

LE MORAL DES INSPECTEURS IEN, IA-IPR

Qualité de vie au travail et épuisement professionnel

GEORGES
FOTINOS

JOSÉ MARIO
HORENSTEIN

AUTEURS

GEORGES FOTINOS

Après avoir enseigné à l'école primaire, au collège, au lycée et exercé des fonctions d'inspecteur comme Inspecteur principal de l'enseignement technique, Inspecteur d'académie, Inspecteur pédagogique régional et d'Inspection générale en charge des académies de Créteil puis de Lille, il est actuellement chercheur (Docteur en géographie), membre fondateur de l'Observatoire des Rythmes et des Temps de vie des Enfants et des Jeunes (ORTEJ). Ses travaux sont centrés sur l'étude des rapports entre les acteurs du système éducatif et ses partenaires et la qualité de vie au travail des personnels de l'Education nationale. A ces titres, il a publié une dizaine d'études. Il est, d'autre part, l'auteur de rapports ministériels sur certains de ces sujets. En tant que conseiller du Président de la MGEN, il a, d'une part, approfondi et élargi le concept de « climat scolaire » en introduisant le contexte environnemental interne et externe, les modes relationnels des acteurs et leur subjectivité et d'autre part, développé, précisé - afin de l'évaluer - la notion de « qualité de vie au travail » pour les personnels enseignants et de direction de l'Education nationale.



JOSÉ MARIO HORENSTEIN

Médecin psychiatre, ancien interne des Hôpitaux de Paris, il a travaillé dans le dispositif psychiatrique de la MGEN de 1976 à 2013, d'abord à l'Institut Marcel Rivière à La Verrière puis au Centre de Santé Mentale et de Réadaptation de Paris. Intéressé depuis 1987 aux sciences cognitives en pathologie mentale, il a participé à des recherches associées avec un laboratoire de psychologie expérimentale sur le thème : « Mécanismes attentionnels et troubles anxieux ». En 1993, il commence un programme de recherches et de traitement concernant le stress, le harcèlement et les états de stress post traumatique liés aux violences physiques à l'encontre du personnel de l'Education nationale, qui aboutira à la rencontre et au soutien de plusieurs milliers de ces personnels ainsi qu'à la publication de 8 rapports sur des faits psychopathologiques propres à ce domaine de travail. Depuis 2006, il a été responsable de la consultation psychiatrie et travail. Dans ce cadre ont été organisées une consultation diagnostic de harcèlement moral présumé, des consultations des troubles de l'adaptation et des états de stress post traumatiques, des activités de prévention autour des ateliers à thème pour le personnel d'encadrement et des interventions sur la qualité de vie au travail dans les établissements scolaires. Depuis 2009, il a travaillé à l'élaboration d'un programme de prévention du *burnout* et du traumatisme vicariant basé sur la construction esthétique de la bio-flexibilité (www.bioflexlab.fr).



REMERCIEMENTS

Cette étude a été réalisée à l'initiative de la CASDEN dans le cadre de son Accord-cadre avec le MENSr (qui promeut la connaissance des métiers de l'Education nationale et de ses personnels) et de ses représentants, Philippe Miclot, Délégué Général aux Partenariats et Relations institutionnels et Patrick Umhauer, Délégué national à la coordination.

La logistique et le traitement statistique ont été assurés par Fabrice Bodin, consultant en informatique, statistiques, et gestion-évaluation de projets (cabinet Vitruvian consulting à Tours).

L'étude a été également soutenue par le SIEN/UNSA, la Conférence des inspecteurs d'Académie, des responsables académiques de l'E.N. Elle s'est enrichie d'une contribution au débat « coruscante » et « impertinente » de la part d'un ancien important responsable des ressources humaines d'une organisation internationale.

Enfin, ce travail a bénéficié d'une relecture vigilante et roborative de praticiennes aguerries : Hélène Deffin, Proviseur émérite et Amandine Ricard, chef de projets communication à la CASDEN.

Que ces participants ainsi que les 850 inspecteurs territoriaux qui ont participé à cette enquête soient ici très vivement remerciés.

AVANT-PROPOS	9
INTRODUCTION	11
Pourquoi cette étude ?	
1 LE MORAL PROFESSIONNEL	13
1.1 Constat	13
1.2 Historique	14
1.3 Les constituants et les limites	15
2 L'ENQUÊTE	17
2.1 Méthodologie	17
2.2 Questionnaire	18
2.3 Diffusion et traitement statistique	21
3 RÉSULTATS GÉNÉRAUX	23
3.1 Caractéristiques des IEN	23
3.2 Environnement de la fonction	26
3.3 Exercice de la fonction	30
3.4 Qualité de vie au travail	32
3.5 Visibilité de l'environnement de la fonction	35
3.6 Accomplissement	37
3.7 Moral	40

4 DÉTERMINANTS DU MORAL	43
4.1 Moral et signalétique IEN	43
4.2 Champ psychosociologique	45
4.3 Champ socio-organisationnel	47
4.4 Champ socio-culturel	48
5 LE MORAL DES IEN ET LE MORAL DES IA-IPR :	
ÉTUDE COMPARATIVE	51
5.1 Convergences	51
5.2 Divergences	57
BIBLIOGRAPHIE	61
6 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	63
6.1 Introduction	63
6.2 Les limites de notre étude	65
6.3 Le questionnaire Shirom-Melamed	66
6.4 La théorie de la préservation des ressources	67
7 L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL DES IEN	71
7.1 Le <i>burnout</i> clinique	72
7.2 Syndrome d'épuisement	74
8 LE CLIMAT DE <i>BURNOUT</i>	77
8.1 Surcharge	79
8.2 Ressources pour éviter le <i>burnout</i>	80
8.3 Ressources pour faciliter l'engagement	83
8.4 Etude comparative des IEN et des IA-IPR en épuisement professionnel	86
9 PRÉVENTION DU <i>BURNOUT</i> DES INSPECTEURS	95
9.1 La prévention primaire	95
9.2 La prévention secondaire	98
9.3 La prévention tertiaire	99
BIBLIOGRAPHIE	103-105

10 | PROPOSITIONS - CONCLUSION 105

CONTRIBUTION AU DÉBAT 111

Contrepoint : « Le moteur des organisations : le moral de leurs personnels »
par Antoine Dernis, ancien Directeur des Ressources humaines UNICEF,
IBM, BULL.

Cette étude, la première du genre, n'a pu être réalisée que grâce à la convergence de volontés bien décidées à prendre en compte une réalité quotidienne trop souvent oubliée, si ce n'est occultée, la qualité de vie au travail des inspecteurs territoriaux et ses liens structurels avec le moral professionnel.

Pour ce faire, nous avons choisi comme élément de référence et de grille de questionnement la méthodologie appliquée lors de l'étude précédente : « Le Moral des Personnels de direction. Constat, analyse, propositions » (Georges Fotinos, MGEN, 2008).

De même, sur le registre santé et comportement professionnel, nous nous sommes d'une part référés à l'étude « La qualité de vie au travail dans les Lycées et collèges. Le *burnout* des enseignants » (Georges Fotinos et José Mario Horenstein, CASDEN 2010) et d'autre part, nous avons utilisé le questionnaire international relatif à l'épuisement professionnel de Shirom Melamed.

Cette étude était conçue au départ pour les 2 catégories d'inspecteurs territoriaux mais nous nous sommes trouvés dans la situation, suite au retour tardif des réponses des IA-IPR et à la date de publication prévue pour l'étude, de ne pouvoir présenter les résultats complets. Pour l'enquête concernant les IA-IPR, nous avons donc choisi de ne traiter que les variables communes aux deux corps d'inspection.

Il faut noter ici le caractère singulier de cet ouvrage qui se présente en deux grandes parties étroitement liées, l'une d'un abord plus « académique » et psychosocial, centrée sur la connaissance et les déterminants du moral professionnel des corps d'inspection territoriaux, l'autre plus « technique » se rapproche de la forme de la communication scientifique médicale et concerne la santé et l'épuisement au travail de ces personnels.

INTRODUCTION

POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

Depuis des années à partir de témoignages mais aussi à travers bon nombre de rencontres dans le cadre de nos activités professionnelles, nous avons perçu que le « mal être » que nous remarquons chez certains IEN et IA-IPR semblait se développer. Plusieurs signes « à bas bruit » de type problèmes de santé, manifestations de comportements inhabituels, ou tout simplement un sentiment profond de solitude et d'inutilité rapportés par des collègues et proches collaborateurs pouvaient accréditer ce sentiment.

Il paraît important ici, pour mieux fixer le cadre de cette étude, de rappeler que la connaissance et la gestion de ce type de situation qui concernent la médecine de prévention et les services de gestion des relations humaines en charge des conditions et de la qualité de vie au travail et de la santé des personnels sont quasi inexistantes à l'Education nationale et que les rares actions menées ne concernent jamais les corps d'inspection.

A cette carence, il faut ajouter que le système éducatif français - particulièrement centralisé et hiérarchisé - se meut dans un univers fonctionnel « désincarné » où la prise de compte des contingences matérielles et humaines est souvent minimisée, occultée ou même niée, et en rapport avec les niveaux d'exercice et de la responsabilité de la fonction.

Pour préciser le propos et sortir du contexte structurel, il faut mentionner deux traits spécifiques du métier d'inspecteur qui participent à ce qui se rapproche d'un phénomène « d'omerta ». D'une part, l'obligation de réserve que tout fonctionnaire de l'Etat se doit de respecter mais qui chez les inspecteurs est fortement intériorisée et conduit certains à considérer que toute revendication serait un acte assimilable à de la déloyauté. D'autre part, la force de l'image donnée du métier d'inspecteur - fondée sur des compétences professionnelles « sans failles » et le pouvoir de jugement et de notation individuels - conduisent à « l'ardente obligation » de ne jamais manifester le moindre signe de faiblesse ou d'apparaître dans une situation de fragilité ou pire, d'épuisement clinique.

De là, l'absence quasi complète de recherches et d'études prenant comme objet de travail le vaste champ de l'exercice de la profession et des conditions de travail d'inspecteur en lien avec la santé au sens de l'OMS (un état complet de bien-être physique, social et mental).

Cinq éléments ont concouru à notre « passage à l'acte » et à la réalisation de ce travail de recherche :

- ▶ L'intérêt porté à cette problématique par un groupe d'inspecteurs souhaitant une observation nationale et scientifique de la situation actuelle.
- ▶ La signature de l'Accord-cadre CASDEN/MENSR promouvant la connaissance des métiers de l'Education nationale.
- ▶ L'association d'un spécialiste reconnu, médecin psychiatre et consultant en médecine du travail spécialiste des métiers de l'Education (ex MGEN) José Mario Horenstein.
- ▶ La recherche effectuée sur le même domaine auprès de 1 900 chefs d'établissement et adjoints : « Le Moral des Personnels de Direction », Georges Fotinos (MGEN), 2008.
- ▶ L'étude « La qualité de vie au travail dans les Lycées et collèges. Georges Fotinos et José Mario Horenstein (CASDEN), 2011.

Pour résumer, l'objectif général de ce travail est, rappelons-le, double : d'une part, connaître l'état actuel du moral de nos inspecteurs territoriaux et de mettre en évidence les facteurs concourant à la construction et à la qualité de cet élément moteur de l'exercice du métier et d'autre part de proposer des pistes susceptibles d'apporter des améliorations tant dans le domaine de la prévention que dans celui de la gestion.

1.1. Constat

Depuis plusieurs années de grandes enquêtes nationales, réalisées la plupart du temps par des instituts de sondage mesurent à la demande des organismes professionnels le moral des salariés. La plupart des grandes entreprises industrielles et commerciales font de même. De leur côté, nos établissements publics en charge de la mesure de l'évolution économique et sociale de notre pays, tout comme certains établissements privés procèdent à ce même type d'enquête. Pourtant on remarque que très rarement, pour ne pas dire jamais, sauf erreur de notre part, le moral des personnels de l'Education nationale n'a retenu l'intérêt de ses responsables ni a fortiori donné lieu à des interrogations visant à mieux le cerner si ce n'est à le mesurer. Il est important ici de s'interroger sur cette carence.

Il nous semble que les réponses liées à ce constat sont d'abord à rechercher dans l'origine et les motivations des études sur le moral. C'est d'abord la sociologie du travail appliquée par les entreprises avec des objectifs d'efficacité et de rentabilité immédiate ou à court terme qui apporte des réponses. C'est ensuite la notion de concurrence interne et externe pour une administration d'Etat et ses établissements publics locaux d'enseignement. Enfin c'est la nature même du métier d'éduquer, de former et d'enseigner et de ses contenus - un « art » pour certains - par excellence fondés sur l'individualisme et la liberté pédagogique qui s'oppose « viscéralement » à cette conception du travail fondée sur des « process » collectifs et normatifs. Face à cette situation, les faits sont pourtant « têtus ».

En effet, la notion de moral et sa pratique existent bien à l'Education nationale mais sous une forme empirique, approximative, mélange de lieux communs et de témoignages ponctuels, abordée de façon très marginale par certaines déclarations syndicales ou au hasard d'interviews médiatisées de

responsables de l'Education nationale. A noter pour les personnels d'éducation et les enseignants qu'il existe des lieux et des moments particulièrement propices à l'expression du moral : la salle des professeurs, la demi-pension, les conseils réglementaires, l'infirmerie. En outre la plupart des informations recueillies sur ce sujet sont des sondages peu significatifs, parcelaires, d'origines diverses et éclatées : associations de parents d'élèves et de partenaires de l'école, presse spécialisée, partis politiques, organisations représentatives de personnels de l'Education nationale ou des éléments très fragmentaires se rapportant à une étude ou à une recherche en sociologie de l'Education. L'ensemble de ces éléments réunis, additionnés, comparés, conduit à un moyen terme qui est le sentiment général de l'opinion publique sur ce sujet dont l'expression actuelle semble être « une baisse du moral » liée au malaise des personnels de l'Education nationale. Face à cette situation comment peut-on concilier ces dialectiques, ces oppositions, ces réalités et ces perceptions différentes que soulève l'intrusion de l'étude du moral dans le monde de l'Education et dont nous venons d'esquisser certaines fractales ?

D'abord et avant tout en explicitant ce qu'est le moral professionnel, son histoire, ses tenants et aboutissants et en le définissant au regard d'une part du champ professionnel spécifique qu'est celui de l'inspecteur territorial placé sous l'autorité d'inspecteurs d'académie, des directeurs académiques des services de l'Education nationale et de recteurs en liaison avec l'Inspection générale de l'Education nationale - et d'autre part, en intégrant les objectifs pragmatiques de l'étude qui sont d'apporter une aide à l'action.

1.2. Historique : du latin « tripaliare » à l'indicateur moral professionnel.

Le mot travail vient du latin « tripaliare », qui signifie torturer avec une machine à trois pieux. Dans les monastères, le travail n'a de valeur et de place dans la règle monastique que s'il est pénible. Il constitue alors un moyen de réparer le péché. Au XVIII^e siècle, ce mot est synonyme de « fatigue ». Il a ainsi gardé, au cours du temps, le sens de ses origines et la notion de gêne, d'accablement, de souffrance et d'humiliation.

D'importantes études sur le travail, le mouvement et la fatigue furent ensuite effectuées par les physiologistes Coulombs au XVIII^e siècle et Marey au XIX^e siècle. Mais il a fallu attendre que la psychologie générale devienne une science expérimentale pour aller plus loin dans l'étude du travail. Une de ses premières applications au début du XIX^e siècle a été le taylorisme dont le principe est d'augmenter la production en fractionnant la tâche et en utilisant la collaboration de l'ouvrier. Henri De Man recherche vers 1930, lui, la nature des facteurs qui conditionnent la joie ou la peine au travail. En d'autres termes, il recherche les motivations des travailleurs. Un grand

progrès est fait par Elton Mayo vers 1940 qui met en évidence que les motivations ont plus d'importance que les conditions matérielles ambiantes et que les sentiments comptent plus que les heures de travail et le salaire même. Il constate le fait que les individus réagissent non pas aux réalités mais à leur perception des réalités et que ces perceptions sont celles de membres de leur groupe professionnel et/ou social. La satisfaction et l'insatisfaction ne s'expriment pas par rapport à une norme absolue mais en fonction de l'idée que l'homme se fait de son statut social dans l'entreprise et des récompenses qu'il se sent autorisé à espérer. Une de ses principales conclusions est que le besoin d'être reconnu, l'impression de sécurité, le sentiment d'avoir une place ont plus d'importance dans la détermination du moral et l'efficacité de l'action que les conditions physiques et l'environnement matériel dans lequel s'effectue le travail.

Dans la lignée de ces travaux, la sociologie du travail évolue au milieu au XX^e siècle vers l'étude des attitudes et des comportements. C'est ainsi qu'une classification sera établie et distinguera cinq classes de facteurs :

1. les caractéristiques du poste ;
2. la communication et les relations hiérarchiques ;
3. le statut ;
4. les récompenses et les punitions ;
5. la place dans l'organisation.

L'ensemble de ces études a conduit à concevoir le moral comme l'élément synthétiseur des comportements et attitudes et à le considérer comme un des facteurs les plus déterminants dans l'évolution du fonctionnement d'une organisation.

1.3. Les constituants et les limites

Dans le prolongement des études précédentes, les chercheurs se sont orientés vers la construction d'une résultante des diverses motivations et satisfactions. Un indice global de contentement – mécontentement plus facilement interprétable et qui serait entièrement lié à l'activité professionnelle : le moral.

Pour comprendre comment on mesure le moral d'un établissement ou d'un groupe professionnel, il est important de savoir ce qui va être mesuré c'est-à-dire ce qui caractérise un haut moral ou un moral bas. Les caractéristiques d'un haut moral en dehors des indicateurs classiques d'absentéisme et de turn-over sont principalement : l'esprit de corps, la ténacité, l'entrain et l'enthousiasme, la résistance à la frustration... Celles d'un mauvais moral : l'apathie, les querelles, la jalousie, l'absence d'esprit de collaboration, le pessimisme... Pour qu'un groupe atteigne un haut moral il faut que les individus

qui le composent possèdent des convictions et une échelle de valeurs qui leur rendent la vie digne d'être vécue et leur procure ainsi l'énergie et la force de faire face à l'avenir. Ils doivent aussi être conscients qu'ils doivent s'investir pour défendre ce système de valeurs.

• Les constituants du moral

Les résultats des différentes méthodes d'investigation montrent que les facteurs agissant sur le moral sont : l'influence du chef direct, l'importance de la satisfaction professionnelle qui peut se synthétiser en quatre dimensions :

- la satisfaction intrinsèque du poste de travail dérivant d'un besoin fondamental d'expression de soi ;
- la fierté du groupe dans lequel on travaille, rattachée au besoin qu'a l'individu d'appartenir à un univers social ;
- la satisfaction du salaire et des possibilités de formation et de promotion en fonction des normes et des attentes qu'elle crée ;
- l'identification avec l'organisation professionnelle dépendant du type de personnalité et des valeurs propres à l'individu.

• Les limites de la notion de moral

Si pour la plupart des chercheurs la preuve est faite que l'efficacité et le rendement sont directement liés au moral, quelques-uns émettent des réserves en arguant notamment que lorsque le haut moral s'accompagne d'une faible activité, c'est parce que se crée la confusion entre moral et combativité. Ils soulignent l'ambiguïté de ce concept puisqu'il désigne globalement des facteurs humains et sociaux difficilement « objectivables » par essence. Le moral professionnel implique donc l'existence plus ou moins marquée d'une relation entre les sentiments des salariés et l'efficacité de l'organisation. C'est une relation à la fois collective et individuelle. Le concept de moral suppose donc une grande convergence entre l'ajustement du salarié à l'entreprise, ses motivations propres et son niveau de satisfaction. Cette notion présuppose ainsi qu'un homme satisfait s'identifie davantage aux buts de son organisation et travaille plus. Le passage du moral des salariés d'entreprise au moral de fonctionnaires d'État en charge de l'Éducation prend en compte le glissement conceptuel nécessaire pour concilier le passage des théories à orientation normative aux théories à orientation diagnostique. On ne cherche plus à juger, on constate, on cherche à comprendre ce qui se passe tout en considérant ici l'importance fondamentale de l'identification aux missions et aux buts du service public. Pour ce faire, compte tenu des présupposés théoriques précités et des objectifs poursuivis nous avons construit un baromètre spécifique pour les corps d'inspection territoriaux.

2.1 Méthodologie

La constitution de cette enquête devait répondre, selon nos objectifs, à trois obligations : mieux connaître les conditions et situations de travail, déterminer les éléments les plus constitutifs du moral professionnel, permettre de mesurer l'évolution de ce dernier dans le temps. Soulignons que dans le droit fil de nos recherches sur le climat scolaire et ses causes endogènes, nous nous sommes abstenus de prendre en compte les facteurs « exogènes » au moral professionnel plus particulièrement l'environnement social, économique et familial. Nous ne mésestimons pas ce lien, mais considérons seulement les facteurs relevant du champ professionnel dans un souci d'aide pratique au changement à court et moyen termes.

