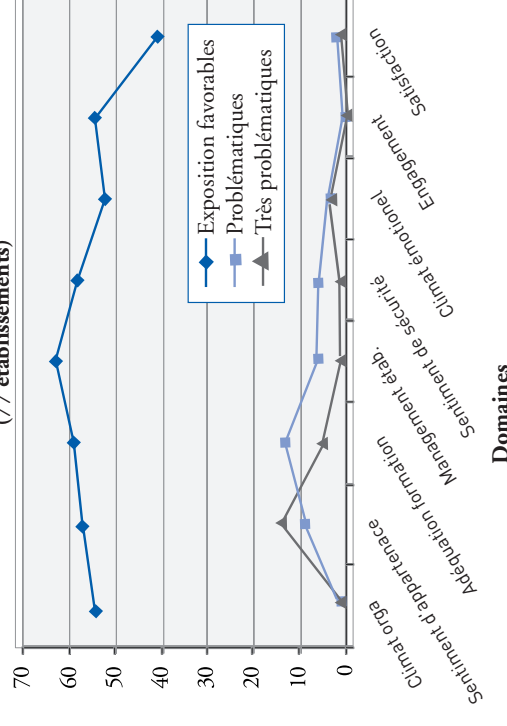
Le soutien de l'administration prend du sens dans les actes plus que dans les mots par exemple dans l'organisation de réunions tôt le matin ou tard le soir.

La décision d'utiliser le questionnaire appartient au chef d'établissement car il est des cas où il pourrait être contre-productif en fonction du contexte. Par exemple quand il n'y a pas d'accord entre la direction et le personnel quant à l'utilisation du questionnaire et l'implication des intéressés tout au long du processus ou quand les garanties d'anonymat ne peuvent pas être assurées.

La discussion au sein des EPLE visant à la prévention et/ou à l'amélioration de la qualité de vie au travail doit se faire à travers des instances localement pertinentes (CHSCT, CA, CESC,...).

Le groupe de travail doit conduire les différentes faces du processus : information et sensibilisation préalables ; détermination des unités d'analyse (en fonction des tableaux des résultats souhaités et des contraintes de confidentialité, faut-il considérer le sexe, les catégories professionnelles etc.) ; la distribution et le recueil des questionnaires ; l'analyse des données ; les réunions d'information et le choix des priorités face à des problèmes détectés ; l'opportunité des interventions ; l'établissement d'un calendrier des interventions ; les cercles de prévention (pour des changements concrets dans l'organisation, sur un problème dans un temps donné) et la rédaction du document unique.

Synthèse des expositions  
(77 établissements)



Domaines

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

### 2 - L'exclusion scolaire dans les lycées et collèges

Rappel: cette étude repose sur les réponses de 363 lycées et collèges publics qui se répartissent selon les moyennes nationales: 67,4 % de collèges (67,1) 13,7 % de LP (12,9) 18,8 % de LEGT (19,9) dont 15,6 % en ZEP (16 %) ; âge moyen des personnels de direction 61 % de plus de 50 ans (60 %).

Elle est réalisée sur un champ de recherche quasiment vierge et construite sur un triple objectif:

- obtenir une connaissance plus précise de l'importance quantitative prise par ce type d'action disciplinaire au sein de la vie des établissements.
- rechercher des facteurs internes, plus particulièrement parmi les caractéristiques de l'établissement, pouvant être en lien direct avec l'importance et la déclinaison des sanctions prononcées.
- Permettre à chaque établissement de comparer sa politique disciplinaire et de se situer selon son statut.

### 1 - Le questionnaire « caractéristiques de l'établissement »

#### 35 items répartis en 5 grands groupes

- Statut, Taille et situation géographique (Collège, SEGPA, LP, LEGT, LPO, Effectifs, Taux de filles, ZEP (RAR, RRS), Urbain/Rural)
- Caractéristiques encadrement (nombre d'élèves par adulte, nombre d'élèves par personnel d'éducation et de surveillance, présence infirmière, assistante sociale, médecin scolaire, ancienneté moyenne des personnels)
- Caractéristiques élèves et Vie Scolaire (PCS des parents, taux d'absentéisme, nombre d'exclusions définitives et temporaires; nombre de conseils de discipline)
- Caractéristiques du chef d'établissement (âge; sexe; fonction; statut antérieur; ancienneté de service dans le métier)
- Climat actuel de l'établissement

### 2 - Les sanctions disciplinaires

#### 1) État des lieux global

Il n'existe aucun chiffre national sur le champ des sanctions. Cette enquête apporte une information, un relevé de terrain, une « topographie » à partir des 3 moyennes mesurant les exclusions définitives, les exclusions temporaires, les conseils de discipline globalement et par catégorie d'établissement; le nombre total par an de ces événements a été obtenu en prenant en compte le nombre total d'élèves inscrits

en 2008/2009 dans les différentes catégories d'établissements publics indiqués. Il présente un ordre de grandeur.

