



Après quinze mois de crise sanitaire, les chefs d'établissement se disent « fatigués »



- Éducation
- La vie des établissements

Alors qu'une étude publiée récemment montre une forte dégradation du moral des personnels de direction depuis mars 2020, certains d'entre eux racontent les effets d'un an et demi de crise sanitaire sur leur métier.

Article réservé aux abonnés

« *Et toi... comment ça va ?* » : jamais, sans doute, les quelque 14 000 chefs d'établissement de l'enseignement secondaire français n'auront autant entendu cette petite attention à leur égard que lors des quinze derniers mois. La période a montré combien piloter un collège ou un lycée par temps de crise sanitaire n'était pas une mince affaire. « *On est heureux d'arriver au bout de cette année scolaire, en espérant que peu de collègues la terminent " à bout "* », commente Philippe Donatien, proviseur du lycée Antoine-Bourdelle de Montauban.

Comme d'autres, il se dit plutôt « *heureux* » de retrouver, après « *cette année éprouvante* », son « *cœur de métier* », avec l'organisation de la passation des examens, malgré « *les dysfonctionnements informatiques autour de la numérisation des copies du bac de philo* », précise-t-il.

Article réservé à nos abonnés Lire aussi Bac de philosophie : la colère des enseignants face à une numérisation « absurde » des copies

Une étude commandée par le syndicat SNPDEN-UNSA à Georges Fotinos, ancien chargé d'inspection au ministère, et José Mario Horenstein, médecin psychiatre, en partenariat avec la Casden (la « banque des profs »), et dont les premiers résultats ont été publiés le 9 juin, montre à quel point cette année et demie fut en effet éprouvante pour les « perdre » (personnel de direction), comme on les appelle dans la maison.

80 % des chefs d'établissement interrogés disent ressentir « abatement, dépression ou perte d'espoir »

Sur les 4 423 chefs d'établissement ayant répondu (soit environ un tiers du total), 92 % notent une dégradation de leurs conditions de travail depuis le début de la crise, 75 % ont vu leur moral se dégrader (contre 54 % en 2017, dans une étude similaire), et 80 % disent ressentir « *abattement, dépression ou perte d'espoir* ». Encore plus inquiétant :



12,6 % d'entre eux auraient déjà eu des « *pensées suicidaires ou d'automutilation* » .
« Perte de confiance dans l'institution »

L'enquête doit être rendue dans sa totalité à l'automne, mais ces chiffres rappellent les estimations de deux autres études, publiées en 2017 et 2018, sur le moral des directeurs, qui donnaient un chef d'établissement sur quatre en situation d'épuisement professionnel. « *La crise a accéléré et amplifié des tendances lourdes de l'évolution du métier de "perdre",* commente Georges Fotinos, *notamment sur la perte de confiance dans l'institution, la dégradation des rapports avec la hiérarchie, les parents et les partenaires, l'impact sur la santé et les risques psychosociaux.* »

Aucun des « perdre » sollicités par *Le Monde* n'a été surpris par ces résultats. « *Notre métier consiste à anticiper les problèmes dans l'établissement et à gérer les urgences,* résume Philippe Donatien. *Cette anticipation est impossible depuis mars 2020. On est dans l'urgence et l'adaptabilité en permanence.* » Suspendus aux mises à jour d'une « foire aux questions sanitaires » du ministère faisant évoluer les règles sanitaires d'une semaine sur l'autre.