Pour ce faire nous avons eu recours à une enquête mixte composée d'indicateurs sociaux et de tableaux de bord ainsi que d'indicateurs de perception ou mesure de l'opinion. Cette approche particulière nous permet de remédier aux défauts structurels des indicateurs objectifs qui doivent toujours être réinterprétés à la lumière du contexte particulier dans lequel évolue le personnel concerné. Pour remédier à ces défauts structurels, nous nous sommes attachés à mesurer les variables de l'état du système social interne à ce groupe en recueillant directement la perception qu'ont les intéressés de leur situation.

Dans ce but - tout en précisant ici que le chercheur en sciences sociales n'est jamais neutre dans son observation -, nous avons construit un questionnaire agrégeant quatre types d'enquêtes :

- l'enquête « indicateurs contextuels » (géographiques, sociaux et scolaires)

- l'enquête psycho sociologique (ou de satisfaction) qui recense les besoins et les attentes des personnels. Ces enquêtes tournent autour des thèmes suivants : méthodes de commandement et comportement de la hiérarchie, caractéristiques des moyens de motivation (promotion, formation...), processus de communication, contenu et conditions de travail, sentiment d'utilité...
- l'enquête socio culturelle qui s'attache aux valeurs, mentalités, représentations sociales, attitudes et comportements...
- l'enquête socio organisationnelle qui évalue l'efficacité de l'interaction entre les hommes et l'organisation. Ce type d'enquête vient en contrepoint et en équilibre des objections faites à l'enquête socio culturelle en se présentant comme un outil utilisable pour gérer la politique sociale. En un mot elle vise à voir si les pratiques de gestion sont en concordance avec les objectifs assignés et donnent les effets escomptés.

2.2 Questionnaire

PRÉALABLE

Pour cette étude, nous nous sommes appuyés sur notre connaissance des terrains de l'enseignement primaire et secondaire tant comme enseignant et inspecteur que comme initiateur de politiques éducatives (rythmes scolaires, violences à l'école, climat scolaire, partenariat Parents/Ecole, qualité de vie au travail des enseignants et des personnels de direction). La définition qui suit en tient compte tout en s'inscrivant dans les référentiels théoriques précités structurant les enquêtes d'opinion. Ce référentiel spécifique est composé de trois approches.

Tout d'abord, il s'inscrit dans le champ des relations humaines qui lie la qualité du travail à la satisfaction et à la motivation professionnelles en répondant positivement aux besoins psychologiques de l'individu. Notre effort ici va porter sur l'identification des besoins des IEN, à leur hiérarchisation, ainsi qu'à la recherche des conditions dans lesquelles ils peuvent ou non s'exprimer.

Ensuite, dans celui des valeurs et des représentations sociales. Quelles sont pour les IEN les valeurs auxquelles ils attachent de l'importance, quelle est leur perception des événements des écoles, de leurs personnels, de l'institution ? Enfin le moral des IEN est fortement lié d'une part, au fonctionnement de l'organisation locale, départementale de l'Education nationale et d'autre part, à son adéquation aux normes, structures, règles, objectifs fixés par leur « référentiel » métier. Cette dimension tend à expliciter l'échange contribution/rétribution notamment en termes d'intérêt du travail, promotion, considération, qualité de vie. *In fine*, elle aboutit à la question fondamentale de l'équilibre perçu par les acteurs en terme de « plaisir/déplaisir ».

COMPOSITION DU QUESTIONNAIRE

L'étude du moral des IEN repose sur un questionnaire composé de 121 items regroupés autour des 6 thèmes :

- ▶ **Les caractéristiques des lieux d'exercice du métier (42 items).**
Données descriptives concernant la géographie, la démographie, l'organisation scolaire (Ecole, Personnels)
- ▶ **L'environnement de la fonction (30 items)**
 - L'écoute, le respect et la considération des IEN de la part des :
 - Parents
 - Enseignants
 - Directeurs d'école
 - Inspecteur d'Académie
 - Inspection d'Académie
 - Collectivités territoriales
 - Partenaires associatifs
 - Syndicats de personnels enseignants

Autant d'« acteurs » dont le comportement et l'attitude peuvent influencer le moral des IEN.

- L'autonomie décisionnelle et le soutien de la hiérarchie. La marge de manœuvre laissée par la hiérarchie, la possibilité de participer aux décisions concernant la circonscription, le département, de faire preuve d'initiative, de disposer d'un espace de développement de l'individu, en bref, le mode de management, participatif ou directif, impacte le moral des IEN. Autant d'éléments qui peuvent engendrer des situations de souffrance au travail. L'autonomie décisionnelle et le soutien social (reconnaissance de la hiérarchie et des collègues) ont été reconnus dans le modèle Karasek comme facteurs générateurs de stress professionnel. (*Karasek : célèbre chercheur américain ayant élaboré un schéma pour comprendre l'origine du stress au travail et des maladies professionnelles*).

▶ **L'exercice de la fonction (31 items)**

- La charge de travail perçue ou charge psychologique générée par l'exécution des tâches, leur quantité et leur complexité. La charge de travail est perçue comme d'autant plus lourde que la latitude décisionnelle est faible et l'information déficiente ; le travail est alors subi. « *J'ai le sentiment qu'on me demande d'en faire toujours plus sans vraiment comprendre pourquoi* »
- Les conditions de travail et moyens mis à disposition (outils informatiques adaptés au travail, formation, information) : des moyens, qui peuvent influencer positivement ou négativement la perception

de la charge de travail, la motivation et donc le moral professionnel, parce qu'ils constituent des témoignages concrets de l'intérêt que porte l'employeur à l'individu et aux modalités d'exécution de son travail et non uniquement aux résultats.

→ La motivation :

- Motivations de l'exercice du métier ;
- Utilisation possible des compétences dans l'exercice de la fonction ;
- Intérêt perçu du travail ;
- La motivation au travail, définie par Patrice Roussel comme « *un processus ou une force initiatrice, qui active, oriente, dynamise le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs à atteindre* » est la résultante de diverses composantes : le type de management, les conditions de travail, la possibilité offerte de se réaliser et la non déception des attentes ou espérances investies dans son travail. (Patrice Roussel, chercheur au LIRHE - Laboratoire interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi).

→ Le stress, l'épuisement professionnel : l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, définit le stress comme « *survenant lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.* ».

→ La lisibilité et la pérennité de l'environnement de travail : information sur les objectifs nationaux, régionaux et départementaux, sur le contexte réglementaire et politique (loi de la Refondation de l'Ecole de la République projets académiques, décentralisation, politique éducative des collectivités territoriales responsables ...).

→ Les perspectives d'avenir, d'évolution professionnelle, dont les possibilités de mobilité.

▶ **L'accomplissement (12 items)** : le travail ne se résume pas à une nécessité économique. Nous recherchons dans le travail une satisfaction, une reconnaissance sociale, un moyen de nous réaliser. Pour les personnels d'inspection les éléments suivants constituent des révélateurs de l'accomplissement dans le travail :

→ le sentiment de réussite vis-à-vis des élèves, des enseignants, des parents ;

→ l'image de l'inspection auprès des enseignants, des parents, des Maires.

► **Le moral professionnel et son évolution (2 items)**

► **Des éléments de signalétique (4 items)** : âge, sexe, fonction, ancienneté (fonction, poste)

Les items de ce questionnaire, listés ci-dessus, ont été testés lors de la première enquête portant sur le moral des Personnels de Direction (1 900 réponses). Cette version a été resserrée et adaptée puis mise au point avec l'aide de responsables d'études d'opinion et de compétences de plusieurs IEN.

Bien sûr, les acquis méthodologiques et les résultats des études menées précédemment s'inscrivent pleinement dans cet ensemble, le structurent et lui donnent sa cohérence (trois parties : environnement de la fonction, exercice de la fonction, accomplissement).

Toutes les questions sont des questions fermées de type « Q.C.M. » (questions à choix multiples) excepté 2 questions ouvertes concernant la motivation pour le métier. Le questionnaire est anonyme et la procédure de réponse est entièrement informatisée.

2.3 Diffusion et traitement statistique

L'enquête porte sur l'année scolaire 2015-2016. Elle a été réalisée par la passation en ligne d'un questionnaire « Formulaire » dans Google Drive du 7 mars au 7 mai pour les IEN et du 7 mars au 7 juin pour les IA-IPR. Après différentes étapes de contrôle du jeu de données, 607 réponses d'IEN et 222 réponses d'IA-IPR ont été retenues.

L'information a été communiquée aux intéressés par la CASDEN, via son site national et ses Délégués Départementaux, par des responsables territoriaux de l'Education nationale et du monde associatif, la Conférence nationale des Inspecteurs d'académie, par des journalistes « Education » ainsi que par le syndicat des inspecteurs de l'Education nationale (UNSA). L'engagement d'une organisation professionnelle fortement représentative lié à la diversité des canaux précités est à l'origine du nombre très significatif de réponses. Le mode de diffusion nous a permis de réaliser cette étude avec une grande fiabilité. D'abord il limite le risque du danger du questionnement en ligne qui est de n'interroger qu'une fraction particulière de la population et de gérer ainsi ce « biais d'échantillonnage » géographique et d'autre part il diminue fortement par son caractère national le risque de répartition géographique.

Soulignons ici que notre propos de départ était de réaliser une seule enquête concernant les deux corps d'inspecteurs territoriaux, enquête reposant sur un même et important tronc commun de questions (3/4 des items) complété par des questions spécifiques à l'exercice de chacune de ces fonctions.

Si les soutiens, pour l'enquête destinée aux IEN ont été confiants et massifs, il faut mentionner que pour l'enquête destinée aux IA-IPR, ils ont été plus rares.

Compte tenu de cette situation, des objectifs fixés à ce travail mais aussi du respect des contraintes de publication, nous n'avons utilisé les résultats de l'enquête IA-IPR que sur le registre de la comparaison avec les résultats de l'enquête IEN.

Sur ce domaine des adaptations - compte tenu des résultats enregistrés et de la très (trop) grande diversité des réponses concernant les caractéristiques géographiques - nous avons pris le parti de ne pas les traiter.

Les outils classiques de la statistique descriptive ont été utilisés sur les données issues de ces deux enquêtes : tris à plat et tris croisés. La significativité des croisements a été caractérisée à l'aide du test du Khi2 et du test exact de Fisher.

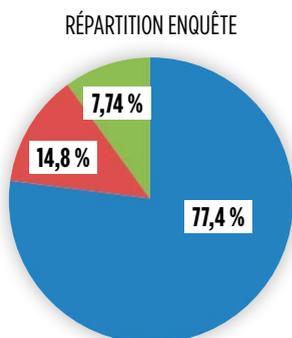
RÉSULTATS GÉNÉRAUX

607 réponses d'IEN en activité dans les académies après analyse et tri ont été retenues, soit **28,33 % de la population concernée**.

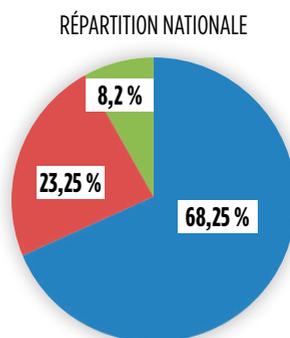
3.1 - Caractéristiques des IEN

Devant la diversité des missions et fonctions indiquées, nous avons procédé à 3 regroupements. Pour ce faire et au regard du type de questionnaire de cette enquête portant principalement sur les conditions de travail et l'accomplissement professionnel, nous avons pris comme axe de clivage le contact régulier avec l'élève et l'enseignant en situation de classe. Trois groupes sont ainsi constitués : IEN 1^{er} et ASH, IEN 2^d degré, IEN et IEN-IO (Rectorat, Inspection d'académie). A noter que le pourcentage de réponses au regard de la population concernée est pour les IEN 1^{er} degré et ASH de 32,14 %. Rappel : l'enquête concernait la population d'IEN en activité dans les académies.

□ FONCTION



■ IEN 1^{er} degré et ASH
■ IEN 2^d degré
■ IEN IIO IA Rectorat

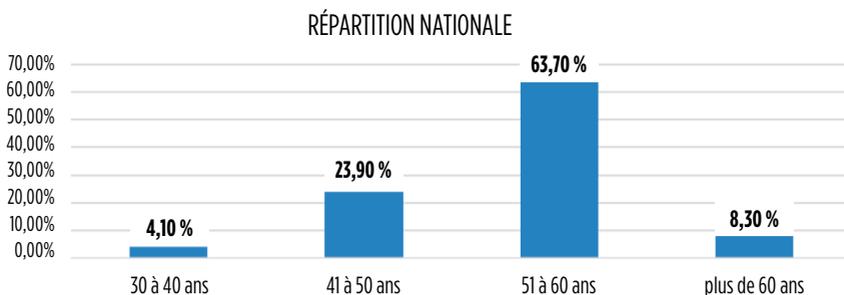
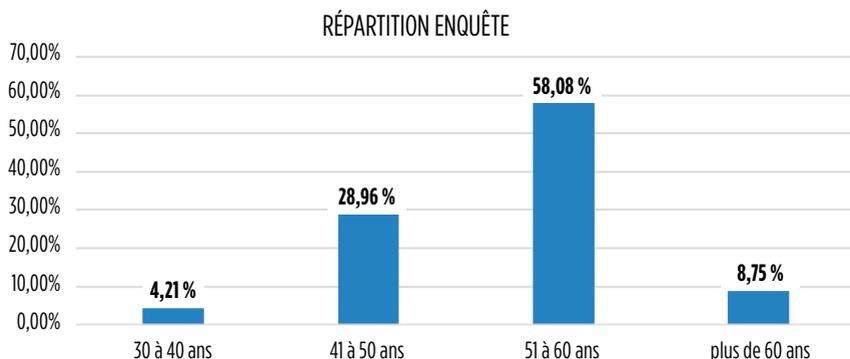


■ IEN 1^{er} degré et ASH
■ IEN 2^d degré
■ IEN IIO IA Rectorat

La comparaison de ces 2 graphiques montre :

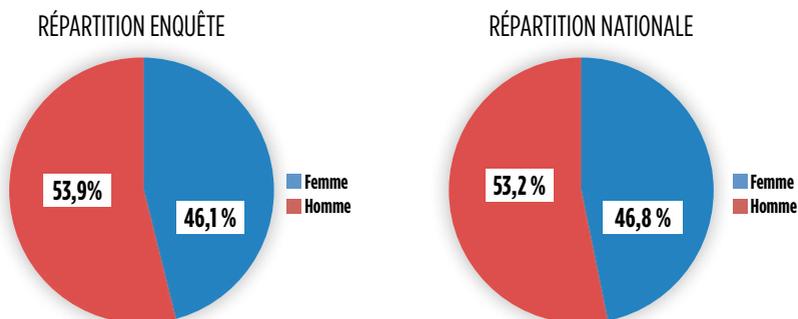
- Une répartition globale semblable dans la limite d'écart de 10 %
- Une sensible surreprésentation des IEN 1^{er} et ASH et sous-représentation des IEN 2^d degré de l'enquête.
- Une représentation quasiment égale des IEN et IEN IO (Rectorat, Inspection d'académie).

□ ÂGE



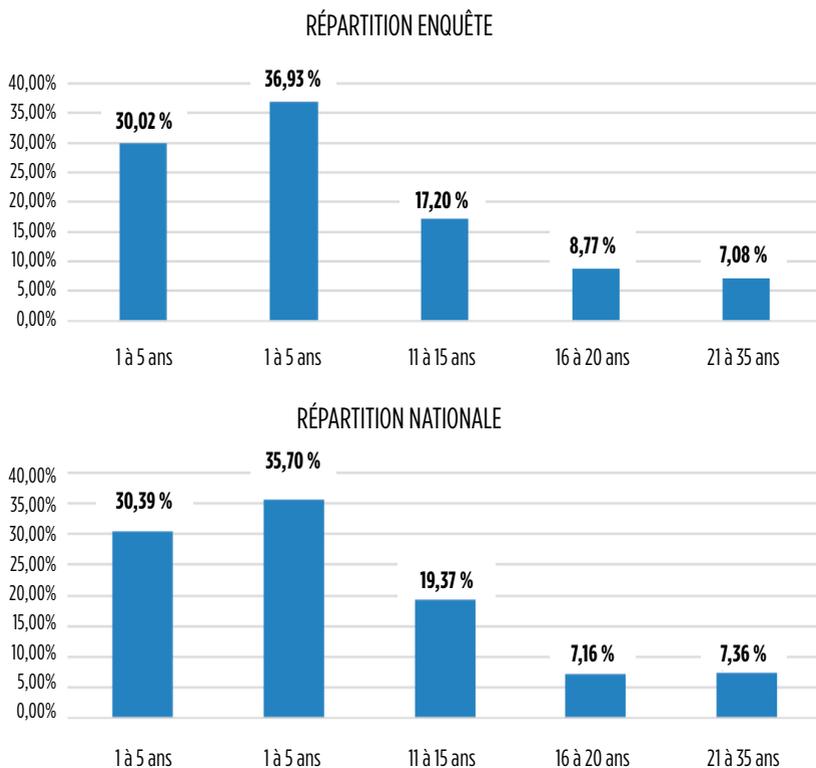
Ces tableaux indiquent une forte proximité avec les moyennes nationales : autour de 5 % d'écart pour les 41-50 ans et 51-60 ans et quasiment les mêmes pourcentages pour les 30-40 ans et plus de 60 ans.

□ SEXE



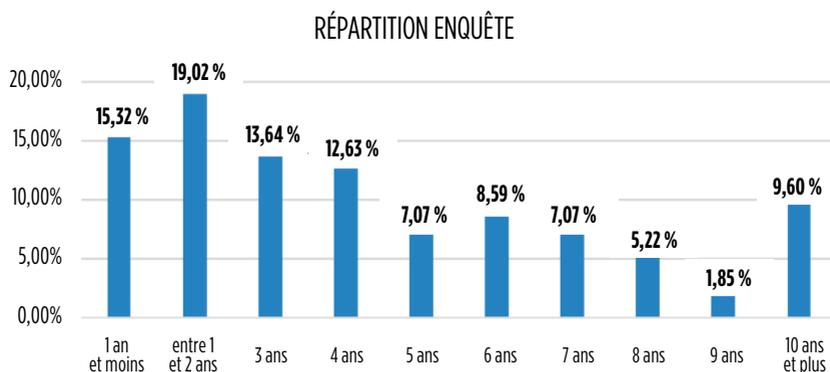
Représentativité quasiment parfaite.

□ ANCIENNETÉ DANS LE CORPS



Sur cette variable la répartition du nombre de réponses selon les classes d'âge est quasiment la même que la répartition nationale avec un écart de 2 % pour l'ancienneté 11-15 ans.

❑ ANCIENNETÉ DANS LE POSTE

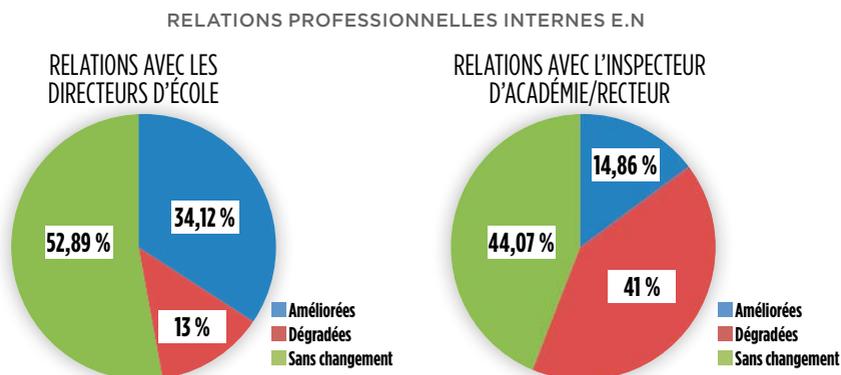


On note qu'en 2016 plus d'un tiers d'IEN occupe son poste depuis 2 ans et moins et que près d'1 sur 10, occupe le même poste depuis dix ans et plus (pas de chiffres nationaux sur ce champ).

Au regard de l'ensemble de ces résultats, il apparaît que notre échantillon d'IEN est très proche des moyennes nationales de septembre 2015 (DGRH Bureau des IEN et IA-IPR) et peut être considéré comme représentatif.

3.2 Environnement de la fonction

❑ ÉCOUTE, RESPECT, CONSIDÉRATION



Items	Améliorées	Dégradées	Sans changement
Relations avec les enseignants	23,71 %	19,20 %	57,10 %

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Ecoute par les services de l'I.A.	12 %	51,21 %	26,21 %	10,34 %
Connaissance travail circonscription par les services de l'I.A.	3,14 %	33,21 %	45,57 %	18,08 %
	Très satisfait	Assez satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
Relations avec la hiérarchie	10,98 %	41,93 %	34,44 %	12,65 %

De ce premier champ d'éléments participant à la qualité du moral professionnel trois enseignements ressortent plus précisément.