	COLLEGES		LYCEES		TOTAL
	sans SEGPA	avec SEGPA	LEGT	LP	
Moyenne des exclusions temporaires pour 100 élèves	9,52	10,11	1,93	12,52	8,93
Moyenne des conseils de discipline pour 100 élèves	0,63	0,59	0,23	0,98	0,62
Moyenne des exclusions définitives pour 100 élèves	0,41	0,47	0,14	0,68	0,42

Exclusions temporaires		Exclusions définitives		Conseils de discipline	
Total:	367 416	Total:	17 268	Total:	25 510
Collège	230 970	Collège	9 950	Collège	15 285
LP	68 985	LP	3 750	LP	5 400
LEGT	67 461	LEGT	3 568	LEGT	4 925

Ces chiffres sont à rapprocher des faits graves signalés la même année (2008-2009) par SIVIS soit 1,05 incident grave pour 100 élèves – qui se répartissent 1,31 pour les LP et 1,2 pour les collèges contre 0,36 pour les LEGT soit un rapport de 1,4 avec ce dernier.

À noter la sévérité différente des conseils de discipline selon la catégorie d'établissement, mesurée par le rapport nombre d'exclusions définitives sur nombre de conseils de discipline puisque ce rapport est de 0,65 % pour les collèges, 0,69 % pour les LP et 0,73 % pour... les LEGT.



## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

### 2) Étude selon les catégories d'établissement

L'étude des résultats du tableau « moyennes des exclusions temporaires, définitives et des conseils de discipline » met en évidence des différences très importantes de régulation par la sanction selon le statut de l'établissement. C'est ainsi que l'on remarque :

- De toutes les catégories des établissements du second degré, ce sont les LP qui sanctionnent le plus les élèves (6 fois plus) que les LEGT pour les exclusions temporaires, 5 fois plus que les LEGT pour les exclusions définitives et deux fois plus de conseils de discipline que les lycées polyvalents
- les collèges sur ces 3 champs se situent en seconde position avec des moyennes de sanction par élèves 3 fois plus forte que les LEGT sur les registres « exclusions définitives et conseils de discipline et 4 fois plus forte pour les exclusions temporaires

À noter une différence sensible entre les collèges sans SEGPA ou avec SEGPA. Ces derniers se montrant légèrement plus « répressifs ».

### 3 – Facteurs internes et sanctions

Le travail statistique effectué à partir de tests Khi2 et Anova fait apparaître plusieurs facteurs « influents ».

Les 5 variables les plus fortement significatives (tests < 0,001) et pour l'ensemble des sanctions et des conseils de discipline sont :

**Le climat de l'établissement** : plus le climat est mauvais plus les sanctions et les conseils de discipline sont nombreux et le taux d'absentéisme élevé

**La PCS des parents d'élèves** : Plus la PCS des parents d'élèves « défavorisée » est importante plus les conseils de discipline et les exclusions temporaires sont nombreux ; à l'inverse plus la PCS des parents favorisée est grande, moins les exclusions temporaires sont nombreuses.

**Les contextes géographiques** : Plus le caractère rural est présent moins les sanctions et les conseils de discipline sont nombreux. Cette relation est inversée pour les établissements situés en ZEP.

**Le statut de l'établissement** : Voir tableaux précédents

Suivent 4 variables très significatives mais sur des champs particuliers de sanctions

**Le taux d'élèves filles** : plus ce taux est élevé dans l'établissement moins les exclusions définitives, les conseils de discipline sont nombreux, plus le taux d'absentéisme diminue

**Statut antérieur du chef d'établissement** : plus le statut « enseignement du 1<sup>er</sup> degré » est présent, moins les exclusions définitives sont nombreuses

**Ancienneté moyenne des personnels de l'établissement** : plus l'ancienneté « moins de 5 ans » est forte, plus les conseils de discipline sont nombreux

**Ancienneté de service du chef d'établissement** : plus l'ancienneté « supérieure à 15 ans » est importante moins les exclusions temporaires sont nombreuses

## 4 – Conclusion

Cette étude présentée lors des États Généraux de la Sécurité à l'École donne un aperçu d'un phénomène jusqu'à ce jour méconnu bien que, faisant l'ordinaire de nos 7500 lycées et collèges publics ;

Nous avons désormais quelques points de repères concernant l'ampleur du phénomène, sa répartition mais aussi sur les facteurs concourant à son évolution.

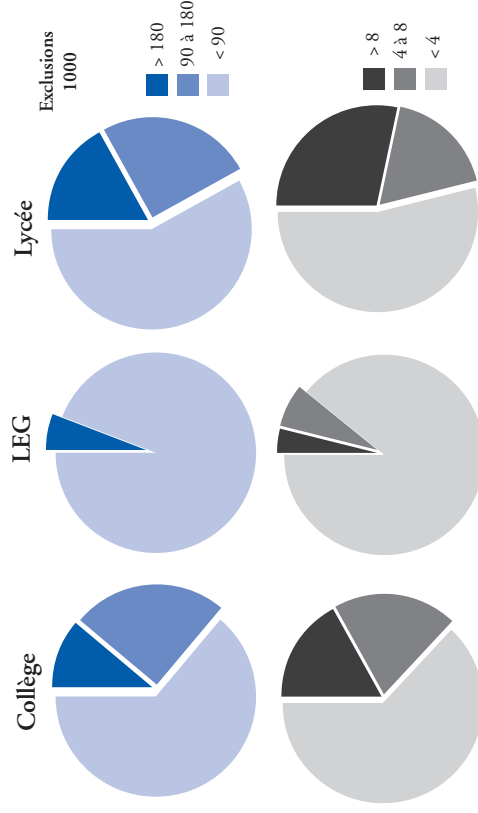
L'ambition de ce travail est de permettre aux chefs d'établissement de situer leurs pratiques et celles de l'équipe « vie scolaire » ainsi que celle des enseignants au regard du mode de fonctionnement sur ce registre des autres établissements. La poursuite de cette étude devrait aboutir à une typologie d'établissement ainsi qu'à l'élaboration d'indices de sanctions dans le but de faire évoluer — avec les moyens nécessaires — ces pratiques vers des solutions plus éducatives.