Article réservé à nos abonnés Lire aussi *Burn out : la difficile libération de la parole chez les chefs d'établissement*

Le passage de l'enseignement en présence à l'enseignement à distance ou en mode hybride, ainsi que l'évolution des règles de distanciation ou la nécessité d'éviter les brassages d'élèves ont contraint les chefs d'établissement à modifier les emplois du temps régulièrement. « *Or ces derniers sont la colonne vertébrale de l'établissement, dont tout dépend,* commente Patrick Fournié, proviseur du lycée parisien Janson-de-Sailly. *Normalement, on ne les définit qu'une seule fois, avant la rentrée de septembre. C'est un gros travail qui, en temps normal, commence six mois en avance. Là, c'est comme si on avait eu des préparations de rentrée en mars, en mai, puis en juin 2020, puis d'autres pour septembre, novembre, avril 2021...* »
Emploi du temps à rallonge

Ces changements incessants décidés nationalement mais dont les « perdre » ont été, de fait, les premiers artisans, et dont ils ont dû rendre compte régulièrement, se seraient en plus accompagnés d'une dégradation du climat scolaire, selon l'étude commandée par le SNPDEN. 52 % des chefs d'établissement ont perçu depuis quinze mois une augmentation de la violence entre élèves, et 40 % entre parents et personnels. Une dégradation des relations « *qui va à l'encontre de l'idée selon laquelle la crise aurait permis aux familles et enseignants de se rapprocher* » , selon l'auteur de l'étude.

« *Cela fait vingt-cinq ans que je suis "perdre", et c'est la première fois que je me suis fait insulter copieusement au téléphone par un parent d'élève* » , confirme Frédéric Scherrer, principal du collège Vivant-Denon, à Saint-Marcel (Saône-et-Loire), et secrétaire national du syndicat ID-FO. Selon lui, l'augmentation des conflits à l'intérieur des classes et en dehors s'explique certes par le fait que « *les gens sont à fleur de peau depuis plus d'un an* » , mais aussi par l'école à la maison, qui a pu « *braquer les parents et élèves qui avaient déjà un rapport conflictuel avec l'école, dont l'organisation en temps de crise a nécessairement eu un impact sur leur quotidien* ». Cette organisation a aussi pu donner l'impression à d'autres parents « *qu'ils pouvaient dorénavant se substituer aux enseignants ou s'immiscer d'avantage dans la pédagogie et ce qui se fait dans l'établissement* » .

Article réservé à nos abonnés Lire aussi *Les directeurs d'école, des « chefs d'orchestre » qui croient encore à leur mission*

Depuis une dizaine d'années, plusieurs études sur les personnels de direction ont montré combien l'enchaînement des tâches et l'emploi du temps à rallonge, pesaient sur leur quotidien. La communication du ministère n'arrange rien. Comme la plupart des chefs d'établissement interrogés, Lydia Advenier, proviseure dans un lycée



professionnel de l'académie de Lyon et secrétaire nationale du SNPDEN, évoque la difficulté de devoir rendre rapidement des comptes aux familles et personnels, « *après des annonces faites par le ministre systématiquement dans les médias, sans qu'on en ait eu vent, sans qu'il y ait eu une communication institutionnelle avant en direction des académies, nous permettant de nous préparer* ». Dans l'étude commandée par son syndicat, plus de 76 % des chefs d'établissement évoquent l'impact négatif des « *décisions hiérarchiques concernant l'exercice du métier* », et 40 % une « *dégradation des relations avec la hiérarchie* ».

Redécouverte de certaines facettes du métier

Afin d'améliorer le quotidien des chefs d'établissements l'année prochaine le syndicat demande, « *outre un changement de ce mode de communication du ministère* », précise Bruno Bobkiewicz, secrétaire général du SNPDEN et proviseur à Vincennes (Val-de-Marne), une réduction des remontées administratives et statistiques « *demandées en permanence aux établissements par le ministère* », une amélioration des outils informatiques, et « *la mise en place de pôles administratifs* » dans les établissements pour alléger la charge en ce domaine.