1. Les relations avec les directeurs d'école sont celles qui se sont le plus améliorées selon plus d'un IEN sur 3.
2. Les relations avec les inspecteurs d'Académie-Dasen sont celles qui se sont le plus dégradées selon 4 IEN sur 10.
3. Les relations avec les enseignants sont celles qui se sont le plus stabilisées selon 6 IEN sur 10.

Un regard plus pointu sur les relations avec l'administration académique montre une nette différence d'appréciation positive entre « l'écoute par les services » indiquées par 63 % des IEN et la connaissance par ces services du travail de circonscription reconnue par 36 % des IEN.

Quant au résultat concernant les relations avec la hiérarchie qui élargit ce domaine à d'autres autorités que l'inspecteur d'académie il indique que près d'1 IEN sur 2 les considère comme peu ou pas du tout satisfaisantes.

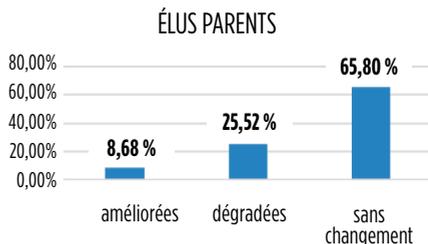
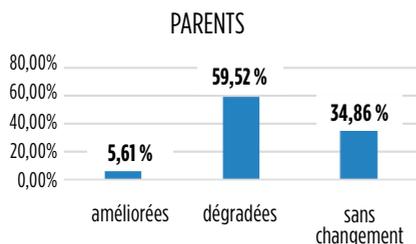
RELATIONS E.N / PARTENAIRES

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Partenaires de + en + nombreux	62,88 %	33,44 %	3,01 %	0,67 %
Relations avec les collectivités territoriales satisfaisantes	9,75 %	61,51 %	23,03 %	5,71 %
Ecoute par les collectivités territoriales	5,58 %	61,76 %	24,71 %	5,25 %
Ecoute et considération des partenaires satisfaisantes	4,52 %	67,17 %	25,63 %	2,68 %

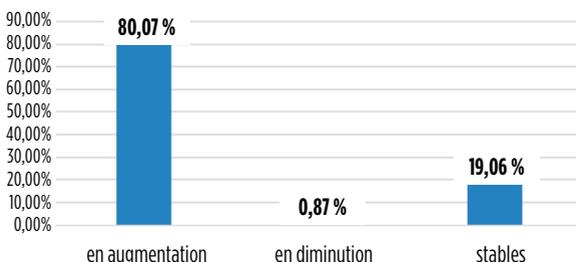
	<i>Améliorées</i>	<i>Dégradées</i>	<i>Sans changement</i>
Relations avec les syndicats	6,97 %	31,63 %	61,39 %
Relations avec les maires	10,95 %	21,18 %	67,96 %
	<i>Améliorées</i>	<i>Dégradées</i>	<i>Sans changement</i>
Relations avec les parents d'élèves	5,61 %	59,52 %	34,86 %
Relations avec les représentants des parents d'élèves	8,68 %	25,52 %	65,80 %
	<i>Augmentation</i>	<i>Diminution</i>	<i>Sans changement</i>
Différends avec les parents d'élèves	80,07 %	0,87 %	19,06 %

Ce tableau de l'ordre du relationnel externe (un des points d'ancrage de base du métier) montre à l'évidence que cette activité s'est considérablement développée et diversifiée (96 % des IEN constatent que les partenaires de l'école sont de plus en plus nombreux). On remarque que les relations et l'écoute des collectivités locales sont jugées bonnes par 7 IEN sur 10 mais qu'elles se sont assez fortement dégradées avec les syndicats selon 1 IEN sur 3 et avec, mais d'une manière moindre - avec les Maires : 1 IEN sur 5.

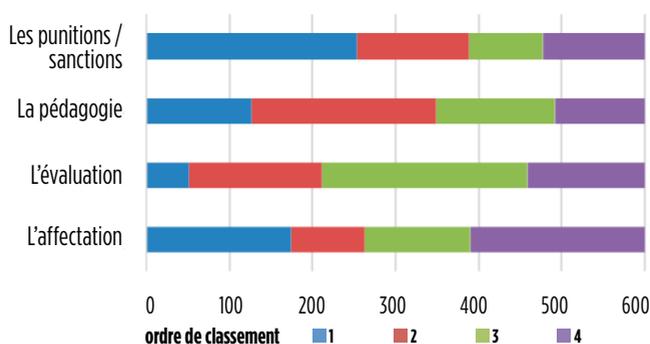
RELATIONS AVEC LES PARENTS



DIFFÉRENDS AVEC LES PARENTS



NATURE DES DIFFÉRENDS



Ces résultats confirment et même amplifient les dernières enquêtes menées sur la relation Parents/Ecole (voir Le divorce Ecole-Parents en France, mythe et réalité en 2015. Georges Fotinos. CASDEN).

6 IEN sur 10 déclarent que ces relations se sont dégradées ; on note toutefois une différence lorsqu'il s'agit des représentants des parents d'élèves (1 IEN sur 4).

Quant à l'origine de cette situation, elle apparaît directement en lien avec l'augmentation des différends signalée par 8 IEN sur 10 et a, pour causes principales, en premier rang et loin devant, les punitions et sanctions données à leurs enfants, en second l'affectation dans les classes et les écoles/établissements et en 3^e rang, la pédagogie pratiquée par les enseignants.

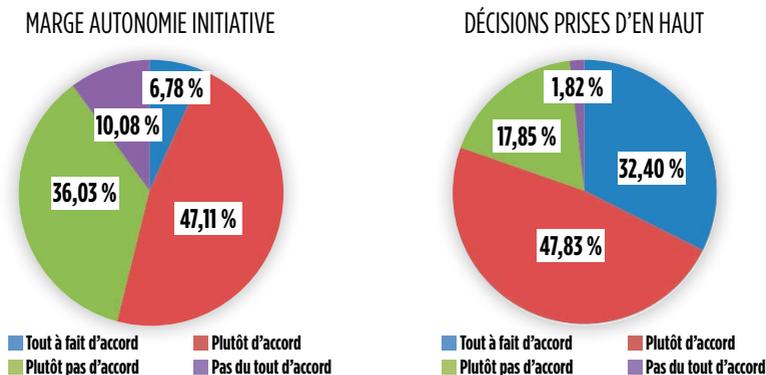
□ SOUTIEN

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Sentiment de soutien de la hiérarchie	10,51 %	48,59 %	29,35 %	11,44 %
	Oui		Non	
Sentiment de soutien des collègues en cas de difficulté	77,08 %		22,98 %	

	Très satisfaisant	Assez satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Outils numériques adaptés	3,16 %	30,23 %	36,54 %	30,07 %
Information pour travail au quotidien	2,65 %	41,89 %	42,72 %	12,75 %
Offre de formation	1,67 %	21,33 %	47,17 %	29,83 %

Sur ces tableaux qui concernent l'un, le soutien apporté par des personnes et l'autre, des soutiens matériels à l'exercice du métier, deux constats : 6 IEN sur 10 se sentent soutenus par leur hiérarchie et 8 IEN sur 10 indiquent, qu'en cas de difficultés, ils pensent être soutenus par leurs collègues.

□ AUTONOMIE



Rappel : l'autonomie et l'initiative sont parmi les plus puissants moteurs du moral professionnel.

8 IEN sur 10 considèrent que les décisions concernant l'exercice de leur métier sont « prises d'en haut » et près d'1 IEN sur 2 que la marge d'autonomie et d'initiative dont il dispose est peu ou pas du tout satisfaisante.

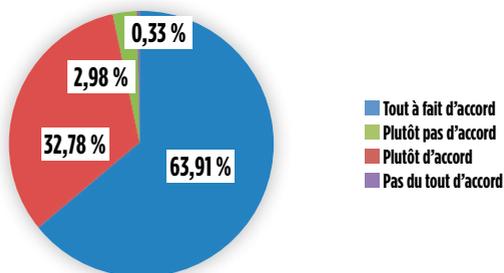
3.3 Exercice de la fonction

□ CHARGE DE TRAVAIL

KM PARCOURUS PAR AN	
Moins de 5 000	22 %
5 000 - 15 000	40 %
15 000 - 30 000	30 %
Plus de 30 000	8 %

TEMPS DE TRAVAIL HEBDOMADAIRE	
Moins de 40H	3 %
41H - 50H	34 %
51H - 60H	39 %
Plus de 60H	24 %

VOLUME DE TRAVAIL TROP LOURD



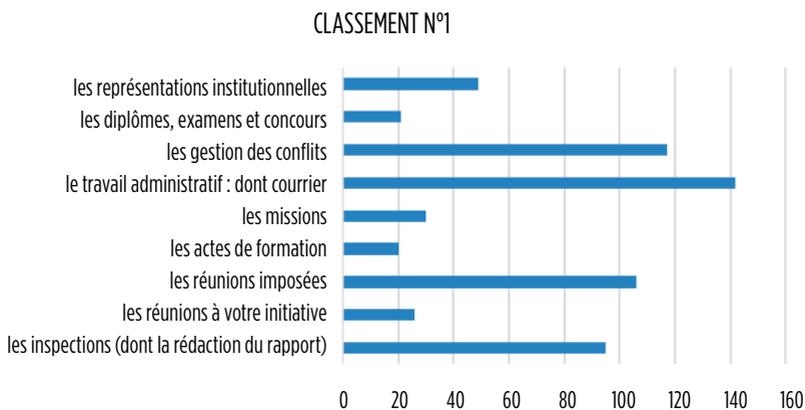
Les informations pour la plupart inédites qui ressortent de ces 3 domaines constitutifs de la charge de travail surprennent par leur ampleur.

Le nombre de kilomètres parcourus au cours de l'année scolaire - charge de travail inhérente au métier et pourtant méconnue ou sous-estimée - met en évidence une charge omniprésente quasi quotidienne pour tous. Pour bon nombre d'IEN, cette charge se complexifie et s'alourdit selon la situation géographique et climatique de leur département et/ou circonscription d'affectation.

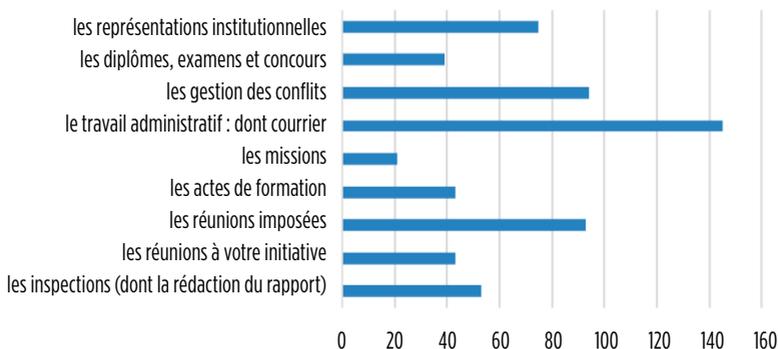
Quant à la durée du temps de travail hebdomadaire et à l'appréciation du volume de travail, deux constats : 63 % des IEN déclarent travailler plus de 50h (dont 24 % plus de 60 h) et 3 % moins de 40h. 97 % des IEN estiment que les charges de travail sont trop lourdes et 3 % estiment le contraire.

TYPES DE CHARGES LES PLUS LOURDES

CLASSEMENT PAR ORDRE DÉCROISSANT



CLASSEMENT N°2



Cette appréciation est sans appel ; viennent en priorité et loin devant les 7 autres aspects le travail administratif suivi de près par la gestion des conflits et plus loin par les réunions imposées. Si l'on cumule le nombre de citations citées en rang un, deux et trois, nous observons que les réunions imposées s'inscrivent au 2^e rang de ce classement.

A remarquer que les inspections (et leurs rapports) se situent en 4^e position. Les missions, les actions de formation, les participations aux examens, concours et diplômes sont, quant à elles, indiquées comme les aspects les « moins lourds » de la profession.

3.4 Qualité de vie au travail

□ CONDITIONS

Vos conditions de travail se sont :	Améliorées	Dégradées	Sans changement
	2,83 %	78 %	19,17 %
Depuis quand	De 1 à 4 ans	De 4 à 8 ans	Plus de 8 ans
	61,51 %	30,24 %	8,25 %

Vos conditions matérielles de travail sont :	Très satisfaisantes	Assez satisfaisantes	Peu satisfaisantes	Pas du tout satisfaisantes
	2,15 %	32,95 %	43,21%	21,69 %

Estimez-vous que le volume de travail a :	Augmenté	Sans changement
	92,67 %	7,33 %

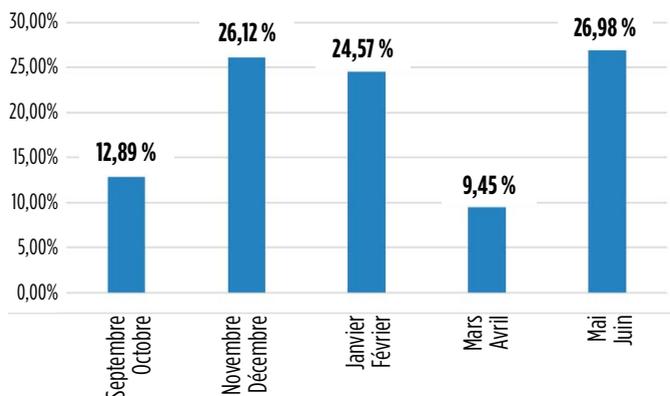
Depuis quand ?	De 1 à 4 ans	De 4 à 8 ans	Plus de 8 ans
	65,87 %	28,69 %	5,43 %

Au regard de ces tableaux, de très fortes tendances se dégagent tant pour la dégradation des conditions de travail indiquée par près de 8 IEN sur 10 que pour l'augmentation du volume de travail signalée par plus de 9 IEN sur 10.

La précision concernant la période antérieure où apparaissent ces mouvements - pour la dégradation des conditions de travail entre 4 à 8 ans et pour l'augmentation, le volume de travail entre 1 à 4 ans - est à mettre en rapport avec les changements de caps de notre système éducatif mais aussi et bien sûr avec l'ancienneté professionnelle.

La 5^e période de travail de l'année (mai-Juin) apparaît (de peu) comme la période de travail la plus fatigante pour près de 3 IEN sur 10 et la 4^e période (mars-avril) comme la moins fatigante. A noter que 80 % des réponses concernent 3 périodes (2^e, 3^e et 5^e).

PÉRIODES DE TRAVAIL LES PLUS FATIGANTES



□ ÉQUIPE

	Très satisfaisant	Assez satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Travail en équipe avec collègues	16,75 %	46,10 %	30,85 %	6,30 %
Travail en équipe avec collaborateurs	52,01 %	41,64 %	5,35 %	1 %
Travail en équipe avec partenaires associatifs	5,43 %	61,65 %	28,55 %	4,38 %

Le travail en équipe considéré comme un des piliers de l'équilibre et de l'efficacité professionnels se révèle très présent et très ou assez satisfaisant pour la grande majorité des IEN : 9 IEN sur 10 avec les collaborateurs, près de 7 sur 10 avec les partenaires associatifs et plus de 6 sur 10 avec les collègues. A noter toutefois les avis négatifs de 37 % d'IEN sur cette modalité de travail avec leurs collègues.

□ SENS, RECONNAISSANCE

	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>
Je trouve du sens dans le travail réalisé	17,14 %	54,91 %	21,30 %	6,66 %
Je m'estime reconnu dans le travail réalisé	9,11 %	43,21 %	33,44 %	14,24 %
J'estime que les caractéristiques du métier sont très motivantes	11,75 %	50,17 %	27,48 %	10,60 %
J'estime que l'utilisation de mes compétences professionnelles est :	<i>Très satisfaisante</i>	<i>Assez satisfaisante</i>	<i>Peu satisfaisante</i>	<i>Pas du tout satisfaisante</i>
	13,25 %	43,05 %	34,44 %	9,27 %

Bien que peu présentes dans les enquêtes sur les métiers de l'Education, ces données sont pourtant essentielles pour comprendre la motivation et l'engagement professionnels et *in fine* le fonctionnement du système éducatif.

Ce tableau révèle deux faces de l'exercice du même métier. D'un côté des éléments très positifs, 72 % des IEN trouvent du sens dans le travail qu'ils réalisent et 62 % considèrent que les caractéristiques de leur métier sont très motivantes. D'un autre côté, des éléments négatifs qui concernent la non reconnaissance du travail réalisé indiqués par près de 48 % des IEN et une utilisation peu ou pas du tout satisfaisante des compétences professionnelles par 44 % des IEN.

□ STRESS

	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>
J'ai le sentiment d'être soumis de + en + à des facteurs de stress	62,25 %	33,28 %	4,30 %	0,17 %
J'éprouve des difficultés à penser des choses complexes	13,48 %	30,45 %	43,09 %	12,98 %
Je pense que je suis incapable d'être à l'écoute des besoins des personnels	2,82 %	11,11 %	48,26 %	37,91 %

	<i>Amélioration</i>	<i>Dégradation</i>	<i>Sans changement</i>
J'estime que le niveau de stress du personnel connaît une :	3,81 %	88,23 %	7,96 %

Le stress, élément déterminant pour la qualité de vie au travail et celle de l'exercice du métier, est ici particulièrement présent : 96 % des IEN déclarent y être de plus en plus soumis et 88 % constatent une dégradation du niveau de stress de leur personnel.

A noter que ces 2 phénomènes sont étroitement liés (voir chapitre 6).

Deux conséquences inquiétantes de cette situation pour la réalisation des missions des IEN sont ici mises en évidence : l'une d'ordre cognitif, la difficulté à penser les choses complexes indiquée par 44 % des IEN, l'autre d'ordre relationnel, l'incapacité à être à l'écoute des besoins des personnels signalée par 14 % des IEN.

3.5 Visibilité de l'environnement de la fonction

□ INFORMATION

	<i>Pas assez</i>	<i>Suffisamment</i>	<i>Trop</i>
Sur les objectifs fixés à votre mission	36,75 %	57,45 %	5,79 %
Sur la mise en œuvre de la loi sur la refondation de l'école	16,03 %	70,08 %	13,88 %
Sur la politique éducative de la collectivité locale	47,49 %	49,67 %	2,84 %

Cet élément de visibilité de la fonction apparaît bien présent au regard des pourcentages d'IEN se déclarant suffisamment informés sur la politique éducative locale (1 IEN sur 2) sur les objectifs de leur métier (6 IEN sur 10) enfin sur la mise en œuvre de la loi d'orientation (7 IEN sur 10).

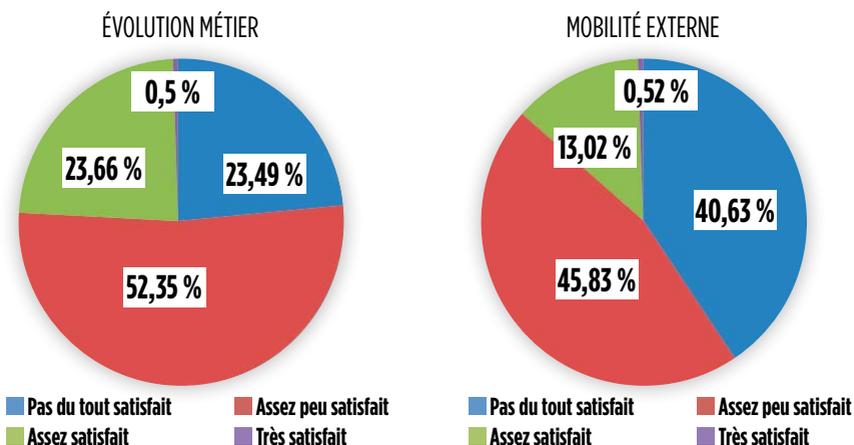
□ PÉRENNITÉ

	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>
Trop de réorganisations et changements de structure trop fréquents	45,09 %	35,77 %	17,80 %	1,33 %
Continuité dans la politique éducative et grandes orientations suivies	2,82 %	35,99 %	46,27 %	14,93 %

Un des éléments reconnus comme pouvant (selon le contexte), fortement déstabiliser l'exercice professionnel par la perte de points de repères et d'injonctions paradoxales est le changement trop fréquent d'organisation et d'objectifs.

Face à ce questionnaire, 8 IEN sur 10 sont d'accord pour répondre qu'il y a trop de changements et 6 IEN sur 10 pour répondre qu'il n'y pas de continuité dans la politique éducative.

□ PERSPECTIVES D'AVENIR : SATISFACTION



	<i>Pas du tout satisfait</i>	<i>Assez peu satisfait</i>	<i>Assez satisfait</i>	<i>Très satisfait</i>
Possibilités de mobilité interne à l'E.N	26,17 %	45,97 %	26,85 %	1,01 %
Reconnaissance sociale de votre métier	26,50 %	34,33 %	36,50 %	2,67 %
Evolution du système éducatif	17,25 %	45,11 %	32,67 %	4,98 %

Cette présentation permet de constater que sur ce champ fortement constitutif du moral professionnel, les IEN dans leur très grande majorité (7 à 9 IEN sur 10) ne sont pas satisfaits de leurs perspectives d'avenir personnel.