Cette énorme « usine à gaz » qui mobilise des centaines de milliers d'acteurs, qui nécessite une organisation à tous les niveaux du système éducatif non seulement engendre un coût financier et économique (qu'il serait bon de mesurer) mais aussi un coût humain (décrochage scolaire, souffrances, violences, santé, ruptures du lien social, justice, police...) mérite que le regard des chercheurs puis des décideurs s'y intéresse plus précisément.

In fine, et ce n'est pas la moindre des conséquences, le recours systématique et abrupt à ce mode de régulation de fonctionnement de l'établissement aboutit à sa banalisation, à « l'endurcissement des cœurs » non seulement des personnels mais

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

des élèves, au développement de comportement administratif qui conduisent à la perte de la valeur éducative de la sanction. C'est ainsi que l'on peut désormais se poser la question au regard de la très forte liaison Climat/Sanctions de l'efficacité réelle du dispositif. <sup>(1)</sup>



- ▶ Graphiques couleur bleu : exclusions temporaires ;
- ▶ Graphiques couleur gris : exclusions définitives

(1) La parution au JO (juin 2011) de deux décrets relatifs aux sanctions disciplinaires dont deux des objectifs sont de limiter le recours à l'exclusion scolaire et de promouvoir les mesures de responsabilisation répond en partie à cette interrogation.

### Addendum

À la suite à ce travail et à l'intérêt marqué par les personnels d'établissements pour cette démarche a été entreprise une réflexion sur l'élaboration d'un indicateur global : un « Indice de Climat Disciplinaire d'Établissement » (I.C.D.E). Dans ce but a été élaboré un questionnaire composé de deux grilles d'évaluation, intitulées « Échelle de Sévérité » et « Échelle d'Efficacité » des punitions et sanctions en vigueur dans les établissements (voir annexe). Les premiers tests permettant de valider cet outil sont prometteurs et riches d'enseignements.

La réalisation définitive de cet indice nécessite toutefois un échantillon important de réponses.

*Nous sollicitons vivement les personnels de direction pour renseigner les deux grilles précitées et les faire parvenir aux auteurs (voir annexe)*

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

### 2.5 Bibliographie

Barrère A. Le chef d'établissement avec ou contre les enseignants. *Revue Administration et Éducation* n° 4 (2004).

Blandin A. & Durand C. Le climat d'établissement est-il un élément de performance? *Revue Administration et Éducation* n° 3 (2004).

Blaya C. Harcèlement et maltraitance en milieu scolaire. Armand Colin (2006)

Broun N. Rapport sur l'Enquête Santé Mutualistes de la Mutuelle Générale de l'Éducation Nationale. Quelques-uns des points le plus importants. Communiqué au colloque: Parcours professionnels dans l'Éducation nationale: Quelles aides, pour quels risques? MGEN 11 mars 2004.

Carrefour Santé Social. Enquête. Santé et conditions de travail des enseignants en début de carrière 2006.

Carrefour Santé Social. Enquête. Les enseignants face à leur fin de carrière professionnelle 2008.

Debarbieux E. La violence en milieu scolaire – 1- État des lieux ESF (1996)

Debarbieux E. La violence en milieu scolaire – 2- Le désordre des choses ESF (1999)

Debarbieux E. Les enquêtes de victimation en milieu scolaire: leçons critiques et innovations méthodologiques. *Déviance et Société*. Vol 28 (2004)

Debarbieux E. & Montaya Y. Victimation et microviolences dans les écoles françaises. Enquêtes de victimation 1996 – 2004. MEN (2004)

Debarbieux E. & Fotinos G. Violence et climat scolaire dans les établissements du second degré en France. Une enquête de victimation auprès des personnels de direction des lycées et collèges. CASDEN-BP/Observatoire International de la Violence à l'École (mai 2011)

DEPP. Enseigner en lycée et collège en 2008. Dossiers évaluation et statistiques n° 194. Ministère de l'éducation nationale.

DEPP. Les représentations de la grande difficulté scolaire par les enseignants. Année scolaire 2005-2006. Les dossiers enseignement scolaire. Ministère de l'éducation nationale 2007.

DEPP. Enseigner en collège et lycée en 2008. Les dossiers enseignants et personnels de l'éducation. Ministère de l'éducation nationale 2009.

DEPP. Enquête Les conditions de travail des enseignants. Ministère de l'éducation nationale 2009.

DEPP/MGEN. Enquête « Conditions de travail et qualité de vie professionnelle

auprès de 900 professeurs d'éducation physique et sportive ». (2009.) DEPP/MGEN. Enquête « Conditions de travail et qualité de vie professionnelle auprès de 500 personnels de direction et de 500 CPE » (2010 – non publié)

Fotinos G. La violence à l'école, État des lieux. Analyse et recommandations, rapport au Ministère de l'Éducation nationale, Inspection Générale Établissements et Vie scolaire, 1995.