L'élus syndical veut croire que ces conditions pourraient permettre aux personnels de direction de valoriser « *la capacité d'agir et d'innover qu'ils ont aussi eu pendant la crise* ». Les chefs d'établissement racontent en effet avoir découvert, ou redécouvert à cette occasion, des facettes de la fonction appréciables alors qu'ils pilotaient leur établissement dans la tempête. « *Cette crise nous a amenés à prendre davantage de décisions de façon autonome. Face à des non-réponses [de la hiérarchie], à des incertitudes... les personnels de direction ont dû prendre davantage d'initiatives, et c'est un choix volontaire du ministère !* », note Frédéric Scherrer, en Saône-et-Loire.

Mais la crise a également permis de développer de nouvelles compétences, complète Karine Renaud, principale du collège Denis-Poisson de Pithiviers (Loiret). Compétences d'improvisation et d'anticipation, mais « *aussi une certaine sagesse, pour résister à la pression des uns et des autres, pour oser dire "il est urgent d'attendre" lorsqu'une annonce avait été faite mais que les détails de mise en application ne nous étaient pas encore parvenus* ». Son adjointe Nelly Delas raconte aussi avoir apprécié de devoir développer dans l'établissement dès mars 2020, sous la pression des événements, « *des formations au numérique entre enseignants, pour faciliter l'enseignement à distance* ». Des enseignants « *auprès desquels il a fallu être attentif à leur état psychologique* », plus qu'à l'accoutumée, autre facette du métier qui a plu à certains.

Plusieurs chefs d'établissement racontent aussi avoir ressenti chez les enseignants une forme de « *compassion* » plus importante, un peu moins renvoyés que d'habitude à leur seul rôle de manager au service de l'administration. « *On a pu, et dû, aussi accompagner les enseignants dans leurs pratiques, notre rôle pédagogique en ressort peut-être un peu aussi renforcé* », veut croire Ronan Minier, proviseur adjoint du lycée René-Cassin de Bayonne (Pyrénées-Atlantiques). Lui note aussi la « *forte entraide et solidarité* » entre les chefs d'établissement, qui se sont parfois « *organisés en réseau pour partager les bonnes pratiques face à la crise, et dédramatiser* » lorsque le pilotage national et académique se faisait plus distant. « *La crise a aussi fait émerger [pour les "perdre"] des choses plus positives qu'on arrivera peut-être à perpétuer. En attendant, on est fatigué !* », conclut-il en se projetant un peu dans les « *dix jours de vacances* » qu'il espère pouvoir prendre cet été.

Ce texte paraît dans « Le Monde de l'éducation ». Si vous êtes abonné au Monde, vous pouvez vous inscrire à cette lettre hebdomadaire en suivant ce lien .

Séverin Graveleau
Contribuer

Services



FORMATION PROFESSIONNELLE avec [topformation.fr](#)

**COMPAREZ
DES MILLIERS
DE FORMATIONS**
en France

Recherchez

LE MONDE JEUX

Des jeux pour
tous les jours

Jouez →



Vous pouvez lire *Le Monde* sur un seul appareil à la fois

Ce message s'affichera sur l'autre appareil.

Découvrir les offres multicomptes

- Parce qu'une autre personne (ou vous) est en train de lire *Le Monde* avec ce compte sur un autre appareil.

Vous ne pouvez lire *Le Monde* que sur **un seul appareil** à la fois (ordinateur, téléphone ou tablette).

- Comment ne plus voir ce message ?

Si vous utilisez ce compte à plusieurs, passez à une offre multicomptes pour faire profiter vos proches de votre abonnement avec leur propre compte. Sinon, cliquez sur « » et assurez-vous que vous êtes la seule personne à consulter *Le Monde* avec ce compte.

- Vous ignorez qui d'autre utilise ce compte ?

Nous vous conseillons de modifier votre mot de passe .

- Que se passera-t-il si vous continuez à lire ici ?

Ce message s'affichera sur l'autre appareil. Ce dernier restera connecté avec ce compte.

- Y a-t-il d'autres limites ?

Non. Vous pouvez vous connecter avec votre compte sur autant d'appareils que vous le souhaitez, mais en les utilisant à des moments différents.