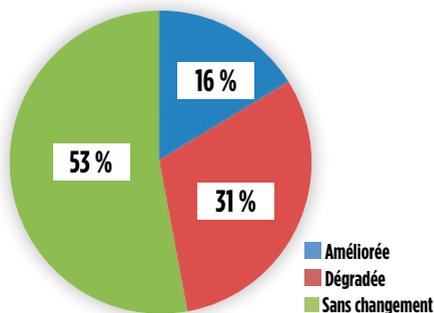
A noter que dans cette présentation ce sont la reconnaissance sociale du métier et l'évolution du système éducatif qui présentent les meilleurs taux de satisfaction (39 % et 38 %).

3.6 - Accomplissement

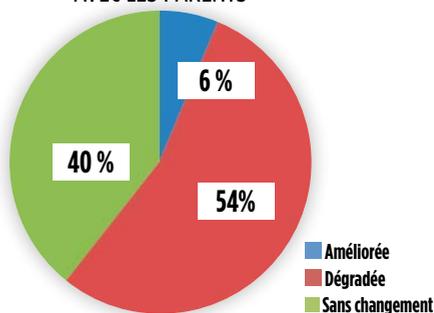
« Avez-vous le sentiment que depuis que vous êtes inspecteur... »

□ RÉUSSITE

RÉUSSITE SCOLAIRE ÉLÈVES



QUALITÉ RELATIONS AVEC LES PARENTS



	Amélioration	Dégradation	Sans changement
Adaptation de l'organisation aux besoins des élèves	40,17 %	27,67 %	32,17 %
Réussite scolaire des élèves	16,36 %	30,69 %	52,95 %
Qualité des enseignements dispensés	24,62 %	26,63 %	48,74 %
Qualité des relations avec les enseignants	27,82 %	16,19 %	55,99 %
Qualité des relations avec les directeurs	38,41 %	9,73 %	51,86 %
Qualité des relations avec les parents	6,33 %	54,31 %	39,37 %
Qualité des relations avec les collectivités locales	15,90 %	22,91 %	61,20 %

Comme il a été souligné (voir chapitre 1), le moral professionnel est intrinsèquement lié à la réussite des objectifs fixés à la mission et il ne faut pas l'oublier dans un cadre collectif qui interfère sur l'action individuelle.

Le tableau de la dynamique générale portant sur l'évolution de ces domaines (incluant fortement l'action individuelle de l'inspecteur) indique où pourraient se situer des sentiments d'échec et de réussite : du côté négatif, la qualité des relations avec les parents et la réussite scolaire des élèves, du côté positif, la qualité des relations avec les directeurs d'école et l'adaptation de l'organisation aux besoins des élèves.

IMAGE DE L'INSPECTION

	<i>Amélioration</i>	<i>Dégradation</i>	<i>Sans changement</i>
Auprès des enseignants	36,85 %	19,10 %	44,56 %
Auprès des parents	8,82 %	19,03 %	72,15 %
Auprès des maires	14,08 %	16,79 %	69,13 %

L'image de l'inspection que renvoient et diffusent les acteurs, usagers, partenaires de l'école dans une société fortement médiatisée et connectée est de facto devenue un élément majeur de la qualité du moral de l'inspecteur.

On note d'après le ressenti des IEN que c'est auprès des enseignants que l'image de l'inspection s'est le plus améliorée et auprès des parents et des maires qu'elle s'est le plus stabilisée.

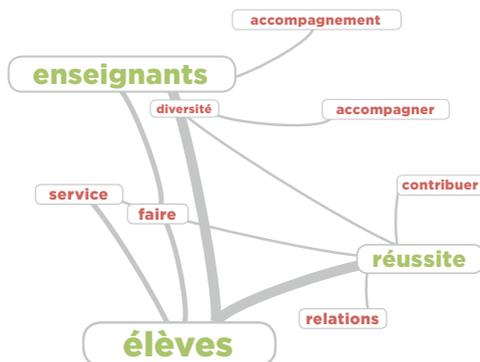
QUESTIONS OUVERTES

Pour mieux connaître ce domaine nous avons introduit 2 questions ouvertes portant sur des sujets essentiels à la connaissance de la pratique du métier d'inspecteur et pourtant totalement ignorées par l'administration de l'Education nationale (centrale et académique) : la motivation et la passion du métier.

- ▶ Pouvez-vous dire ce qui vous motive le plus dans votre métier ?
- ▶ Pouvez-vous dire ce qui vous passionne dans votre métier ?

La motivation professionnelle, élément d'ordre psycho sociologique est un des moteurs essentiels de l'exercice du métier.

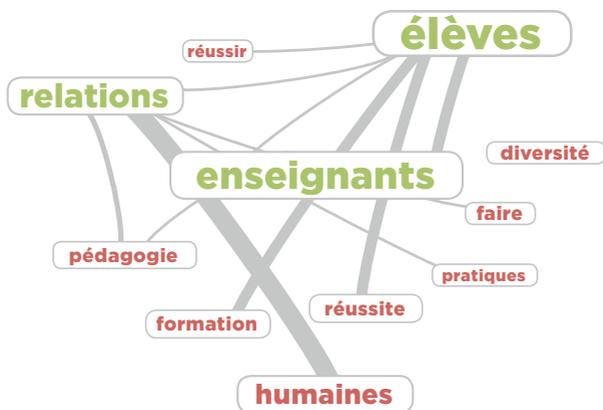
« POUVEZ-VOUS DIRE CE QUI VOUS MOTIVE LE PLUS DANS VOTRE MÉTIER ? »



On constate que :

- ▶ Les mots les plus fréquents du corpus sont dans l'ordre : *élèves*, *enseignants*, *réussite*, *faire*, *accompagnement*.
- ▶ Les plus nombreuses relations entre les termes concernent par ordre d'importance : *élèves* et *enseignants*, *élèves* et *réussite*

« POUVEZ-VOUS DIRE CE QUI VOUS PASSIONNE DANS VOTRE MÉTIER ? »



On constate que :

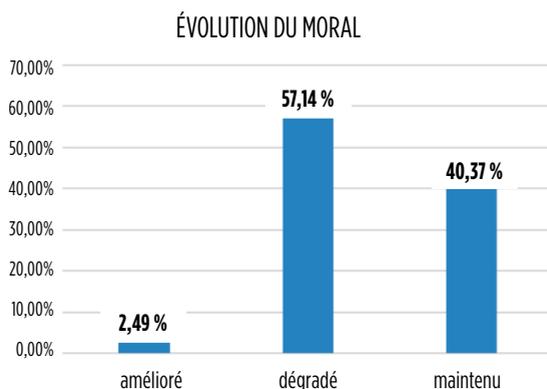
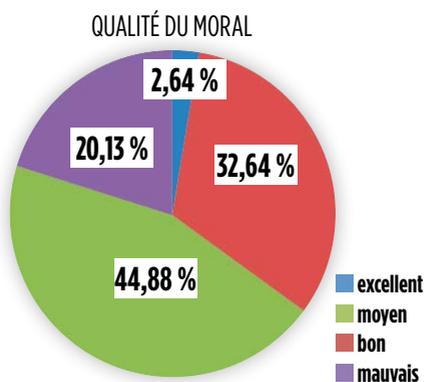
- ▶ Les mots les plus fréquents du corpus sont dans l'ordre : *élèves*, *enseignants*, *relations*, *humaines*, *formation*.
- ▶ Les plus nombreuses relations entre les termes concernent *élèves* et *enseignants*, *enseignants* et *relations*.

De l'analyse de ces 2 tableaux, il ressort que :

- Le terme « pédagogie » est absent du 1^{er} tableau et en 6^e position dans le second.
- Les 2 mots les plus cités sont les mêmes : *élèves* et *enseignants*.

Des différences apparaissent ensuite dans ce classement pour les motivations : ce sont surtout des termes « scolaires » et pour la passion du métier, les termes centrés sur les relations humaines.

3.7 - Moral



De ces 2 graphiques qui concentrent l'ensemble des résultats présentés et en sont la résultante ressort une photographie, prise au printemps 2016, qui se révèle inquiétante : 65 % des IEN déclarent un moral professionnel « moyen-mauvais » contre 35 % d'IEN qui déclarent un moral professionnel « excellent-bon ». Le tout se situant dans un mouvement général de dégradation cité par 57 % des intéressés.

RÉSUMÉ

Afin de faire émerger et ressortir les informations les plus saillantes de cette enquête, nous avons pris le parti de ne retenir que les items recueillant 50 % et plus de réponses tant à valeurs d'appréciations négatives que positives.

Les domaines indiqués comme négatifs concernent surtout la connaissance par les services de l'IA du travail de circonscription, les relations et les différends avec les parents d'élèves, le soutien matériel (informatique, formation), la charge et les conditions de travail, le stress, les perspectives de carrière et l'instabilité et la « versatilité » du système éducatif, la reconnaissance sociale.

Pour compléter ces informations, il nous semble nécessaire ici de rappeler l'absence du mot « pédagogie » dans les réponses aux 2 questions ouvertes.

Les domaines considérés comme positifs concernent surtout le soutien personnel (collègue et hiérarchie), l'information professionnelle, les caractéristiques du métier (sens et compétences) l'aide et l'écoute des collectivités locales.

Les domaines sans changements concernent surtout les relations avec les enseignants, directeurs d'école, syndicats et maires, l'inspecteur d'académie, la réussite des élèves et l'image de l'inspection auprès des acteurs et usagers de l'école.

Désormais, au regard de la qualité du moral professionnel « moyen-mauvais » déclarée par 65 % des IEN (dont 20 % de « mauvais ») et de la connaissance précise du poids différent de ses principaux composants répertoriés par la recherche (voir chapitre 1), nous avons établi dans un premier temps une approche de diagnostic de l'état du moral des IEN.

Toutefois, cette observation étant bien sûr globale, il nous est apparu nécessaire dans un second temps - pour affiner ce travail - de rechercher les éléments les plus déterminants dans la constitution du moral.

DÉTERMINANTS DU MORAL

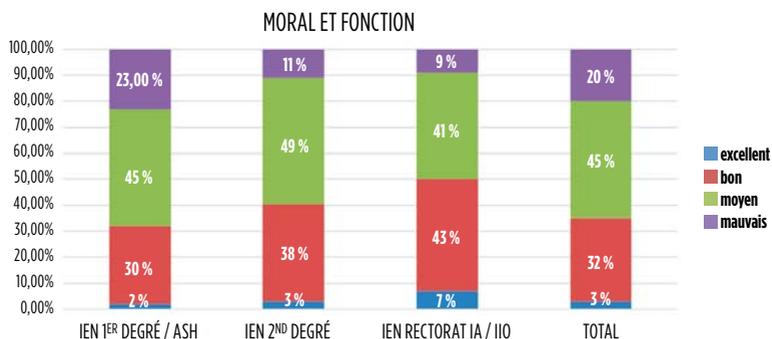
Dans l'optique de mieux saisir la dynamique de construction et d'évolution du moral professionnel en faisant émerger les facteurs les plus prépondérants nous avons procédé à un croisement de toutes les variables de l'enquête avec la variable « Moral ».

Les croisements effectués sont regroupés sur les 4 champs d'interrogation de l'enquête : caractéristiques des IEN, champ psychosociologique, champ socio-organisationnel, champ socioculturel.

Pour la clarté du propos nous avons fait le choix de ne présenter pour chacun de ces champs (excepté pour la signalétique) que 3 variables très caractéristiques de la forme et de l'intensité des liens entretenus avec le moral.

4.1 - Moral et signalétique IEN

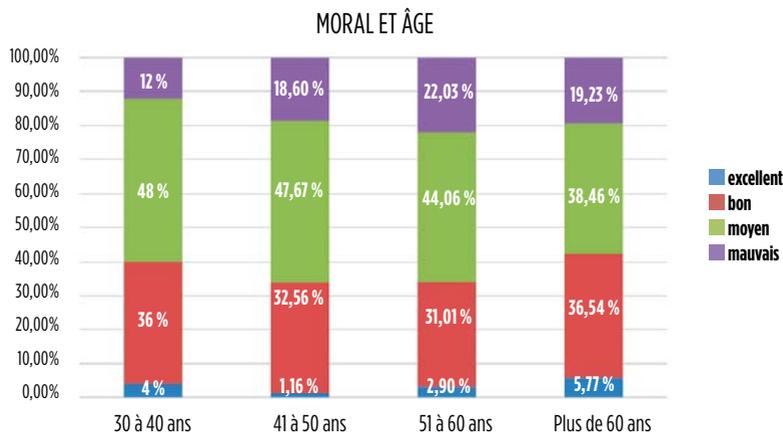
Quatre caractéristiques composent ce champ : la fonction, l'âge, le sexe, l'ancienneté dans la fonction.



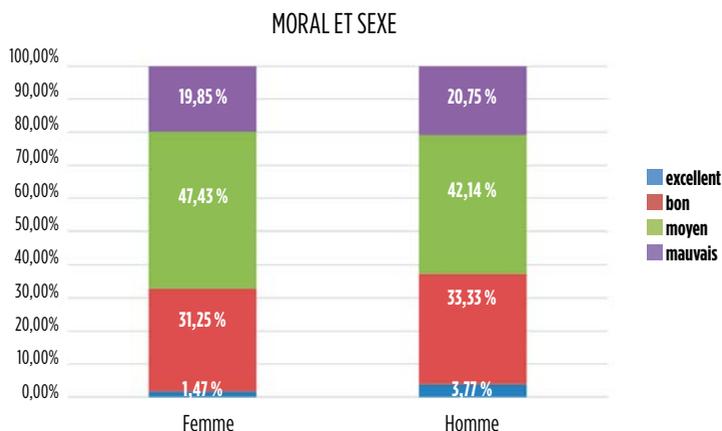
Face à la grande diversité des fonctions indiquées nous avons pris le parti de réduire le nombre de catégories ; Pour ce faire les regroupements se sont effectués à partir de la proximité quotidienne de l'IEN avec les élèves et les enseignants en situation de classe.

On remarque ainsi que ce sont les IEN 1^{er} degré et ASH qui proportionnellement déclarent le plus un « mauvais » moral, les IEN second degré un moral « moyen » et les IEN Rectorat, IA et IIO un moral « excellent » et « bon ».

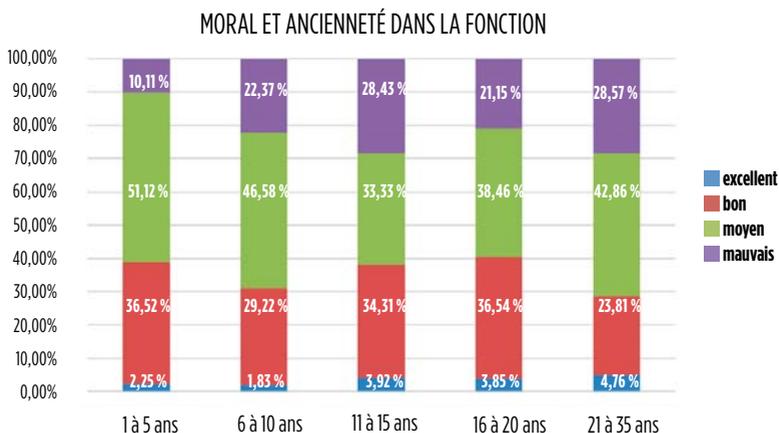
Pour éviter toute dérive d'interprétation, il faut préciser que le total des « excellent » représente moins de 3 % des réponses à cette question.



Globalement, on observe que l'âge est une variable faiblement discriminante. On note cependant que les plus de 60 ans indiquent plus fréquemment un moral « excellent/bon » suivis de près par les 30 - 40 ans. Quant aux 51 - 60 ans, on remarque une proportion plus importante de « mauvais » moral.

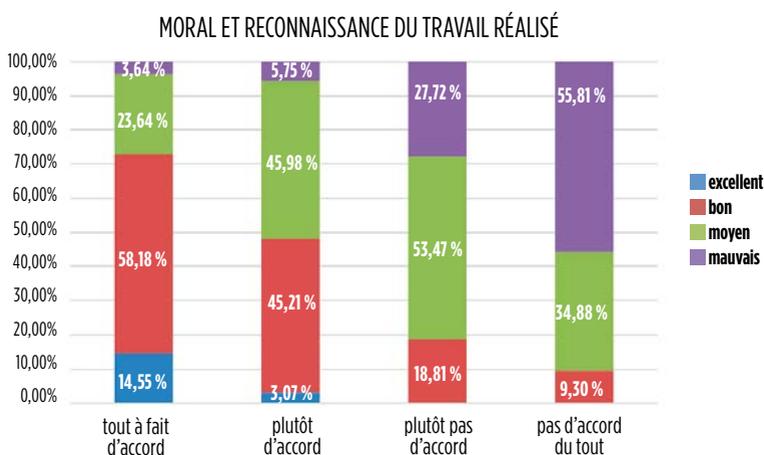


De ce croisement, il apparaît que ce sont les hommes qui indiquent le plus souvent un moral « excellent/bon ». A noter les différences de pourcentages sur le registre « excellent » (H : 3,77 % - F : 1,47 %) De même, on note que les femmes indiquent plus souvent un moral « moyen ». Quant au « mauvais » moral, il est également réparti.

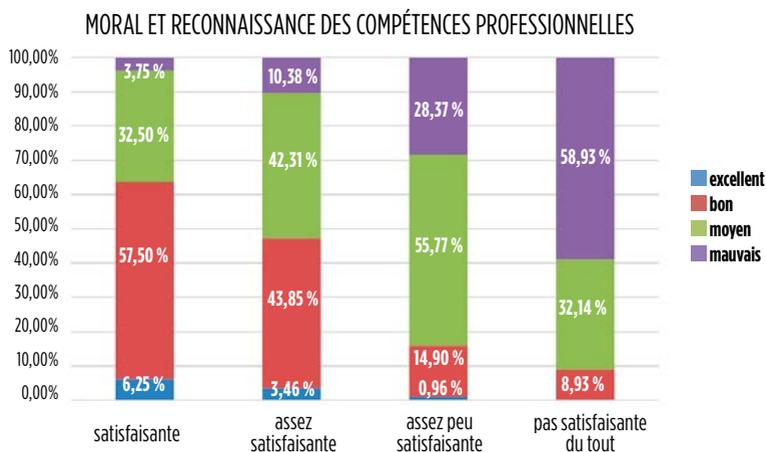


Il apparaît que cette variable joue sensiblement sur le moral. 71 % des IEN ayant une ancienneté de 21 - 35 ans déclarent un moral « moyen-mauvais » contre 61 % des IEN ayant une ancienneté de 1 - 5 ans. Soulignons que ce sont les IEN ayant une ancienneté de 16 - 20 ans qui déclarent le plus un moral « excellent/bon » et les « 1 - 5 ans » qui déclarent le plus (un sur deux) un moral « moyen ».

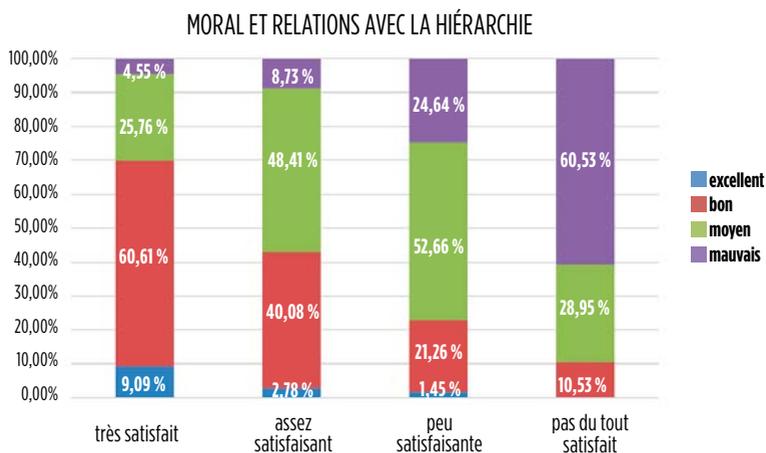
4.2 - Champ psychosociologique



73 % des IEN qui répondent « tout à fait d'accord » déclarent un moral « excellent/bon » contre 9 % des IEN qui répondent « pas d'accord du tout ».