Fotinos G. & Fortin J. Une École sans Violence? De l'urgence à la maîtrise, *Hachette Éducation* 2<sup>ème</sup> édition, 2002.

Fotinos G. Le climat scolaire dans les lycées et collèges – État de lieux – Analyse – Propositions. Collection MGEN; 2006.

Fotinos G. Le climat des écoles primaires – État de lieux – Analyse – Propositions. Collection MGEN; 2006.

Fotinos G. Lycées et collèges: le moral des personnels de direction – État de lieux – Analyse – Propositions. Collection MGEN; 2006.

Fotinos G. & Testu F. Aménager le Temps Scolaire – Hachette éducation; 1996.

Horenstein J.M. & Voyron-Lemaire M-C. Rapport de recherche sur les enseignants victimes de la violence. Paris: Collection MGEN; 1996.

Horenstein J.M. & Voyron-Lemaire M-C. Les enseignants victimes de la violence in Charlot B. & Emin J-C. Violences à l'école. État des savoirs. Armand Colin; 1997.

Horenstein J.M., Voyron-Lemaire M-Ch., Revery C., Lelievre F., Kremer N., Faucheux J. Les pratiques du harcèlement en milieu éducatif. Paris: Collection MGEN; 1998.

Horenstein J.M., Voyron-Lemaire M-Ch., Revery C., Lelievre F., Kremer N., Faucheux J. Le traumatisme vicariant: Étude sur une population de chefs d'établissement. Paris: Collection MGEN; 2003.

Horenstein J.M. La qualité de vie au travail des enseignants. État des lieux, analyse, propositions. Paris: Collection MGEN; 2006.

Janot-Berguignat L. Stress individuel des enseignants d'école primaire et médiation collective. Thèse de doctorat, Université Victor Segalen Bordeaux 2; 2003.

Jaoul G., Kovess V. Le burnout dans la profession enseignante. *Annales Médico Psychologiques* 2004; 162: 26-35.

Jeanne Y. Vivre la violence en situation d'éducation; appréhender, attermyer, subir. Dossier n° 53: La violence à l'école (p 167 – 183). Nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation INS.HEA mai 2011.

Joly A. Stress et traumatisme, approche psychologique de l'expérience d'enseignants

## 2 - L'enquête sur la qualité de vie au travail

- victimes de violence. Thèse de doctorat, Université de Reims Champagne-Ardenne ; 2002.
- Koves V., Chanoit P.-F., Labarte S. Les enseignants et leur santé. Édition Frison-Roche ; 1997.
- Kovess, V., Chan Chee, C., Labarte, S. & Brunou, N. Enquête épidémiologique sur la santé des mutualistes de la MGEN. Résultats 2001. Paris : MGEN.
- Kovess-Masféry V, Rios-Seidel C, Sevilla-Dedieu C. Teachers' mental health and teaching levels. *Teaching and Teacher Education* 2007, 23 : 1177-1192
- Lauga, D., Rascle, N., Bruchon-Schweitzer, N. Stress and burnout among French elementary school teachers : A transactional approach, *European Review of Applied Psychology* 2008 ; 58 : 241-251.
- Montoya Y. & Benoit H : dossier n° 53 *Les violences à l'école. Nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation. INS.HEA. Mai 2011.*
- Mérieu P. *Quelle parole face à la violence ? Dossier n° 53 La violence à l'école (p. 81 –99). Nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation. INS.HEA mai 2011.*
- Rascle, N., Cosnefroy, O. & Quintard, B. Le stress des enseignants : une mesure spécifique du modèle « job strain » de Karasek, in numéro spécial « le stress professionnel et le burnout : une question de métiers? », *Psychologie du travail et des Organisations ; 2009.*
- Rascle N. et al. Les déterminants et les conséquences de l'épuisement professionnel des enseignants, ses effets sur leur santé et sur les élèves. Recherche 2008-2013. SE-UNSA. Enquête sur les conditions de travail et la santé des enseignants. 2009.
- SGEN-CFDT. Conditions de travail des personnels de collège. 2008.
- SNES-FSU Enquête sur les conditions de travail auprès de 2200 enseignants du secondaire ; 2005.
- SNUJPP-FSU. Enquête sur le métier d'enseignant « le travail en quête de sens » 2011
- Société des agrégés de l'Université. Y a-t-il un « malaise enseignant » ? Enquête de la Société des agrégés de l'Université sur le moral des professeurs du second degré 2009 – 2010.
- Vercambre M.-N, Brosselin P, Gilbert F, Nerrière E, & Kovess-Masféry V. Individual and contextual covariates of burnout : a cross-sectional nationwide study of French teachers. *BMC Public Health* 2009, 9 : 333.
- Wawrzyniak et Lassarre D. Stress et violence : personnels de l'Éducation Nationale en souffrance. *Perspectives Psy* 1999 ; 38, 4 : 272-281

## 3 - Le burnout des enseignants

### Préambule

L'ensemble des résultats de notre enquête a mis en évidence non seulement l'importance des risques psychosociaux à partir desquels pouvaient éventuellement se développer le burnout, mais aussi les situations actuelles propices ou non à l'émergence et au développement de cet « État clinique ». Notre inquiétude est justifiée par ces informations notamment par trois chiffres : dans un établissement sur 4, moins d'1/4 des personnels juge l'ambiance de travail favorable ; 28 % des personnels pensent souvent quitter leur travail et 16 % se déclarent « indécis » sur ce désengagement ; 39 % qu'ils n'ont pas la compétence pour faire face à presque tous les problèmes de comportement des élèves.

Le burnout est une métaphore. Ce terme anglais désignait, entre autres, la décharge progressive d'une batterie de voiture qui n'est plus alimentée ou bien, selon le jargon sportif des années 30, le cas d'un athlète qui n'est plus en état de faire de la compétition mais fait semblant de s'entraîner comme auparavant. Considéré plus récemment dans la littérature comme un trouble mental, il constitue dans certains pays un enjeu important de la médecine du travail.

La profession enseignante est la plus exercée des professions. En France, l'Éducation nationale est le premier employeur du pays avec 857 260 enseignants. L'immense production scientifique internationale en sciences de l'éducation témoigne de la minutie avec laquelle ce corps professionnel a été ausculté. L'approche scientifique de la métaphore profane du burnout démarre avec Freudenberg en 1974 qui va le caractériser comme un syndrome frappant le personnel de santé, le conduisant à l'incapacité de réaliser ses tâches convenablement. À partir de la première moitié des années 80, nous assistons à la montée en popularité du concept chez les travailleurs de l'éducation. On estime que 22 % du millier d'études sur le burnout réalisées entre 1978 et 1996 concernait cette catégorie professionnelle qui est devenue ainsi la population la plus étudiée.

La forte prévalence qu'on y rencontre explique aussi cet intérêt. En effet l'éducation occupe la première place selon les statistiques hollandaises de burnout, et cela depuis 1995, avec 17 % contre une moyenne de 11 % dans les autres professions. 9 % d'enseignants arrivent à un niveau clinique de burnout<sup>1</sup> (4 à 7 % dans les autres professions).

### 3 - Le burnout des enseignants

#### 3.1 Les définitions du burnout

Les avatars du concept du burnout sont illustrés par les instruments proposés pour l'évaluer, sa définition au départ ne dérivant pas d'une théorie mais de recherches psychométriques :

##### Méthodes d'évaluation du burnout spécifiques aux enseignants

Nom du questionnaire	Auteurs	Observations
Maslach burnout inventory Educateur survey	Maslach et Jackson 1986 <sup>11</sup>	Version pour le personnel d'éducation qui correspond à la version « services de santé » dans laquelle on a remplacé les clients par les élèves. Le MBI est utilisé en 90 % de recherches mais certains utilisent en même temps d'autres outils complémentaires plus spécifiques. En dépit de la fréquence d'utilisation, il n'y a pas de seuil de césure (« cutoff ») pour le MBI en dehors des Pays-Bas. Christine Maslach met en garde contre son utilisation à visée diagnostique individuelle. Il doit être réservé au niveau du groupe. Avec des questionnaires spécifiques on cherche à mieux discriminer les populations à travers des questions sur les antécédents et les manifestations caractéristiques propres à une profession.
The teacher burnout scale	Seidman et Zager 1987	Cette échelle est composée de 21 items et explore 4 domaines : la satisfaction, le soutien perçu de la part de l'administration, le stress lié au travail et l'attitude face aux élèves.
Teacher burnout scale	Richmond et al. 2001	Comporte 20 items correspondant à des symptômes du burnout chez les enseignants avec, selon les auteurs, des scores discriminant le besoin de consulter.

Questionario para la Evaluacion del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT-PE)	Gil-Monte P.R. et al. 2009	Il y a une version pour le personnel d'éducation et il est utilisé dans les pays de langue hispanique. Il est basé sur un modèle qui attribue le burnout à des relations interpersonnelles problématiques au travail. Il permet de définir deux profils, une forme modérée qui n'empêche pas l'individu de travailler même s'il peut mieux faire ; une autre qui discrimine les cas cliniques.
Teacher burnout questionnaire	Hock R.R. 1988	Composé de 62 items et 10 questions sociodémographiques
Teacher attitude survey Teacher Attitude Scale – TAS	Farber B. A. 1984	Composé de 40 items spécifiques aux enseignants plus les 25 items du MBI
Questionario del burnout del profesorado-revisado	Moreno Jiménez et al. 2000	La version révisée comporte 66 items pour évaluer le stress du rôle, la supervision, les préoccupations professionnelles et les 3 domaines caractéristiques du burnout.
Dworkin alienation scale	Dworkin G.A. 1976	La version à 8 items évalue les sentiments de perte de sens, impuissance, absence de normes et isolément vis à vis des collègues et des élèves.
School principal burnout scale	Friedman IA 1995	Les quatre composants du burnout de l'encadrement : épuisement, insatisfaction, évitement et désapprobation sont opérationnalisés en 23 items inspirés du MBI mais tenant compte de la fonction spécifique des chefs d'établissement.
Meier Burnout Assessment	Meier S & Davis S 1983	Utilisé dans une recherche avec 320 professeurs d'université