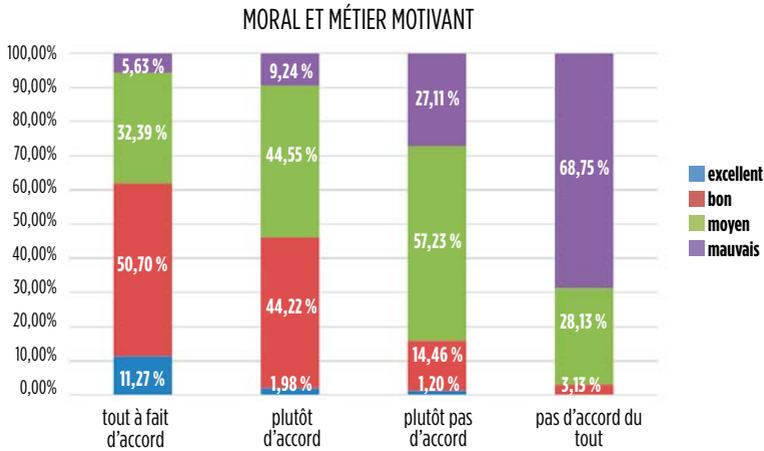


64 % des IEN qui se déclarent satisfaits de cette reconnaissance indiquent un moral « excellent/bon » contre 9 % des IEN qui se déclarent pas du tout satisfaits. A noter que près de 6 sur 10 de ces derniers indiquent un « mauvais » moral.

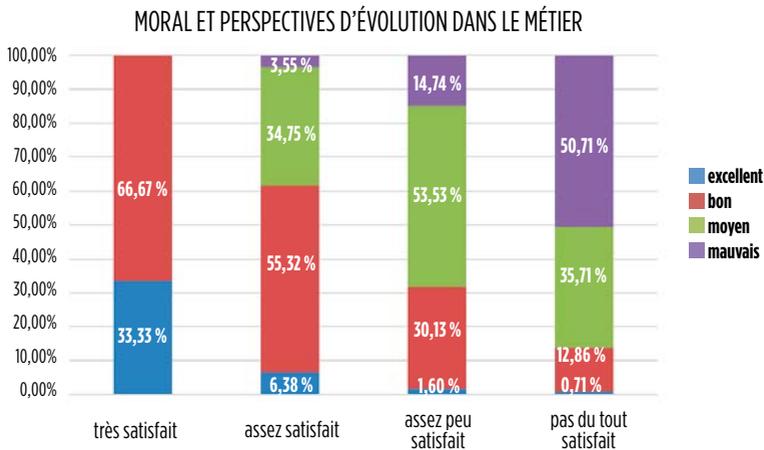


Près de 7 IEN sur 10 qui sont très satisfaits de leurs relations avec la hiérarchie déclarent un moral «excellent/bon » contre près d'1 IEN sur 10 « pas du tout satisfait ». A noter sur ce dernier registre le 0 % concernant le moral « excellent ».

4.3 - Champ socio-organisationnel

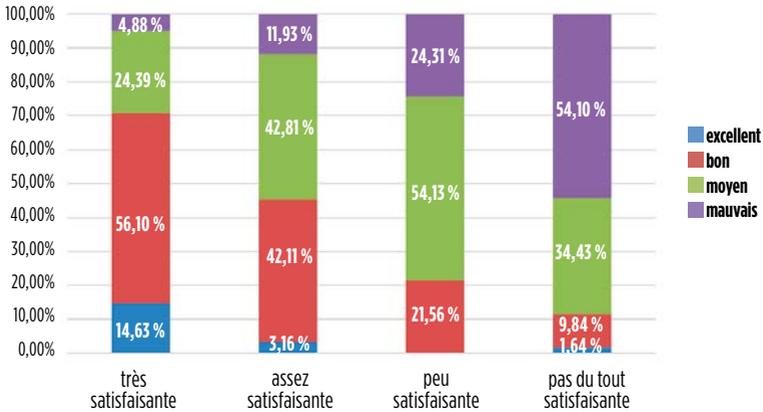


Plus de 6 IEN sur 10 qui répondent qu'ils sont « tout à fait d'accord » pour considérer que les caractéristiques de leur métier sont très motivantes déclarent un moral « excellent/bon » et près de 7 IEN sur 10 qui déclarent qu'ils ne sont « pas du tout d'accord » répondent qu'ils ont un « mauvais » moral.



100 % des IEN qui répondent qu'ils sont très satisfaits par ces perspectives déclarent un moral « excellent/bon » et 86 % des IEN qui ne sont « pas du tout satisfaits » déclarent un moral « mauvais/moyen » (dont 50 % un moral « mauvais »).

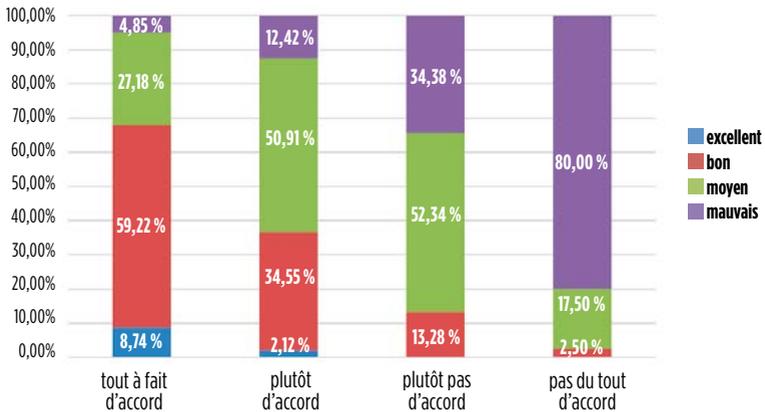
MORAL, AUTONOMIE ET INITIATIVE



Près de 9 IEN sur 10 « pas du tout satisfait » de cette marge déclarent un moral « mauvais-moyen (dont 5 sur 10 un « mauvais » moral). A noter par comparaison les 5 % de « mauvais » moral pour les IEN « très satisfaits».

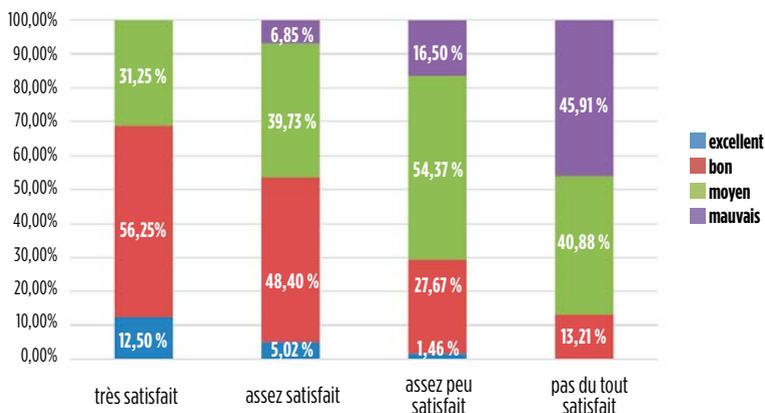
4.4 - Champ socio-culturel

MORAL ET SENS DU TRAVAIL



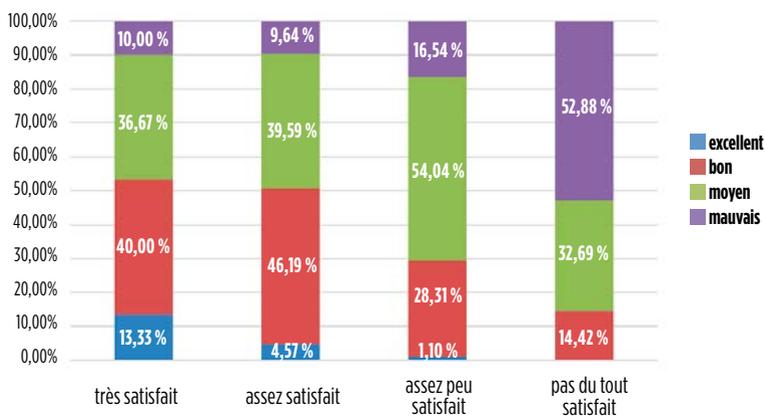
97,5 % des IEN qui ne trouvent pas de sens dans le travail réalisé déclarent un moral « mauvais-moyen » (dont 80 % un « mauvais » moral.) A noter en comparaison les 5 % d'IEN qui trouvent du sens « tout à fait d'accord » et déclarent eux aussi un « mauvais » moral.

MORAL ET RECONNAISSANCE SOCIALE DU MÉTIER



87 % des IEN qui ne sont « pas du tout satisfait » de la reconnaissance sociale de leur métier déclarent un moral « mauvais-moyen » (dont 46 % « mauvais »). A souligner le 0 % de « mauvais » moral lorsque les IEN se déclarent très satisfaits de cette reconnaissance.

MORAL ET ÉVOLUTION DU SYSTÈME ÉDUCATIF



87 % des IEN qui ne sont « pas du tout satisfait » de l'évolution du système éducatif déclarent un moral « mauvais-moyen » (dont 53 % un « mauvais » moral) contre 47 % pour la catégorie IEN « très satisfait ».

De cette analyse, il ressort que parmi toutes ces variables significatives certaines entretiennent des liens statistiques privilégiés avec la qualité du moral professionnel :

- ▶ le sens donné à son travail ;
- ▶ les caractéristiques motivantes du métier ;
- ▶ les relations avec la hiérarchie ;
- ▶ la reconnaissance sociale du métier ;
- ▶ les perspectives d'évolution du métier.

L'ensemble de ces résultats liant les qualités opposées du « Moral » avec chacun de ses composants (voir chapitre 1) nous permet d'observer deux lignes de construction du moral professionnel selon les individus ; la première qui repose plus sur la recherche des « gratifications » psychologiques (valeurs, sens, reconnaissance), l'autre plus centrée sur des gratifications d'ordre professionnel (avenir, relations, compétences).

LE MORAL DES IEN ET LE MORAL DES IA-IPR ÉTUDE COMPARATIVE

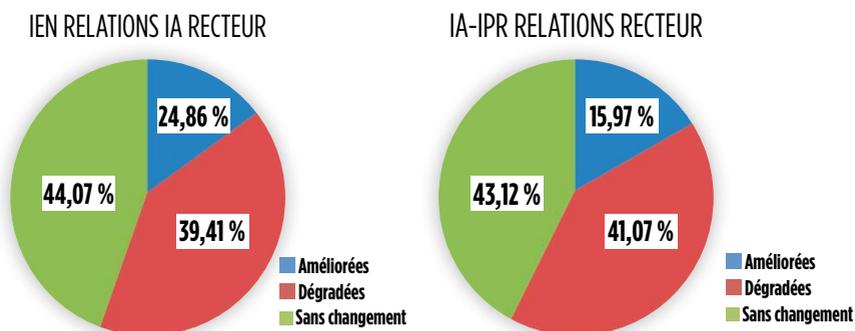
Cet angle d'étude, outre son caractère inédit, apporte quelques points de repères susceptibles d'éclairer la problématique récurrente relative à l'organisation et à la place des corps d'inspection territoriaux dans notre système éducatif en dégagant les domaines de « convergences » et de « divergences ».

Pour ce faire, nous avons dégagé des domaines de « convergence » et de « divergence » construits sur les écarts de réponses suivants : 15% et plus, 5% et moins.

Sur les 50 questions communes concernant IEN et IA-IPR (les domaines des relations avec les parents et avec les collectivités locales sont hors de ce champ), 6 réponses enregistrent un écart de 15 %, 25 réponses un écart de 5 % et 19 réponses un écart compris entre 6 % et 14 %.

5.1 - Convergences

□ ÉCOUTE, RESPECT, CONSIDÉRATION



	IEN	IA-IPR
Ecoute des services académiques/départementaux :		
Accord	63,21 %	61,65 %
Désaccord	36,79 %	38,35 %

Sur ce champ ressort une information importante pour les acteurs concernés : 4 IEN et IA-IPR sur 10 considèrent d'une part que leurs relations avec leur supérieur hiérarchique se sont dégradées et d'autre part, qu'elles sont sans changement.

A noter que plus de 6 IEN et IA-IPR sur 10 indiquent que les services académiques/départementaux sont à l'écoute de leurs demandes.

□ SOUTIEN

	IEN	IA-IPR
Soutien de la hiérarchie :		
Accord	59,10 %	60,45 %
Désaccord	40,90 %	39,55 %
Soutien des collègues :		
Accord	76,81 %	75,91 %
Désaccord	23,19 %	24,09 %

On constate que les inspecteurs territoriaux se sentent soutenus dans l'exercice de leur métier d'une part par la hiérarchie selon 6 IEN et IA-IPR sur 10 et surtout par leur collègues en cas de difficulté selon près de 8 IEN et IA-IPR.

□ CHARGE DE TRAVAIL

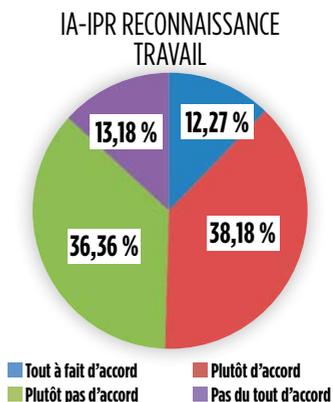
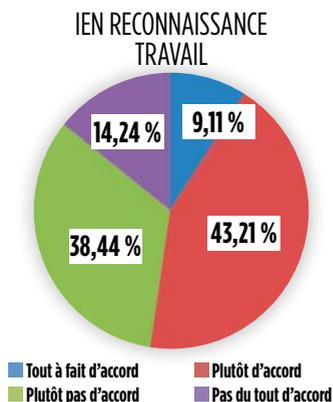
	IEN	IA-IPR
Classement n° 1 - 1^{er} rang	Travail administratif & courriel	Travail administratif & courriel
Classement n° 2 - 1^{er} rang	Travail administratif & courriel	Travail administratif & courriel
Charge de travail trop lourde :		
Accord	93 %	94,57 %
Désaccord	7 %	26,43 %

Un fait remarquable : sur les 9 types de charge de travail à classer selon le caractère « fatigant », les IEN et IA-IPR ont classé en numéro 1 et au 1^{er} rang, le travail administratif et courriel et en numéro 2, au 1^{er} rang le... travail administratif et courriel.

Quant à la charge et au volume de travail, l'accord est quasi unanime : plus de 9 IEN et IA-IPR sur 10 répondent que cette charge est trop lourde et a augmenté - surtout depuis 1 à 4 ans - selon près de 7 inspecteurs territoriaux sur 10.

□ QUALITÉ DE VIE

	IEN	IA-IPR
Conditions de travail dégradées : Depuis quand ? (1 à 4 ans)	78 %	75 %
	61,51 %	65,87 %
Volume de travail augmenté Depuis quand ? (1 à 4 ans)	92,67 %	95,41 %
	65,87 %	67,14 %
Satisfaction travail en équipe avec collaborateurs	93,65 %	90,65 %
Satisfaction travail en équipe avec partenaires associatifs	65,08 %	63,54 %



	IEN	IA-IPR
Utilisation compétences professionnelles : Satisfaction	56,30 %	54,65 %
Caractéristiques du métier motivantes	61,92 %	59,36 %
De plus en plus de stress : Accord	95,53 %	91,28 %

3 aspects clivés du métier apparaissent dans ce tableau.

- ▶ L'un, très positif : l'importance et le plaisir de travailler en équipe
- ▶ Le second, très négatif : le caractère stressant de l'exercice du métier
- ▶ Le troisième, nuancé : la reconnaissance du travail et des compétences professionnelles

A noter en complément que 6 IEN et IA-IPR sur 10 trouvent les caractéristiques du métier motivantes.

□ VISIBILITÉ

	IEN	IA-IPR
Information sur les objectifs fixés à la mission :		
- Pas assez	36,75 %	38,81 %
- Suffisamment	57,45 %	54,34 %
- Trop	5,79 %	6,85 %
Evolution professionnelle :		
Pas du tout ou assez peu satisfait	75,84 %	76,15 %
Mobilité interne EN :		
Pas du tout ou assez peu satisfait	72,14 %	71,69 %
Reconnaissance sociale du métier :		
Pas du tout ou assez peu satisfait	72,36 %	61,94 %

3 enseignements ressortent de cette interrogation :

- ▶ L'information sur leur travail est jugée suffisante par la majorité des inspecteurs territoriaux ;
- ▶ Près de 4 sur 10 souhaitent une amélioration.
- ▶ Une appréciation d'insatisfaction convergente et quasi unanime sur les perspectives d'évolution et de mobilité professionnelles selon 7 à 8 IEN et IA-IPR sur 10.

□ ACCOMPLISSEMENT

« DEPUIS QUE VOUS ÊTES INSPECTEUR... »

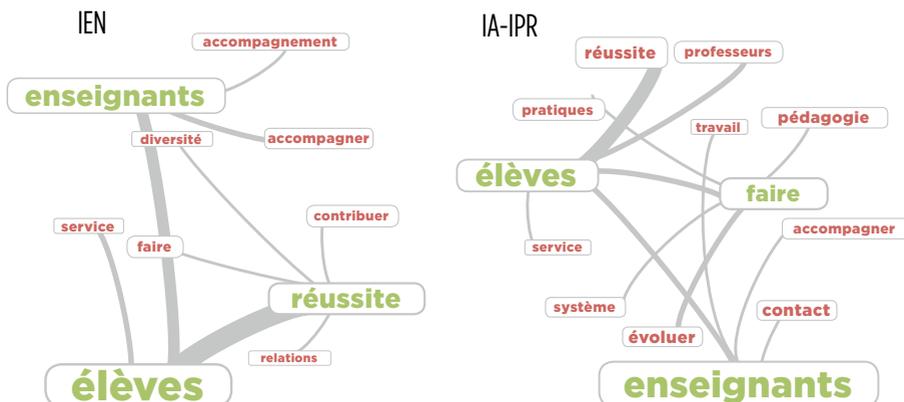
	IEN	IA-IPR
Réussite des élèves :		
- Améliorée	16,36 %	16,59 %
- Dégradée	30,69 %	28,11 %
- Sans changement	52,95 %	55,30 %
Qualité relation avec enseignants :		
- Améliorée	27,82 %	31,94 %
- Dégradée	16,19 %	15,28 %
- Sans changement	55,99 %	52,78 %
Qualité relations avec directeurs / chefs :		
- Améliorée	38,41 %	41,86 %
- Dégradée	9,73 %	13,02 %
- Sans changement	51,86 %	45,12 %

Sur ces 2 domaines qui recoupent le sentiment de réussite ou d'échec se dégagent deux sentiments :

- ▶ Celui d'être partie prenante de la dégradation de la réussite scolaire indiquée par 2 fois plus d'IEN et IA-IPR que pour l'amélioration de cette réussite ;
- ▶ Celui d'être partie prenante de l'amélioration des relations avec enseignants (3 IEN et IA-IPR sur 10) et les directeurs d'école/chefs d'établissement (4 IEN et IA-IPR sur 10).

QUESTIONS OUVERTES

POUVEZ-VOUS DIRE CE QUI VOUS MOTIVE LE PLUS DANS VOTRE MÉTIER ?



De cette comparaison de la fréquence des mots relatifs à la motivation, il ressort :

Classement décroissant

IEN : *Elèves, enseignants, réussite, faire, accompagnement*

IA-IPR : *Enseignants, élèves, faire, réussir, pédagogie*

A noter que la fréquence des liens entre les termes les plus cités est quasiment la même et que le terme « pédagogique » est présent pour les IA-IPR au contraire des IEN.



De cette comparaison de la fréquence des mots relatifs à la passion du métier, un classement différent selon la catégorie d'inspecteur apparaît.

IEN : *élèves, enseignants, relations, humaines, formation*

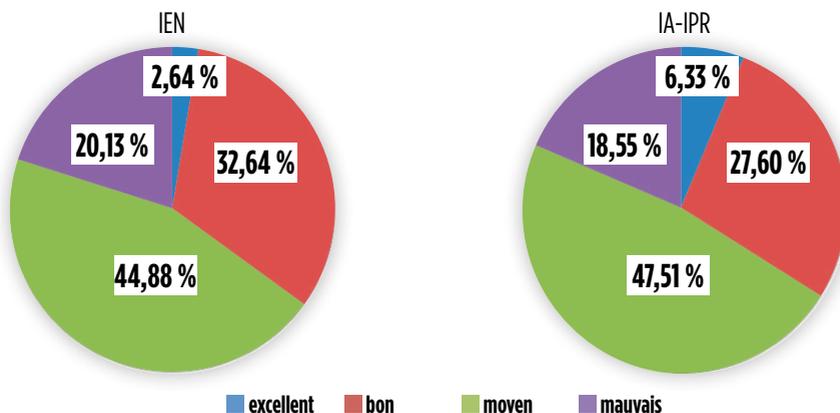
IA-IPR : *élèves, pédagogie, faire, enseignants, réussite*

A noter que la fréquence des liens entre les termes les plus cités est aussi différente : pour les IEN, c'est d'abord entre enseignants et relations et pour les IA-IPR entre élèves et réussite.

Dans son ensemble, nous nous trouvons dans une situation où les motivations d'exercice du métier sont quasiment les mêmes pour les deux catégories d'inspecteur mais où les éléments passionnants du métier diffèrent, plus centrés sur les relations établies avec les personnes pour les IEN et plus issus du cadre référentiel pour les IA-IPR.

In fine, cet ensemble peut s'analyser en termes de contribution/rétribution et aboutir à la question fondamentale perçue par les acteurs en terme de « plaisir/déplaisir ».

□ MORAL



Ces graphiques qui peuvent être interprétés comme la « résultante » de l'ensemble des résultats « convergents » présentent deux informations, qui sont les bases de notre étude : les 2/3 des inspecteurs territoriaux ont un moral « moyen-mauvais ». Plus de la moitié d'entre eux estime aujourd'hui que leur moral s'est dégradé.

5.2 Divergences

Trois domaines sont concernés :

□ L'AUTONOMIE

	IEN	IA-IPR
Décisions prises d'en haut :		
Accord	80,33 %	66,43 %
Marge autonomie / initiative :		
Assez ou très satisfaisante	53,89 %	76,82 %

Une nette différence dans l'exercice de la profession est ici mise en évidence. Près de 8 IA-IPR contre un peu plus de 5 IEN considèrent disposer d'une marge d'autonomie et d'initiative satisfaisante et ceci dans un cadre de prise de responsabilité plus important pour les IA-IPR que pour les IEN.

□ LE TEMPS DE TRAVAIL

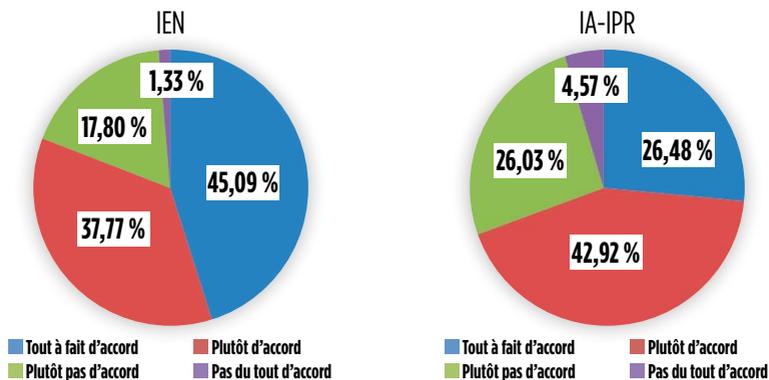
	IEN	IA-IPR
Temps de travail hebdomadaire : - 50 h et moins - Plus de 50 h	37 % 63 %	22,90 % 77,10 %
Périodes de travail fatigantes : - La plus fatigante - La moins fatigante	mai / juin mars / avril	mars / avril sept. /oct.

2 informations intéressantes pour des approfondissements ultérieurs :

- ▶ 4 IEN contre 2 IA-IPR sur 10 déclarent un temps de travail hebdomadaire de 50h et moins et 8 IA-IPR contre 6 IEN sur 10 plus de 50h.
- ▶ La période de travail la plus fatigante pour les IA-IPR (mars-avril) se révèle la moins fatigante pour les IEN. Les deux périodes de travail (début et fin d'année scolaire (1^{ère} et 5^e) ont le caractère particulier d'être pour la 1^{ère} la moins fatigante pour les IA-IPR et pour la 5^e la plus fatigante pour les IEN.

□ LA VISIBILITÉ DU TRAVAIL

TROP DE RÉORGANISATIONS



La visibilité globale du travail apparaît ici comme très différente.

8 IEN contre 7 IA-IPR considèrent qu'il y a trop de changements et de réorganisations dans le système éducatif et 6 IEN contre 5 IA-IPR sur 10 qui considèrent qu'il n'y a pas de continuité dans la politique éducative.

Ces résultats sont d'importance car ils nous permettent à la fois de saisir avec une plus grande précision l'état du processus de formation d'un moral professionnel commun à ces deux catégories d'inspecteur et d'alerter par l'ampleur de leur caractère inquiétant les responsables de notre système éducatif concernés.

OBSERVATION GÉNÉRALE

Pour 88 % des questions, les pourcentages de réponses sont proches (écarts inférieurs à 15 %) dont 50 % (écarts égaux ou inférieurs à 5 %).

Par ordre d'importance, cette similitude concerne d'une part, avec des appréciations négatives, la charge et l'ampleur du travail, le stress, les perspectives d'avenir professionnel, les relations avec la hiérarchie, l'information sur le métier et d'autre part, avec des appréciations positives, le soutien des collègues et de la hiérarchie, l'écoute des services académiques/départementaux, les caractéristiques du métier, le travail en équipe avec collègues, collaborateurs, partenaires associatifs.

A cette convergence de résultats similaires ou proches il faut ajouter les résultats concernant l'épuisement professionnel, le *burnout* clinique et la qualité du moral professionnel.

Pour 12 % des questions, les pourcentages des écarts de réponses sont marqués (supérieurs ou égaux à 15 %).

Par ordre d'importance, cette divergence concerne la durée hebdomadaire de travail (plus longue pour les IA-IPR que pour les IEN), l'autonomie et l'initiative professionnelle (moins grande pour les IEN que pour les IA-IPR), la visibilité de l'exercice du métier - fréquence des réformes et continuité des politiques éducatives - plus large pour les IA-IPR que pour les IEN.

BIBLIOGRAPHIE

AUVERLOT Daniel IGEN & **CORMIER Béatrice**. Rapport sur le renforcement de l'attractivité des fonctions d'encadrement, IGAENR / MEN (Mars 2013)

BOUVIER Alain & **PONS Xavier**. Les inspecteurs de l'Education face aux politiques d'évaluation des écoles ; tendances dans 3 pays européens, De Boeck (2012)

BOTTIN Yves. Connaître et reconnaître les inspecteurs de l'Education nationale ; rapport du groupe IGEN, MEN (2004)

DESBUISSOUS Ghislaine, **LHERETE Annie**, **MATRINGE Ghislaine**, **NICOMEDE Raymond** & **PIETRICK Gilbert**. Rapport sur : Mission sur le rôle et l'activité des inspecteurs pédagogiques du second degré, IGEN / MEN (Mars 2011)

DUBREUIL Bernard. 27 propositions pour une nouvelle professionnalité des IA-IPR ; rapport au ministre de l'Education nationale, MEN (2003)

DICKELE Thierry. Une évolution des pratiques d'inspection, Informations sociales n° 16 (2005/2006)

DIDIER Michel & **CRISTOFARI Yves**. Rapport du jury « Concours de recrutement des IEN session 2015 », IGEN / MEN (2015)

FOTINOS Georges. Le moral des Personnels de direction, constat, analyse, propositions, MGEN/MAIF/CASDEN/FAS (2008)

FOTINOS Georges. Le climat des écoles primaires : Etat des lieux-analyse-propositions, MGEN-MAIF (2006)

FOTINOS Georges. Le climat des Lycées et collèges : Etat des lieux, analyse, propositions, MGEN/CASDEN/FAS (2006)

FOTINOS Georges. L'exclusion scolaire dans les Lycées et Collèges, chiffres et analyse ; Etats généraux de la Sécurité à l'école, Ministère de l'Education nationale (2010)

FOTINOS Georges & **HORENSTEIN José Mario**. La qualité de vie au travail dans les Lycées et Collèges ; Le *burnout* des enseignants, CASDEN (2011)

FOTINOS Georges. Le divorce Ecole-Parents en France ; mythe et réalité en 2015, CASDEN (2015)

FOURGOUS Jean-Michel & **ITURALDE Brigitte**. Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise, les Editions d'organisation (2008)

LADERRIERE Pierre. Une gestion des Ressources Humaines dans l'Education nationale est-elle possible ? Editions Institut de l'Entreprise (2002)

LELOUP Marie-Hélène IGEN & **CARAGLIO Martine**. Rapport sur : Le pilotage et le fonctionnement de la circonscription du 1^{er} degré, IGAENR, MEN (Juin 2015)

LOUVEAUX François & **BAJOU Brigitte**. Rapport du jury « Concours de recrutement des IA-IPR SESSION 2015 », IGEN / MEN (2015)

MASLOW Abraham. L'accomplissement de soi-de la motivation à la plénitude, les Editions d'organisation (2003)

SAHLA Benjamin. Prévenir le stress et les risques sociaux au travail, ANACT (2007)

SEMORE Dominique. Pour une éthique de l'Inspection, ESF (2000)

Les inspecteurs Territoriaux médiateurs du changement, Revue de l'Association française des acteurs de l'Education n° 149 (Mars 2016)

6.1 Introduction

C'est avec grand intérêt que nous avons entrepris cette étude sur l'impact du travail des inspecteurs territoriaux sur leur santé. La difficulté d'accéder à cette population ne nous avait pas permis de le faire jusque-là, de même qu'il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude équivalente, dans la littérature internationale. Cela vient combler un vide dans les recherches que nous avons entreprises au sein du dispositif psychiatrique de la MGEN où depuis 1996, l'impact du travail sur la santé, plus particulièrement mentale, a concerné chacune des catégories composant l'Education nationale et des risques psychosociaux et des troubles variés comme les coups et blessures volontaires, le harcèlement, l'état de stress post traumatique, le traumatisme vicariant, le *burnout*. Nous nous inscrivons ainsi dans la longue tradition des enquêtes sur les déterminants professionnels de la santé du personnel de l'Education nationale réalisées par Paul Sivadon, Pierre-François Chanoit, Roger Amiel, Vivianne Kovess-Masféty et beaucoup d'autres personnels de la MGEN depuis le lendemain de la deuxième guerre, enquêtes qui se poursuivent dans l'actualité.

Deux facteurs expliquent à mes yeux pourquoi il a été possible de le faire maintenant : d'abord le travail diplomatique acharné de Georges Fotinos, inspecteur lui-même, qui a su attendre le bon moment et surtout convaincre syndicats et décideurs de l'intérêt d'une telle recherche. Le deuxième concerne la « Refondation de l'école de la République » en marche depuis 2013, et l'impact sur l'encadrement censé la mettre en place. Auparavant, nous savions que le *burnout* était contagieux et, au vu des résultats des enquêtes sur les enseignants, les directeurs d'école et les chefs d'établissement, nous pouvions supposer que les inspecteurs devaient être aussi concernés. Dans notre travail clinique, outre la faible demande de soins de

cette catégorie, ce qui apparaissait comme plus évident, c'était surtout leur rôle en tant que « producteurs » de stress et non pas de victimes. Le *burnout*, est-il un problème des inspecteurs ? La question est intéressante à double titre, soit la réponse est négative et alors la question est de savoir comment font-ils, puisque nous médecins, censés les soigner, nous sommes largement atteints, soit elle est positive et alors comment aider à la prise de conscience et à la remédiation.

Contrairement à notre étude « La qualité de vie au travail dans les lycées et collèges. Le *burnout* des enseignants » publiée en 2011, nous avons préféré cette fois-ci le terme « d'épuisement professionnel ». Outre la volonté d'éviter un mot anglais, plusieurs raisons ont justifié ce choix. Le terme *burnout*, dans sa version médiatique actuelle, est largement influencé par les travaux de Christine Maslach et le questionnaire multidimensionnel qu'elle propose en 1981. Trois facteurs sont ainsi définis empiriquement, sans rapport avec une théorie précise du stress : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le non-accomplissement personnel. Elaboré à partir d'observations cliniques il y a eu redondance avec d'autres concepts comme celui du cynisme, estime de soi, « coping » ; confusion entre symptômes et stratégies d'adaptation et risque de circularité dans le concept de stress. Ces dernières années, une pétition a circulé en France revendiquant l'inclusion du *burnout* dans la liste de maladies professionnelles. Cela est d'autant plus paradoxal que le monde médical ne la reconnaît pas comme maladie, ce terme n'apparaît dans aucune classification des maladies au monde et que Christine Maslach elle-même tenait plus à une conception sociologique liée à une attitude vis-à-vis du travail et s'opposait à une médicalisation du concept. Quand nous utilisons le terme de *burnout* comme dans « climat de *burnout* » ou « *burnout* clinique », c'est pour ne pas nous écarter de la dénomination internationale et nous le considérons synonyme « d'épuisement professionnel ».

Dans la présente recherche nous avons utilisé un questionnaire basé sur la « théorie de conservation de ressources » qui tente de remédier aux critiques adressées au questionnaire MBI (Maslach *burnout* inventory),». Il a le mérite, à nos yeux, d'aborder tout autant les ressources individuelles qu'institutionnelles.

Le terme « trouble d'épuisement » apparaît en 2003 en Suède avec des critères définis et ajoutés dans le cadre des troubles mentaux de la classification internationale de maladies (CIM 10). Dans la pratique médicale, il est habituel depuis de nombreuses années, d'utiliser un axe pour classer des caractéristiques symptomatiques et un autre pour les causes supposées les avoir produites, par exemple le travail. Nous avons systématiquement accolé le terme « professionnel » à « épuisement » d'une part parce que contrairement à la pratique clinique en face à face, nous nous sommes limités à proposer un questionnaire par Internet sans questions causales autres que professionnelles ; d'autre part nous voulons éviter la confusion avec le terme « surmenage » ou « fatigue » qui risquerait de réduire la complexité

rattachée au concept du *burnout* où il y a autant de refus que d'incapacité à exercer un effort. « La principale caractéristique de l'épuisement professionnel est que les gens ne peuvent pas ou ne veulent pas faire à nouveau ce qu'ils ont fait » (Levinson H. 1981).

Ce rapport de recherche étant conçu avant tout pour être lu par ceux qui sont atteints ou risquent de le devenir, nous avons écarté la dénomination médicale la plus récente, proposée par la classification américaine DSM 5 dans le chapitre 7 « troubles liés à des traumatismes ou à des facteurs de stress » et qui pourrait englober le *burnout*. Nous aurions pu nous limiter à l'utilisation du mot stress mais la perception habituelle de ce concept renvoie aux propositions de Selye en 1946 en tant que déséquilibre provoqué par des facteurs externes. Ainsi 96 % des IEN de notre échantillon déclare y être de plus en plus soumis. Cela en dit long sur les conditions de travail mais reste peu opérationnel du point de vue de la santé publique. Avec l'épuisement professionnel et l'instrument pour le mesurer, nous obtenons le chiffre de 9,33 % qui est déjà élevé mais plus gérable médicalement (accès aux soins spécifiques et aux droits liés aux pathologies professionnelles). Nous sommes bien conscients des enjeux de dénomination autant dans l'accès aux soins, aux traitements spécifiques, dans la relation médecin-malade que dans l'accès au droit, et nous souhaitons ardemment un consensus médical à ce sujet. Ceux qui seraient intéressés par la question peuvent consulter ce que nous avons déjà abordé dans le livre « Souffrir d'enseigner... Faut-il rester ou partir ? ».

6.2 Les limites de notre étude

Outre le fait déjà souligné de l'utilisation d'un questionnaire plutôt que des entretiens cliniques, nous n'avons pas procédé à un échantillonnage de la population mais il a été décidé de proposer le questionnaire en ligne à la totalité du corps des inspecteurs territoriaux de l'Education nationale. Toutefois, comme cela a été précisé, la question de la représentativité ne semble pas se poser pour les IEN.

Nous ne voulions pas prendre le risque de faire échouer cette enquête en posant des questions qui paraissent très banales dans le cadre de « l'entretien singulier » médecin-malade, mais qui se révèlent intrusives pour des personnes qui n'ont rien demandé et de surcroît dans un contexte professionnel très sensible. C'est la raison pour laquelle nous avons accepté, tout en conservant la structure interne du questionnaire, d'écarter 4 questions - ce qui rend contestable les comparaisons avec d'autres recherches ayant utilisé le questionnaire complet et plus particulièrement dans le registre des somatisations. Mon statut de psychiatre et les questions proposées pourraient faire croire que les enjeux de l'épuisement professionnel se limitent à l'insatisfaction professionnelle et à des troubles émotionnels, ce qui n'est absolument pas le cas. De recherches avec le même questionnaire concernent

entre autres, le diabète type 2, les troubles du sommeil, les troubles musculo-squelettiques, l'infertilité, les troubles cardio-vasculaires, le syndrome métabolique. Nous souhaiterions que cette étude pilote serve à alerter les décideurs et que des recherches approfondies soient entreprises.

La faisabilité d'une telle enquête n'était pas évidente au départ, ce qui explique en partie nos limites et justifie une lecture prudente concernant des diagnostics médicaux qu'il convient de présupposer et non pas d'affirmer. De même, il convient d'être prudent sur des comparaisons avec d'autres publications sur le sujet relatives à d'autres populations de travailleurs.

6.3 Le questionnaire Shirom-Melamed

Le questionnaire Shirom-Melamed a été proposé par ces deux chercheurs en 1989 et 2006 comme une alternative au questionnaire de *burnout* de Maslach pour évaluer la perte des ressources énergétiques de l'individu au travail, une combinaison de fatigue physique, de lassitude cognitive et d'épuisement émotionnel. La construction unidimensionnelle de cet outil autour du concept d'épuisement de ressources permet de mieux éviter la confusion avec la dépression, critique souvent adressée à d'autres questionnaires de *burnout*.

Une première version de cet outil (SMBQ) comporte 22 items correspondant à 4 sous échelles :

1. fatigue physique,
2. lassitude cognitive,
3. tension,
4. manque de vitalité,

et a été utilisée pour évaluer l'épuisement au travail mais aussi chez des patients consultant pour de troubles liés au stress autre que professionnel (Lundgren-Nilsson et al. 2012).

La version révisée (SMBM) comporte 14 items correspondant à des affects négatifs ressentis au cours des derniers 30 jours de travail et regroupés en trois sous échelles :

1. **Fatigue physique** : comprend 6 items par exemple « *Je me sens physiquement vidé(e)* ». La fatigue excessive et persistante caractérise cliniquement le *burnout* et elle est évaluée dans tous les questionnaires sur le sujet.
2. **Lassitude cognitive** : comprend 5 items par exemple « *J'ai l'impression de ne pas avoir les idées claires* ». La capacité à mobiliser rapidement ses ressources intellectuelles, particulièrement nécessaires à la population qui nous concerne n'était pas évaluée jusque-là dans les autres questionnaires du *burnout* (Sassi N. & Jean-Pierre Neveu J. P. 2010).

3. Epuisement émotionnel : comprend 3 items par exemple « *Je me sens incapable d'être à l'écoute des besoins de mes collègues et du personnel* ». Ce type de question montre la spécificité du questionnaire par rapport au monde du travail et une réponse à la critique de vouloir réduire le *burnout* à la simple fatigue ; le désengagement est pris en compte même si on évite des questions sur le cynisme et l'inefficacité (Schaufeli W.B., Leiter M.P., Maslach Ch. 2009).

On doit répondre à chaque item en fonction de sa fréquence en utilisant une échelle en 7 points : 1 équivaut à « Jamais ou Presque jamais », 2 à « Très rarement », 3 à « Assez rarement », 4 à « Parfois », 5 à « Assez souvent », 6 à « Très souvent » et 7 à « Toujours ou Presque toujours ».

Pour chaque sous-domaine et pour l'ensemble de l'échelle, le score total est moyenné en le divisant par le nombre d'items du domaine. Cela limite les biais introduits par la suppression de quatre items dans la version auto-administrée via Internet que nous avons utilisée. Les items supprimés sont les suivants : « 4. *I feel fed up.* 5. *I feel like my "batteries" are "dead."* 6. *I feel burned out.* 7. *My thinking process is slow* ».

Cet outil est l'instrument de la théorie que nous allons décrire.

6.4 La théorie de la préservation des ressources

Proposée par S.E. Hobfoll en 1989 qui considère que la motivation humaine réside dans un besoin de création de ressources. « *Les gens ont des compétences innées et acquises par apprentissage pour créer, élever, conserver et protéger la qualité et la quantité de leurs ressources* ». Ce principe va avoir deux implications. D'une part, il conditionne l'analyse du stress à l'apport d'une personne à une situation et non à l'étude de seules contraintes externes ; d'autre part, il définit le stress comme le comportement d'un organisme ne pouvant conserver et à fortiori développer ses ressources.

Le stress apparaît sous trois conditions :

1. quand des ressources clés (survie, intégrité personnelle) sont menacées de perte ;
2. à la perte de ressources ;
3. quand on échoue à gagner des ressources suite à un investissement significatif d'autres ressources.

Contrairement à la conception traditionnelle du stress comme un état consécutif à la perception des demandes qui dépassent les ressources pour y faire face, on considère ici que dans la plupart des situations stressantes au travail les ressources pour y faire face sont rarement dépassées : on peut être

très stressé tout en faisant face parfaitement à la situation. En définissant le stress sans donner prééminence à la perception on évite la circularité du concept de stress dominant jusque là et on met en avant les conditions objectives du travail et les conditions objectives du travailleur (Hobfoll S.E. & Shirom A. 2000).

Le *burnout* est une réponse affective avec perte graduelle des ressources énergétiques comme résultat d'une exposition au stress au travail, sans contre balancement pour reconstituer des ressources. Ce dernier aspect ouvre sur des recherches relativement récentes autour de la récupération du stress, le temps du sommeil et des loisirs (Söderström M. 2012). L'orientation des études sur le *burnout* vers l'engagement et la vitalité viennent renforcer la position de Hobfoll (Gorgievski, M.J., & Hobfoll, S.E. 2008).