### 3 - Le burnout des enseignants

#### Questionnaires généralistes

Maslach burnout inventory	Maslach 1996	La version généraliste évalue un ensemble d'attitudes par rapport au travail
Shirom-Melamed burnout questionnaire (SMBQ)	Shirom & Melamed 1989	Evalue la perte des ressources énergétiques de l'individu au travail, une combinaison de fatigue physique, d'épuisement émotionnel et d'amoindrissement cognitif
The Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)	Evangelia Demerouti & Arnold B. Bakker 2008 12	2 facteurs ont été retenus : 1-L'épuisement : forme extrême de fatigue comme conséquence d'une tension physique, affective et cognitive prolongée et intense causée par l'exposition chronique à des conditions de travail adverses. 2-Le désengagement : prise de distance avec son travail, l'objet du travail (les élèves par exemple) ou le contenu du travail (les programmes).
Cuestionario para la Evaluacion del Síndrome de Quemarse por el Trabajo	Gil-Montes P.R. et al 2009	Les quatre dimensions sont la conséquence de relations interpersonnelles problématiques au travail chez ceux qui travaillent avec les autres principalement dans le contact direct. Le syndrome se caractérise par : La dégradation cognitive : perte des objectifs au travail comme moyens de réalisation personnelle. L'usure physique et émotionnelle Les attitudes de rejet : prise de distance, indifférence, maltraitance des élèves. Le sentiment de culpabilité pour les comportements et les attitudes négatives développés au travail.

Les trois facteurs traditionnels de l'inventaire du burnout de Maslach (MBI) sont le résultat de l'analyse factorielle d'un ensemble d'items sans théorie préalable ni observation clinique rigoureuse :

- 1-**L'épuisement émotionnel** : sentiment qu'on ne peut plus donner de soi.
  - 2-**Le cynisme** (dépersonnalisation) est le terme le plus utilisé mais nous l'évitons car il prête à confusion en psychiatrie) : attitude d'indifférence et de prise de distance face à son travail ; sa valeur et sa signification sont dévaluées. C'est généralement interprété comme une attitude défensive face aux demandes épuisantes de travail.
  - 3-**Le sentiment d'efficacité professionnelle** : tendance à s'évaluer négativement par rapport à l'efficacité et à la compétence.
- Le point le plus controversé correspond au sentiment d'efficacité professionnelle considéré par beaucoup comme un antécédent ou une conséquence et non pas comme une dimension du burnout lui-même.

#### Le burnout clinique

Après des décennies de recherches, force est de constater que les orientations dominantes, sociologiques et psychophysiologiques, n'ont pas favorisé la création d'une catégorie nosographique ; et, de là, aucune thérapie spécifique vraiment efficace ne s'est imposée. Jusqu'aux dernières années, les efforts portaient sur les antécédents et les conséquences plutôt que sur la constitution d'un syndrome. Il est paradoxal que le corps médical, doublement interpellé en tant que victime (c'est aussi une population très étudiée), et en première ligne des stratégies de désengagement des travailleurs (en tant que prescripteurs d'arrêts de travail et de déclarations d'invalidité) ne trouve pas, dans les classifications des troubles mentaux, un trouble psychique spécifiquement lié au stress chronique. Cela est d'autant plus curieux que les troubles psychiques constituent la première cause des congés de longue maladie et des consultations du réseau national de vigilance et de prévention des pathologies professionnelles.

Aucun instrument de mesure du burnout n'a de point de césure (cut off) validé cliniquement. Les chercheurs utilisent des points arbitraires, par exemple en divisant la population en 3 scores : bas, haut et moyen. Ces points de césure sont dépendants du sexe, de l'âge et du type de travail.

Philippe Corten en Belgique analyse le pour et le contre du fait de considérer le burnout comme une maladie et, pour l'affirmative, il met en avant la souffrance significative, sa durée et l'impact sur le fonctionnement physique, mental et social<sup>2</sup>.

### 3 - Le burnout des enseignants

L'état actuel de la question est le suivant :

- Le burnout peut être classé, hors troubles mentaux, dans « Facteurs influant sur l'état de santé et motifs de recours aux services de santé » code Z73.0 de la CIM 10 ou « condition qui nécessite une attention clinique » code V62.2 (problème occupationnel) du DSM IV.
  - La Suède a défini des critères et un outil d'évaluation pour constituer « le trouble d'épuisement » classé dans le cadre des troubles mentaux avec le code F 43.8 de la CIM 10.
- Pour les critères diagnostics du trouble d'épuisement, se référer à : « National Board of Health and Welfare » Suède 2003<sup>3</sup>. Ce diagnostic dépasse le cadre du travail et n'évalue pas les attitudes dysfonctionnelles relatives au travail.

**Les critères diagnostics du trouble d'épuisement** (« National Board of Health and Welfare ». Suède 2003)

- Présence des symptômes d'épuisement physiques et mentaux depuis au moins 2 semaines. Les symptômes se développent en réponse à un ou plusieurs stressors identifiables présents pendant au moins six mois.
- Réduction marquée d'énergie mentale qui se manifeste par la réduction des prises d'initiative, manque d'endurance, besoin de temps de récupération de plus en plus long après un effort mental.
- Présence d'au moins 4 des symptômes suivants pendant la plupart de la journée et presque chaque jour pendant deux semaines :
  - 1- plaintes persistantes des problèmes de concentration ou de mémoire
  - 2- réduction marquée de la tolérance aux exigences professionnelles
  - 3- instabilité émotionnelle ou irritabilité
  - 4- insomnie ou hypersomnie
  - 5- plaintes persistantes de faiblesse physique ou fatigue
  - 6- symptômes physiques comme douleur musculaire, douleur à la poitrine, palpitations, troubles digestifs, vertiges ou hypersensibilité au bruit.
- Les symptômes provoquent des troubles cliniquement significatifs ou interfèrent avec la vie sociale, professionnelle ou autre domaine important du fonctionnement.
- Les symptômes ne sont pas provoqués par les effets physiologiques directs des substances (par exemple abus des drogues ou des médicaments) ou par une maladie générale (par exemple l'hypothyroïdie, le diabète, les maladies infectieuses).