Quatre types de ressources sont considérées par Hobfoll : matérielles, conditions sociales, personnelles et énergétiques. Les ressources peuvent être des objets (par ex. voiture, maison), conditions (par ex. relations intimes, rôle parental, réseaux sociaux), caractéristiques personnelles (habiletés), psychologiques (par ex. estime de soi, auto-efficacité, optimisme), énergétiques intrinsèques (la stabilité émotionnelle, l'agilité cognitive et la vitalité), énergétiques extrinsèques (salaire, information). Plus récemment une taxonomie a été proposée qui a le mérite de bien souligner l'intérêt du concept pour englober tout autant les ressources de travailleurs que celles de l'institution où ils travaillent et de la société dans laquelle ils vivent. Cela ouvre sur des recherches du *burnout* autant comme phénomène individuel que collectif.

TAXONOMIE DE RESSOURCES
LIEKE L. TEN BRUMMELHUIS & ARNOLD B. BAKKER 2012)

CONTEXTUEL	Macro ressources	Culture
		Justice sociale
		Contexte économique
		Politique publique
	Objet/conditions	Mariage
		Emploi
		Famille
		Réseau social
	Soutien social	Affection, amour
		Conseils
		Respect
		Aide instrumentale
PERSONNEL	Ressources-clés	Auto-efficacité
		Estime de soi
		Optimisme
		Pouvoir social
	Ressources constructives	Habilité
		Connaissances
		Expérience
		Résilience mentale
		Santé
	Energie	Humeur
		Energie physique
		Energie cognitive
		Attention
		Temps

Les ressources ont une valeur instrumentale pour les individus et aussi symbolique, leur permettant de définir qui ils sont. Il convient de ne pas envisager les ressources de façon isolée mais en interdépendance et de tenir compte de facteurs du contexte social et culturel qui soutiennent ou empêchent l'agrégation de ressources (voir chapitre sur le climat du *burnout*).

La mobilisation des ressources s'inscrit dans un système dynamique complexe d'anticipation de gains et de pertes, ainsi, l'anticipation de la perte a un pouvoir plus fort que les attentes de gains (Tversky, A., and Kahneman, D. 1974). Nous avons tendance à chercher à éviter et à privilégier les stratégies de prévention des pertes plutôt qu'à rechercher activement des opportunités de gains des ressources. Les pertes sont plus saillantes que les gains. Cela a un impact inhibitoire fort dans les processus d'engagement. Nous devons investir des ressources pour nous protéger contre la perte des ressources, les récupérer ou en gagner. Quand nous sommes stressés, nous nous engageons dans des stratégies pour y faire face à une situation dans l'objectif d'endiguer des nouvelles pertes de ressources. Cela implique le risque de pertes secondaires jusqu'à épuisement d'une ressource (effort compensatoire par exemple) ce qui nous oblige à nous retourner vers une autre ressource moins facilement récupérable et moins efficace (estime de soi par exemple). Ce fonctionnement en spirale concerne tout autant les pertes que les gains. La fatigue est une réponse adaptative de l'organisme provoquant un changement d'attention de l'environnement externe vers des stimulations internes dans l'objectif de préservation des ressources (Gorgievski, M.J., & Hobfoll, S.E. 2008). Nous acceptons facilement de perdre notre énergie parce que nous savons que nous pouvons la récupérer avec du repos.

Hors situation de stress, nous tendons à développer un surplus de ressources pour prévenir de futures pertes et cela est corrélé à une sensation de bien-être (« eustress »). Quand nous sommes mal équipés pour gagner des ressources nous avons tendance à adopter une attitude défensive d'autoprotection pour éviter de perdre d'avantage et conserver le peu qui nous reste. Confronté à une même situation, quand on manque de ressources, on risque de perdre d'avantage ; de ce fait, on ne saurait pas blâmer les victimes en disant : « *Si seulement elles employaient mieux leurs ressources, elles pourraient surmonter le stress* » (Hobfoll, S.E 1989).

Réinterpréter une situation de menace comme un challenge est une façon de conserver des ressources en focalisant sur les gains plutôt que sur les pertes. De même, réévaluer la valeur d'une ressource ou l'interprétation d'un événement et ses conséquences, sont des stratégies de conservation de ressources. A l'opposé, un petit gain suite à la prise d'un grand risque, est interprété comme une perte. L'importance accordée à la valeur que nous attribuons à nos ressources rapproche cette théorie de thérapies contextuelles actuelles basées sur des valeurs psychologiques et des buts qui nous en rapprochent ou nous en éloignent. Les ressources ont une valeur intrinsèque qui va au-delà de leur rôle tampon dans le stress.

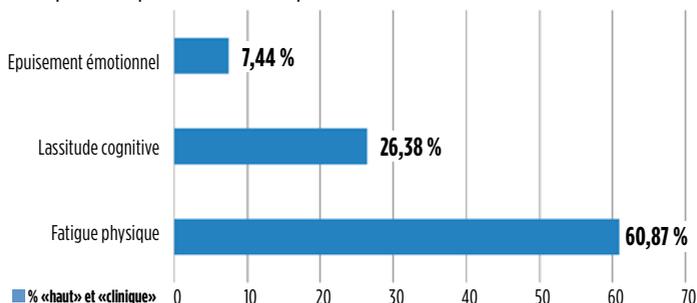
L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL DES IEN

Nous avons utilisé le questionnaire SMBM décrit précédemment auto administré via Internet. L'analyse porte sur **598 répondants**. Nous avons utilisé des points de césure (cut-off) que nous précisons dans le chapitre « *burnout* clinique ». Quand nous parlons d'épuisement professionnel ou *burnout*, nous faisons référence uniquement à la population dépassant un certain seuil de gravité et les graphiques et commentaires se limitent à ce groupe.

Nous obtenons 2 types de résultats qui correspondent à l'évaluation du questionnaire dans sa totalité (ce qui nous permet de parler d'épuisement professionnel ou *burnout*) et des évaluations partielles de trois sous-domaines (physique, cognitif, émotionnel).

- ▶ **23,33 %** présentent une présomption de *burnout* et 9,33% correspondent à une présomption de *burnout* clinique.
- ▶ **76,66 %** n'ont pas de *burnout* ou il est léger ou moyen.

Une majorité d'inspecteurs indique être dans un état de fatigue physique qui est très souvent, toujours ou presque toujours présent dans les 30 derniers jours qui ont précédé l'enquête.



D'après la définition de la fatigue que nous avons mise en avant, nous pouvons conclure qu'une majorité d'inspecteurs a des préoccupations concernant la préservation de ses ressources énergétiques et que malheureusement un quart n'arrive pas à les restituer avec le temps de repos.

Les différences des résultats entre les composantes du *burnout*, sont interprétées généralement par les différences dans les stratégies pour faire face aux situations de stress : on peut tenter de résoudre le problème ou éviter une confrontation directe en changeant ses pensées et ses émotions. Focaliser sur le problème risque de conduire à l'épuisement émotionnel, tandis que focaliser sur l'émotion est plus corrélé à l'épuisement physique. En même temps on considère qu'il est plus efficace comme stratégie de focaliser sur le problème dans les cas de situations stressantes contrôlables et sur l'émotion quand elles sont incontrôlables.

7.1 Le *burnout* clinique

La dynamique de conservation et d'acquisition de ressources sous-entend que nous cherchons tous, dans le cadre du travail, à lutter pour éviter le *burnout* et que celui-ci est un processus de perte dans la durée mesuré en continu et non pas une variable dichotomique « présente » ou « absente » habituelle dans la pratique médicale où un diagnostic a des conséquences concrètes en termes de spécificité de traitement, des compensations financières voire judiciaires.

Même si la plupart des études utilisent le Maslach *burnout* inventory il est difficile de savoir à quoi correspondent les résultats, d'autant plus que ce questionnaire est multidimensionnel. Il peut signifier, tel que le recommande le manuel du MBI, qu'on a divisé les résultats en 3 groupes et on considère « *burnout* » le tiers le plus élevé (mais dans ce cas il n'y a pas de critère externe assurant que tel score est corrélé avec des maladies ou des détériorations des performances). Ainsi on peut lire régulièrement dans les médias que de 30 à 40 % du corps médical aux USA est en *burnout*. Cela peut signifier aussi qu'on a utilisé un point de césure basé sur le critère médical de « neurasthénie » de la classification CIM 10 et validé un point de césure pour chacune des trois sous échelles du MBI ; on fait ici le diagnostic de *burnout* quand il y a des scores au-delà du point de césure de l'échelle d'épuisement émotionnel combiné à des scores élevés dans l'une ou l'autre des dimensions restantes du MBI. De plus les symptômes doivent être en rapport au travail et avoir donné lieu à un traitement (Schaufeli et al. 2001). Avec ces critères, 9 % d'enseignants au Pays Bas ont un *burnout* clinique.

Pour ceux qui utilisent des échelles unidimensionnelles comme le SMBM, cela peut signifier qu'on considère *burnout* quand les résultats sont au-dessus de la moyenne et dans ce cas 49,6 % de médecins résident en Turquie (Bilgel N et al. 2012), 51,4 % d'employés consultant un centre de médecine du travail en

Israël et 46,83 % des I.E.N. en France sont en *burnout*. Cela peut signifier aussi, et c'est le choix que nous avons fait, que l'on considère des points de césure à partir de l'utilisation du SMBQ en milieu clinique et que les chercheurs publient dans la littérature internationale montrant des corrélations entre les résultats au SMBQ et plusieurs sortes de troubles somatiques décrits antérieurement.

Même si le questionnaire SMBM a été traduit et validé en France (Sassi N. & Neveu J.P. 2010), les points de césure tel que nous les avons utilisés mériteraient une confirmation dans des futures recherches en France, tant les facteurs culturels sont importants dans la perception du *burnout*. Ainsi Schaufeli écrit : « Il a été soutenu que la popularité du *burnout* en Amérique du Nord se trouve dans le fait d'être une étiquette non-médicale, socialement acceptée qui porte une stigmatisation minimale en termes de diagnostic psychiatrique» (Shirom, 1989). Paradoxalement, l'inverse semble être vrai en Europe : l'épuisement professionnel est très populaire parce que c'est un diagnostic médical qui ouvre les portes de l'État-providence avec sa prise en charge et des programmes de traitement. Si cela s'applique bien à la partie nord de l'Europe, la question reste posée en France avec la revendication récente de reconnaissance du *burnout* comme maladie professionnelle.

LES POINTS DE CÉSURE

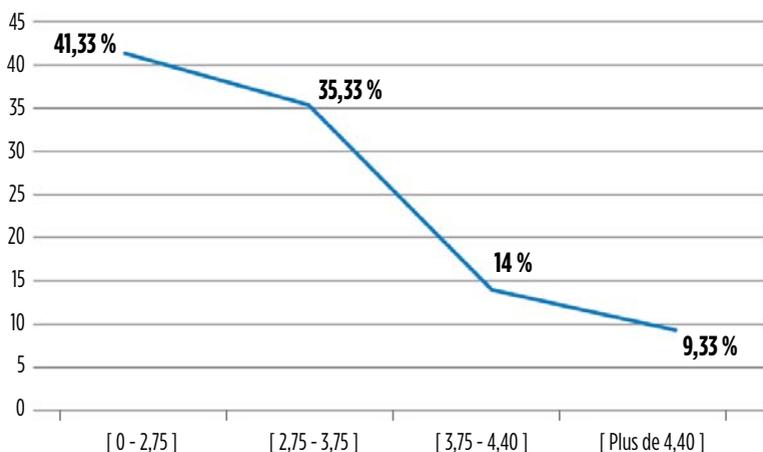
Dans une échelle allant de 1 à 7, nous avons choisi 4 points de césure (cut-off) nous basant sur l'expérience clinique des suédois (Grossi et *al.* 2003, Lundgren-Nilsson et *al.* 2012), les seuls à avoir officialisé depuis 1997 le diagnostic de *burnout* et qui, depuis 2003, ont proposé le « syndrome d'épuisement » avec des critères cliniques précis et plus récemment une échelle pour les mesurer (Karolinska Exhaustion Disorder Scale). Comme nous verrons dans la description du syndrome, le fait de s'agir d'un diagnostic médical n'exclut pas des considérations autres que professionnelles, raison pour laquelle ils utilisent le questionnaire SMBQ comportant 22 items et non pas le SMBM, spécifique pour le travail, avec 14 items. Comme les réponses sont moyennées en les divisant par le nombre d'items remplis, cela peut limiter les biais quand on change le nombre d'items. Néanmoins, la question de la précision des points de césure reste posée, mais toutes les autres options disponibles nous semblaient plus contestables ou infaisables dans le cadre de notre étude.

- ▶ Les réponses de 1 à 2,75 : épuisement absent ou léger
- ▶ Les réponses \geq à 2,75 : épuisement moyen
- ▶ Les réponses \geq à 3,75 : épuisement haut
- ▶ Les réponses \geq à 4,40 : *burnout* clinique

PROCESSUS D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL EN %

PAS D'ÉPUISEMENT
PROFESSIONNEL/
BURNOUT

ÉPUISEMENT
PROFESSIONNEL/
BURNOUT



POINT DE CÉSURE

Il est intéressant de constater que 9,33 % de *burnout* clinique chez les I.E.N. en France, c'est presque le même pourcentage trouvé chez les enseignants au Pays Bas en utilisant le questionnaire de Maslach (MBI) et de points de césure validés pour ce pays (Schaufeli 2005). Ces chiffres sont élevés puisque le même auteur constate que l'Education occupe la première place selon les statistiques hollandaises de *burnout* et que le *burnout* clinique dans les autres professions est de 4 à 7 %.

7.2 Syndrome d'épuisement

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

- A. 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.
- B. Réduction marquée d'énergie mentale qui se manifeste par la réduction des prises d'initiative, le manque d'endurance, le besoin des temps de récupération de plus en plus longs après un effort mental.
- C. Présence d'au moins 4 des symptômes suivants pendant la plus grande partie 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
- D. Les symptômes provoquent des troubles cliniquement significatifs ou interfèrent avec la vie sociale, professionnelle ou autre domaine important du fonctionnement.
- E. Les symptômes ne sont pas provoqués par les effets physiologiques directs des substances (par exemple abus de drogues ou de médicaments) ou une maladie générale (par exemple hypothyroïdisme, diabète, maladies infectieuses).
- F. 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, la hypersensibilité sensorielle, l'émoussement émotionnel, la réponse aux contraintes, l'irritation et la colère.

Les auteurs suédois reprennent l'hypothèse soutenue dans une étude longitudinale chez le personnel enseignant (Burke R.J. et al. 1996) à savoir que le *burnout* est un médiateur entre risques psychosociaux et maladie caractérisée. Le *burnout* sous clinique peut être amélioré par des changements organisationnels tandis que le trouble d'épuisement nécessite un traitement individuel.

Lorsque nous parlerons désormais de *burnout* ou d'épuisement professionnel chez les I.E.N., nous ferons explicitement référence à la population de 23,33 % constituée par les groupes « haut » (14 %) + « clinique » (9,33 %). C'est ce pourcentage qui doit guider la réflexion sur des mesures spécifiques de prévention secondaire et tertiaire.

LE CLIMAT DE *BURNOUT*

En préalable, il faut noter que de toutes les variables sociodémographiques qui ont été étudiées par le passé dans une population d'enseignants, celle de l'âge est la plus reliée au *burnout*.

Les jeunes en dessous de 30 ans ont un niveau de *burnout* plus élevé que leurs aînés. Cette situation ne se retrouve pas chez les inspecteurs et peut être expliquée par le faible pourcentage du groupe 30 à 40 ans ayant répondu à notre enquête (4,25 %). C'est le groupe « 41 à 50 ans » qui semble le plus exposé et celui de plus de 60 ans le moins.

Quant à la variable sexe on note très peu de différence entre les inspecteurs femme et homme avec une légère vulnérabilité chez les femmes.

A ce propos, nous écrivions en 2011 à propos du *burnout* des enseignants : *« Il n'y aurait pas ou peu de différences suivant le sexe. Les hommes célibataires sont plus vulnérables, de même que les universitaires. En cas de burnout sévère, ils ont plus de jours d'absence que les femmes. Suite à l'analyse des différents composants du burnout, les enseignants femmes sont plus vulnérables à l'épuisement émotionnel et à la perte du sentiment d'efficacité professionnelle tandis que les hommes enseignants le sont aux attitudes cyniques »* (Fotinos G. & Horenstein J. M. 2011).

Pour les liens avec l'ancienneté dans le métier et dans le poste on remarque que ce sont les groupes ayant une ancienneté de métier de 11 à 15 ans et de poste de 1 à 2 ans qui sont les plus vulnérables. L'apparition rapide de l'épuisement dans un poste de travail a déjà été repérée chez les enseignants débutants entre 2008 et 2012 (Rasclé N. 2013).

« Des forces socioculturelles ont un impact significatif dans le degré de flexibilité que nous avons pour acquérir et préserver nos ressources » (Hobfoll et Al. 2016). Les conditions de travail, la culture organisationnelle et sociétale, l'équilibre travail/vie privée peuvent faciliter ou au contraire épuiser nos ressources.

Une question importante concerne les types de ressources pertinentes à un processus comme le *burnout* et à un contexte spécifique comme celui du travail des inspecteurs. Il convient de ne pas considérer l'individu et son milieu comme deux variables indépendantes, mais de focaliser sur les transactions dynamiques entre les deux.

Il ne suffit pas d'examiner la disponibilité d'une ressource étant donné que ces ressources peuvent ne pas être utilisées ou même ne pas être les bienvenues. Ainsi, si des macro ressources concernant la santé mentale du personnel de l'Education nationale sont bien en place depuis des nombreuses années, comme le dispositif psychiatrique de la MGEN ou les réseaux PAS, cela ne nous informe pas de leur utilisation effective par les inspecteurs. De même, le soutien peut fournir des services et de l'information, mais en même temps, enlever le statut. Le soutien social a parfois du positif et parfois aussi des effets négatifs. Nous ne pouvons pas nous passer de l'évaluation subjective de la valeur d'une ressource tout autant dans une vision personnelle (« Je suis fatigué ») que collective (« J'estime que le niveau de stress du personnel connaît une amélioration, une dégradation ou est sans changement »), quand nous essayons de comprendre l'impact et tenter de modifier le milieu du travail vers un meilleur équilibre entre les coûts et les bénéfices d'une ressource.

D'après la théorie, même dans les institutions où les individus sont très engagés, la menace de la perte de ressources prédomine sur les gains et les cycles de gains sont fragiles et dépendants des pratiques institutionnelles. Quand les pertes sont évidentes, il est difficile de créer ou de maintenir le cycle des gains.

Pour tenter d'approcher ces questions complexes, nous avons tenu compte des ressources liées aux pertes et aux gains en faisant une étude comparative entre les groupes « épuisement professionnel » « absent + bas » (41,33 %) et « haut + clinique » (23,33 %), croisés avec les réponses concernant l'environnement de la fonction, l'exercice de la fonction, la qualité de vie au travail, la visibilité de l'environnement professionnel et l'accomplissement professionnel.

Nous avons sélectionné les réponses nous permettant d'approcher les trois sous chapitres décrits ci-dessous qui correspondent à ce qu'on peut trouver dans la littérature basée sur des ressources comme les meilleurs indices d'un climat de *burnout* nous permettant de justifier les propositions autant au niveau individuel qu'organisationnel faites dans ce rapport.

8.1 Surcharge

Les demandes excessives de travail font partie de tous les modèles de stress au travail. Toutefois la théorie de conservation de ressources cherche à expliquer les résultats paradoxaux des recherches où, au contraire, ces demandes permettent de prédire l'engagement plus que l'épuisement professionnel ; c'est le cas des lieux de travail avec suffisamment de ressources permettant aux individus et à l'équipe d'avoir du succès dans leurs objectifs, contribuant ainsi aux gains de ressources et à l'espoir de gains dans le futur. La pertinence des ressources est d'autant plus grande que généralement la surcharge contribue à leur déplétion. La surcharge induit la fatigue, la non récupération de la fatigue peut conduire au stress, la non récupération du stress peut conduire au *burnout*.

Nous cherchons à avoir un aperçu de la charge de travail à travers l'opinion subjective des acteurs et quelques indices objectifs.

• Distance entre écoles, entre bureau et écoles, superficie de la circonscription

A partir de 15 000 km parcourus par an il semble y avoir une vulnérabilité en comparaison avec les groupes qui en font moins. De même pour le groupe faisant plus de 10 000 km/an rien que pour les réunions académiques et départementales.

En cohérence avec le concept d'épuisement professionnel, 83,57 % des inspecteurs atteints perçoivent comme trop lourdes leurs charges de travail et ils sont encore plus nombreux (86,43 %) à estimer que les conditions de travail se sont dégradées.