- Si les critères des troubles dépressifs majeurs, trouble dysthymique ou trouble d'anxiété généralisée sont présents, le trouble d'épuisement doit être noté seulement comme sous catégorie.

« Karolinska exhaustion disorder scale » (Marie Asberg)

Permet d'apprécier la sévérité du trouble d'épuisement à travers l'évaluation des troubles de la concentration, de la mémoire, la fatigue physique, la fatigue mentale, les difficultés à récupérer, les troubles du sommeil, l'hyper sensibilité sensorielle, l'épuisement émotionnel, la réponse aux contraintes, l'irritation et la colère.

-Des chercheurs aux Pays-Bas ont proposé des points de césure pour un diagnostic clinique avec le questionnaire MBI.

- La recherche à l'heure actuelle s'oriente vers l'utilisation des critères du trouble d'épuisement associés aux valeurs négatives extrêmes qui se dégagent des questionnaires du burnout (principalement MBI et OLBI) pour définir un trouble psychiatrique relatif au stress chronique au travail.

### 3.2 L'approche du burnout des enseignants en France

Le contexte culturel joue un rôle déterminant dans la prévalence du burnout et les résultats des interventions, puisque les facteurs politiques, sociaux et économiques vont façonner l'environnement du travail. Cela est d'autant plus vrai en France s'agissant de l'Éducation nationale et de l'importance de l'école de la République. Le concept de burnout, pour lequel nous n'avons pas de traduction française acceptable, a eu peu de succès comparé aux termes de « malaise enseignant »<sup>4</sup> et plus récemment de « souffrance des enseignants »<sup>5</sup>. Le dispositif psychiatrique de la MGEN (Mutuelle Générale de l'Éducation Nationale), par son ampleur et sa politique d'innovation dans le cadre d'une mutuelle professionnelle (65 % d'enseignants) est une spécialité française. La production scientifique du personnel en charge du dispositif nous éclaire sur la vision médicale du burnout en France au regard des enseignants.

Après la deuxième guerre mondiale, le Dr Sivadon, psychiatre, s'interrogeait, avec une conseillère de travail, sur le fait que des déficients mentaux pouvaient être bien adaptés à leur poste. Ne pouvant pas se baser sur le diagnostic, il va mettre en avant la notion de maturation affective pour expliquer les inadaptations au travail. Il pose 2 questions : 1- « Dans quelle mesure l'activité professionnelle retentit-elle sur le psychisme et favorise-t-elle plutôt telle manifestation psychopathique que telle autre? 2-Dans quelle mesure, au contraire, telle structure mentale oriente-t-elle



### 3 - Le burnout des enseignants

le sujet vers un certain mode d'activité, tout en constituant un terrain favorable à l'éclosion de telle catégorie de troubles mentaux ? »

Il s'oriente résolument vers la deuxième question. « L'immaturé ne peut établir les échanges indispensables qu'avec un milieu dépourvu de résistance. Mais cette absence de résistance ne permet pas la structuration de sa personnalité, condition de son indépendance ». Le moindre événement suffira à le dépersonnaliser. Sivadon va affirmer haut et fort le rôle pathogène du travail contre tous ceux qui vont dénier au travail tout pouvoir pathogène sous prétexte que le simple surmenage est bien abusivement rendu responsable de maladies mentales. Il trouve dans la population enseignante le meilleur exemple pour illustrer sa thèse.

Les enseignants deviennent, malgré eux, les icônes d'une pensée qui a généré les concepts de malaise enseignant, de vulnérabilité des enseignants, d'enseignement en difficulté, parce qu'« on fait l'hypothèse que des personnes émotionnellement fragiles (c'est-à-dire, instabilité et immaturité des affects, aussi bien des sentiments que des pulsions), notamment les jeunes filles, choisiraient plus souvent ce métier. La relation à l'enfant, parce qu'investie de la puissance parentale, peut en effet se concevoir comme le moyen d'éviter une relation angoissante à l'adulte, entretenant ainsi ce que l'enseignant n'a pu réaliser dans ses relations parentales durant sa propre enfance »<sup>4</sup>.

Cette hypothèse a été particulièrement productive dans l'élaboration des techniques adaptatives, visant à fixer le sujet au niveau des tâches qui lui conviennent, et des techniques thérapeutiques, cherchant au contraire à favoriser la maturation du sujet en lui proposant « un monde assimilable mais aussi varié que possible ». Concrètement, cela aboutira à la création de la première unité de psychopathologie du travail à Paris et à la création du dispositif psychiatrique de la MGEN.

Une analyse de la fréquentation d'enseignants dans le centre de santé mentale parisien de la MGEN au milieu de la décennie 80-90 constate un contingent important d'états dépressifs (35 %) et conclut que les corrélations faibles « ne permettent pas d'affirmer que les conditions de travail en général sont nuisibles à leur santé mentale »<sup>4</sup>.

En 1974 est créée une Unité d'épidémiologie au Centre hospitalier spécialisé de La Verrière, l'Institut Marcel Rivière. Ses travaux concluent systématiquement : « Les enseignants ne souffrent pas plus que d'autres des problèmes de santé mentale »<sup>6, 7</sup>. L'utilisation des outils comme le CIDI (Composite International Diagnostic Inter-

view) permettant des diagnostics selon les critères du DSM-IV et de la CIM 10 n'a pas montré une surmorbidity psychiatrique dans la population enseignante. Face à l'idée communément répandue du contraire, deux hypothèses sont avancées. Celle de l'hétérogénéité de la population enseignante en fonction de l'âge, du sexe et du type d'enseignement - ainsi par exemple les femmes entre 50 et 65 ans ont 3 fois plus de dépression que les femmes non enseignantes — et celle du burnout<sup>8</sup>. Ce concept est apparu plus récemment dans les publications de la Fondation MGEN pour la santé publique. Le burnout a été accepté comme problème des enseignants, mais toutefois considéré comme « un moyen de défense ou une technique de coping permettant d'éviter à l'individu de s'effondrer »<sup>9</sup>. L'idée qu'il puisse s'agir d'une maladie spécifique, avec une échelle de sévérité qui lui est propre, n'est pas dominante dans notre institution ni dans d'autres milieux psychiatriques en France.

Il faudra attendre 40 ans avant que l'Europe ne revienne à la première question de Sivadon :

Directive 89/391/CEE du Conseil qui inscrit le stress au travail dans le domaine juridique de la santé et de la sécurité au travail transposée au code du travail français en 1991.

... Et encore 20 ans pour que les partenaires sociaux s'accordent pour impliquer des facteurs de risques autres que la fragilité du personnel. Entre 1989 et 2009 quelques dates repères : 1988-1990 démarrage des rapports, des recherches et des plans de lutte contre la violence à l'école ; 1992 loi contre le harcèlement sexuel ; 1995 création des cellules d'urgences médico-psychologiques (prise de conscience publique du domaine de gestion de crises) ; 2002 loi contre le harcèlement moral ; 2003 document unique d'évaluation de risques incluant les risques psychosociaux au même titre que les risques physiques, biologiques ou chimiques.

En 1993 nous commençons à faire des recherches à partir de l'hypothèse que Sivadon avait écartée en 1952 : « dans quelle mesure l'activité professionnelle retentit-elle sur le psychisme et favorise-t-elle plutôt telle manifestation psychopathique que telle autre? » Nous nous sommes occupés du stress, du harcèlement et des états de stress post-traumatique liés aux violences physiques à l'encontre des enseignants<sup>10</sup>.

Parallèlement à l'approche médicale conduite par la MGEN, nous trouvons des recherches au sein des laboratoires de recherche universitaires, des Instituts Universitaires de Formation de Maîtres (IUFM) et du Ministère de l'éducation nationale.

### 3 - Le burnout des enseignants

#### Les recherches sur le burnout des enseignants en France

Equipes	Auteurs	Observations
L'équipe de recherche de psychologie de la santé de l'université Victor Segalen-Bordeaux 2	Rasle N. 2009 <sup>13</sup>	A participé avec des équipes analogues européennes au projet Euroteach : analyse comparative des conditions de travail et leurs conséquences sur la santé auprès de professeurs de l'enseignement secondaire en Europe (Belgique, Pays-Bas, Irlande, Allemagne, Finlande, Grèce, Italie, Espagne, Suisse et France). Il s'agit d'une étude transversale avec des questionnaires auto-administrés sur la relation entre conditions de travail et divers indicateurs de santé (burnout, troubles somatiques, satisfaction au travail, absentéisme).
Université Victor Segalen-Bordeaux 2	Laugaa D. 2008	Recherche longitudinale sur le stress conduit sur plus de 400 enseignants en école élémentaire cherchant à mettre en lumière les stratégies d'adaptation utilisées par les néo titulaires.
L'équipe du laboratoire de Psychologie Appliquée « Stress et Société » de l'université de Reims-Champagne	Wawrzyniak M et Lassarre D.1999	Enquête psychosociale auprès de 900 personnels d'éducation et étude comparative des perceptions du stress par catégorie professionnelle.

L'équipe du laboratoire de Psychologie Appliquée « Stress et Société » de l'université de Reims-Champagne	Joly A. 2002	Thèse sur l'impact psychologique des agressions commises par les élèves sur des enseignants, abordée dans le double cadre du stress psychologique et du traumatisme psychique.
IUFM d'Aquitaine, Université Bordeaux 4	Janot-Bergugnat L.2003, 2005, 2008	Étude du burnout des enseignants du premier degré. Sont analysés les liens entre stress individuel et soutien et action du collectif.
Accord cadre Ministère de l'éducation nationale-MGEN	Fotinos G 2006, 2008	Outils de repérage et de médiation de stress au niveau organisationnel : un outil d'auto évaluation pour le personnel de direction. Création des indices pour repérer des seuils d'alerte et de vigilance. Baromètre du moral des personnels de direction.
Accord cadre Ministère de l'éducation nationale-MGEN	Horenstein J.M.2006	Outil de gestion participative du stress pour le personnel des établissements scolaires.
Fondation MGEN pour la Santé Publique	V. Kovess-Masfery et son équipe	Plusieurs études épidémiologiques Utilisation du MBI auprès de 2558 enseignants en 2005