77,85 % des inspecteurs épuisés professionnellement sont assez peu ou pas du tout satisfaits avec les conditions matérielles de travail.

• Volume de travail

Il y a une vulnérabilité dans le groupe qui perçoit une augmentation du volume de travail comparé à ceux qui le jugent inchangé. Ils sont 95 % à juger que le volume du travail avait augmenté dans le groupe avec *burnout*. Même si l'ensemble des inspecteurs dans sa grande majorité (92,77 %) perçoit une augmentation du volume du travail, ils sont moitié moins dans le groupe « épuisé professionnellement » à dire qu'il n'y a pas d'augmentation.

8.2 Ressources pour éviter le *burnout*

• **Autonomie**

Fait référence au degré avec lequel un individu croit pouvoir affecter directement son contexte de travail. Un des modèles les plus étudiés dans l'organisation du travail (Karasek R.A. 1979) soutient que le stress au travail résulte de l'interaction entre demandes et contrôle (latitude décisionnelle). La perception subjective du contrôle des événements dans le contexte du travail joue un rôle plus important pour influencer les réponses au questionnaire dérivé du modèle, que la réalité objective de la situation.

En accord avec la littérature internationale, les groupes jugeant leur autonomie peu ou pas du tout satisfaisante sont plus vulnérables au *burnout* clinique. 60,71 % de ceux qui sont atteints font un jugement dans ce sens.

66,13 % des IEN jugent leur autonomie très ou assez satisfaisante dans le groupe sans *burnout*. Ils ne sont que 39,28 % dans le groupe « épuisé professionnellement ».

Allant dans le même sens que la perception d'autonomie, il y a moitié moins d'inspecteurs épuisés professionnellement à contester l'affirmation « la plupart des décisions sont prises d'en haut » comparés à ceux sans *burnout*. 84,29 % des inspecteurs atteints sont d'accord avec cette affirmation.

• **Soutien social**

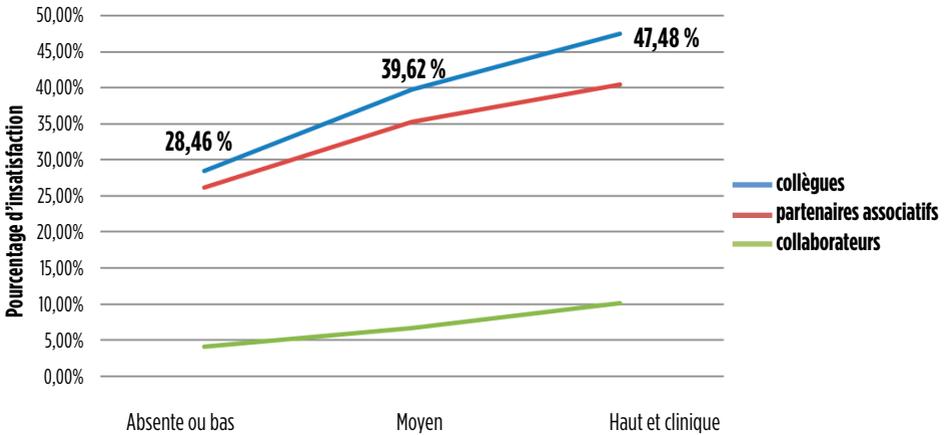
C'est la variable la mieux connue parmi celles proposées comme tampon contre le stress au travail. Dans le cadre de la théorie de préservation de ressources, elle est considérée comme la route principale pour les individus dans l'obtention de ressources pour faire face à l'environnement de travail et achever ses objectifs personnels (Hobfoll SE. 2002).

Nous évaluons le soutien social à travers des questions concernant la satisfaction de travailler en équipe avec les collègues, les collaborateurs et les partenaires associatifs.

Le tableau ici-bas représente le degré d'insatisfaction en fonction du degré d'épuisement. Il est intéressant de constater que quel soit le degré d'épuisement, les IEN de notre échantillon sont dans l'ensemble plus insatisfaits du travail en équipe avec leurs collègues qu'avec leurs collaborateurs ou les partenaires associatifs. Il y a une cohérence dans l'orientation des lignes : plus on est épuisé, plus on est insatisfait du travail en équipe.

Ceux qui sont insatisfaits, quel que soit l'interlocuteur, sont surreprésentés chez les inspecteurs épuisés professionnellement.

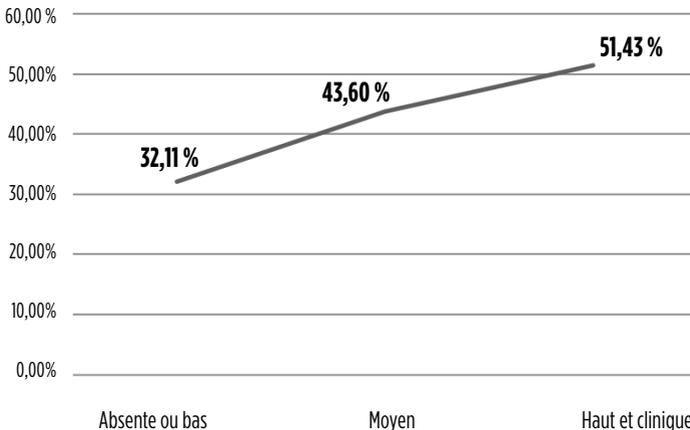
DEGRÉ D'INSATISFACTION EN FONCTION DU DEGRÉ D'ÉPUISEMENT



• Appui de la hiérarchie

Deux questions y font référence : les relations avec votre hiérarchie et le soutien par la hiérarchie. La littérature sur le sujet met en avant le rôle de la hiérarchie pour donner plus de prédictibilité à la survenue d'événements stressants, rendre compréhensibles la présence d'un stresseur et alléger son impact en changeant de perspective d'évaluation.

SENTIMENT DE NE PAS ÊTRE SOUTENUE PAR LA HIÉRARCHIE EN FONCTION DU DEGRÉ D'ÉPUISEMENT



On note qu'une majorité d'inspecteurs épuisés professionnellement ne se sent pas soutenue par sa hiérarchie.

Une majorité des IEN en *burnout* jugent que les relations avec l'IA /recteur se sont dégradées (53,24 %). Ceux qui ne sont pas en *burnout* le disent à 33,74 %. Il y a une forte surreprésentation des IEN en *burnout* dans le groupe qui estime la relation avec l'IA /recteur dégradée.

• Soutien instrumental

66,61 % des inspecteurs répondant à notre enquête n'ont pas le sentiment de disposer des outils numériques adaptés. Toutefois, ils sont 75,71 % chez ceux épuisés professionnellement et 61,38 % chez ceux qui ne le sont pas.

• Opportunités de développement professionnel

Un autre modèle du stress au travail très étudié est celui du déséquilibre effort/récompense (Siegrist J. 1996). Il soutient que les récompenses en termes de salaire, renforcement de l'estime de soi, opportunités de carrière, fonctionnent comme tampon entre effort et stress. Nous nous sommes limités au développement personnel à travers de questions sur : formation mise à disposition, utilisation de compétences professionnelles, information, perspectives d'évolution.

Une majorité de notre échantillon soit 66,61 % jugent les possibilités de formation mises à leur disposition peu ou pas satisfaisantes ; ce pourcentage monte à 75,71 % chez ceux épuisés professionnellement.

Une majorité à 52,82 % de ceux qui n'ont pas de *burnout* jugent satisfaisante l'information mise à leur disposition pour leur travail quotidien ; ils sont moins d'un quart à dire la même chose dans les cas d'épuisement professionnel.

Il y a plus du double d'IEN en épuisement professionnel comparé aux autres pour estimer que « l'utilisation de mes compétences professionnelles » est pas du tout ou assez peu satisfaisante (65,57 % contre 31,05 %). Ceux qui jugent de la sorte sont fortement surreprésentés dans notre échantillon d'IEN en *burnout*.

Presque un quart de l'ensemble des IEN répondant à notre enquête est « pas du tout satisfait » des perspectives d'évolution dans le métier. Ils sont fortement surreprésentés dans les cas de *burnout*. Et presque autant concernant les possibilités de mobilité interne à l'E.N. Quant aux possibilités de mobilité externe à l'E.N., 90,30 % des cas d'épuisement professionnel la jugent « pas du tout » ou « pas assez satisfaisante ».

8.3 Ressources pour faciliter l'engagement

L'engagement est défini comme un état caractérisé par la vitalité (haut niveau d'énergie et de résilience mentale, volonté d'investir des efforts dans le travail et persévérance face à des difficultés) ; le dévouement (l'enthousiasme, l'inspiration, la fierté, le challenge) ; l'absorption (concentration dans son travail, de sorte que le temps passe vite et on a des difficultés à s'en détacher). « Les résultats des entretiens avec des employés engagés, suggèrent qu'ils travaillent beaucoup d'heures sans avoir l'obsession du travail caractéristique de « workaholics » (Schaufeli et al. 2002).

• Flexibilité

C'est une compétence qui se décline en trois domaines : la flexibilité physique est caractérisée par l'adaptation du corps aux effets du stress ; la flexibilité cognitive est l'habileté à « penser hors cadre » ; la flexibilité émotionnelle est l'acceptation des affects négatifs quand ils risquent de nous éloigner de nos buts et de nos valeurs. L'idée de base est que « la persistance dans l'effort est comme un muscle : plus un individu l'utilise, plus il devient fort » (Baumeister et al. 2007).

Lorsqu'il y a une déplétion de cette ressource, il y a une réduction de son effet tampon quant aux conséquences dommageables pour la santé des réponses au stress. Nous ignorons quel est l'état sanitaire du corps d'inspection et si des recherches à ce sujet ont été conduites ailleurs. Nous avons tenté d'avoir un aperçu de la flexibilité en nous basant sur les réponses à des questions de synthèse comme « être soumis de plus en plus à des facteurs de stress » et « le moral ».

En accord avec le concept du *burnout*, la totalité d'IEN qui en est atteinte a le sentiment d'être soumise de plus en plus à des facteurs de stress. Cette cohérence nous rassure quant au fait que notre échantillon n'a pas répondu de façon aléatoire au questionnaire que nous leur avons proposé.

Certes, l'ambiguïté liée au concept de stress ne nous permet pas de dire s'il renvoie aux stressés, aux réponses psychophysiologiques ou aux deux puisque 90 % de ceux qui n'ont pas de *burnout* répondent dans le même sens. S'agissant de réponses, la littérature considère trois paliers dans la gravité des affects négatifs : l'insatisfaction professionnelle, le *burnout* et la somatisation. Le terme « moral » utilisé dans la présente recherche renvoie au premier palier et les résultats sont plus éclairants :

Parmi ceux qui sont en *burnout* 41,43 % estiment que le moral est « mauvais », comparé au 7,66 % qui sans être en *burnout* estiment la même chose. Il y a un petit groupe de 10 % des IEN en *burnout* qui estime au contraire que son moral est bon (il n'y en a aucun dans ce groupe pour répondre « excellent ») ce qui met en lumière l'intérêt de l'entretien clinique pour affirmer un diagnostic.

• Equilibre travail - vie personnelle

C'est à travers le nombre d'heures travaillées que nous essayons d'avoir un aperçu du temps laissé pour la vie familiale et des activités autres que professionnelles. 63 % des IEN déclarent travailler plus de 50 heures hebdomadaires.

Le groupe qui dit travailler entre 61 et 70 h par semaine est plus vulnérable au *burnout* que tous les autres groupes disant travailler moins d'heures. C'est dans le petit groupe d'inspecteurs (3 %) disant travailler le moins (entre 35 et 40h) où il y a la plus nette sous-représentation du *burnout*.

Contrairement à nos attentes il n'y a pas de surreprésentation du *burnout* dans le groupe d'inspecteurs que disent travailler plus de 70h (6,12 %). Nous ne pouvons pas écarter le fait que s'éloigner de sa vie personnelle permet dans certains cas de préserver ses ressources énergétiques ou que la qualité prend le pas sur la quantité. Nous n'avons pas posé des questions directes sur la qualité de vie de couple et familiale ou sur des engagements autres que professionnels.

D'une part les demandes de la vie familiale, les soins des enfants et des parents âgés vont se surajouter et rentrer en conflit avec la vie professionnelle et d'autre part dans un milieu de travail stressant, les ressources de la vie privée permettent de limiter l'impact du stress sur la santé.

• La gestion des conflits

Elle suit de près « le travail administratif » dans le classement des types de charges les plus lourdes faites par les répondants de notre échantillon. Nous l'évaluons en considérant les questions concernant les relations avec les parents d'élèves, les enseignants et les directeurs d'écoles.

Une majorité d'IEN répondant à notre enquête considère que la relation avec les parents d'élèves s'est dégradée. Ils sont 60,29 % des IEN épuisés professionnellement à répondre dans ce sens.

27,14 % des IEN en *burnout* considèrent que la relation avec les enseignants s'est dégradée. Ils sont moitié moins dans le groupe sans *burnout*.

19,23 % des IEN en *burnout* considèrent que la relation avec les directeurs d'école s'est dégradée. Ils sont 8,33 % dans le groupe sans à dire la même chose.

C'est dans la dégradation de la relation avec les enseignants que l'on trouve la plus grande surreprésentation des IEN en épuisement professionnel.

• Culture de tolérance à l'erreur

Nous tâchons d'approcher ce concept à travers la question : « *J'ai le sentiment*

qu'en cas de difficulté, je peux facilement faire appel à mes collègues ». Près d'un quart de notre échantillon d'IEN répond par la négative à cette question. Ils sont le double (32,36 %) dans la population épuisé professionnellement en comparaison avec ceux qui ne le sont pas (16,53 %).

Ceux qui ont répondu « non » sont plus vulnérables à l'épuisement professionnel comparés à ceux qui ont répondu par l'affirmative.

Depuis les premières publications sur le *burnout* des cadres supérieurs, il est écrit que les lieux de travail « *devraient fournir des moyens par lesquels les gens peuvent exprimer non seulement leur colère, mais aussi leur déception, l'impuissance, le désespoir, la défaite et la dépression. Quand les gens dans la défaite nient leurs sentiments de colère, la colère bouillonnante contribue au sentiment d'épuisement professionnel* » (Levinson H. 1981).

ITEMS PERMETTANT DE DISCRIMINER CEUX QUI SONT EN ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL DE CEUX QUI NE LE SONT PAS.

- ▶ Estimez-vous vos charges de travail trop lourdes
- ▶ Dans l'exercice de mon métier, je dispose d'une marge d'autonomie et d'initiative
- ▶ La plupart des décisions sont prises d'en haut
- ▶ Êtes-vous satisfait du travail en équipe avec vos collègues
- ▶ L'information mise à votre disposition pour votre travail quotidien est...
- ▶ J'estime que l'utilisation de mes compétences professionnelles est...
- ▶ Êtes-vous satisfait des perspectives d'évolution dans le métier
- ▶ J'ai le sentiment d'être soumis de plus en plus à des facteurs de stress
- ▶ Estimez-vous que votre moral est...
- ▶ J'ai le sentiment qu'en cas de difficulté je peux facilement faire appel à mes collègues
- ▶ Vous estimez-vous satisfait des conditions matérielles de travail
- ▶ J'ai le sentiment que la hiérarchie me soutient
- ▶ Relations avec les enseignants
- ▶ Relations avec les directeurs d'école
- ▶ Estimez-vous que le volume de travail a...
- ▶ Relations avec l'IA Recteur
- ▶ Les possibilités de formation mises à votre disposition sont...
- ▶ Nombre de kilomètres parcourus par an pour les réunions académiques et départementales
- ▶ Relations avec les parents
- ▶ J'ai le sentiment de disposer des outils numériques adaptés

- ▶ Etes-vous satisfait des possibilités de mobilité externe à l'EN
- ▶ Etes-vous satisfait des possibilités de mobilité interne à l'EN

ITEMS N'AYANT PAS OBTENUS UN DEGRÉ DE SIGNIFICATIVITÉ POUR NOTRE ÉCHANTILLON DE RÉPONDANTS (ALPHA À 0,05) : âge ; sexe ; ancienneté en temps qu'inspecteur ; ancienneté dans le poste ; nombre de kms parcourus par an ; à combien estimez-vous votre temps de travail hebdomadaire ; estimez-vous que vos conditions de travail se sont... ; êtes-vous satisfait du travail en équipe avec vos collaborateurs ; êtes-vous satisfait du travail en équipe avec les partenaires associatifs.

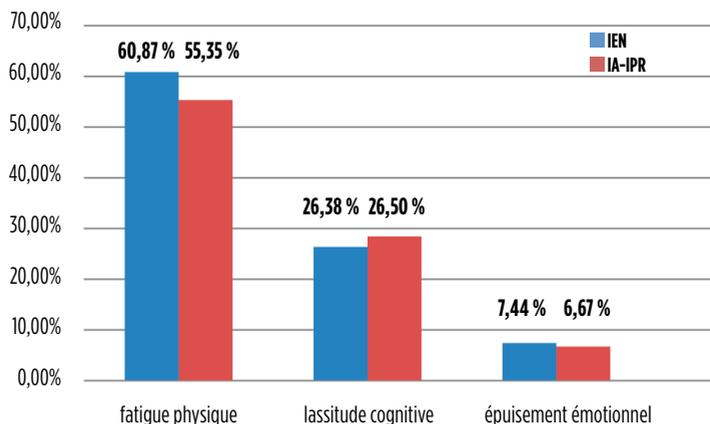
8.4 Etude comparative des IEN et des IA-IPR en épuisement professionnel

Les comparaisons portent sur 140 IEN en *burnout* et 52 IA-IPR en *burnout*. Nous présentons une synthèse du comportement de ces deux groupes face aux variables décrites précédemment. Voir en annexe les histogrammes pour plus de détails.

Ces chiffres correspondent aux 23,33 % de 512 IEN et 23,72 % de 215 IA-IPR répondant à notre enquête.

Nous présentons dans la figure 1, des évaluations partielles de trois sous domaines (physique, cognitif, émotionnel) uniquement pour ceux qui ont dépassé un point de césure de 3,75 qui correspond pour nous à un indice de gravité significatif qui nous permet de parler de *burnout*.

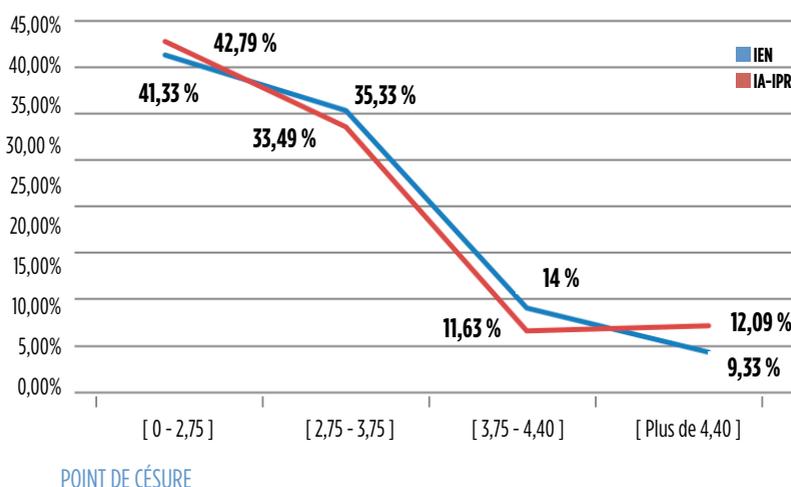
FIGURE 1 : COMPARAISON IEN ET IA-IPR PAR DOMAINE D'ÉPUISEMENT



Il y a moins de IA-IPR en fatigue physique et plus en lassitude cognitive.

La figure 2 représente les % des IEN et IA-IPR dans des groupes en fonction des points de césure qui correspondent à un processus d'épuisement allant de l'absence jusqu'à une gravité équivalente à celle trouvée dans les consultations spécialisées dans les pathologies professionnelles. C'est à partir des deux derniers groupes que nous parlons de *burnout*. Ainsi, 23,72 % des IA-IPR ont une présomption d'épuisement professionnel contre 23,33 % d'IEN. On remarque à ce propos que les IA-IPR sont plus nombreux en *burnout* clinique (12,09 %).

FIGURE 2 : COMPARAISON IEN ET IA-IPR EN FONCTION DES POINTS DE CÉSURE



47,91 % des IA-IPR ont des résultats en dessous de la moyenne (point de césure à 3,05) contre 46,83 % pour les IEN (voir le chapitre *burnout* clinique pour un aperçu de l'importance de ces chiffres).

COMPARAISON IEN ET IA-IPR EN *BURNOUT* EN FONCTION DE CARACTÉRISTIQUES DES INSPECTEURS

- ▶ La population d'IA-IPR en *burnout* est plus jeune que celle d'IEN en *burnout*.
- ▶ Comparés au sexe de l'ensemble de nos répondants, il y a une légère surreprésentation des femmes chez les IEN et chez les IA-IPR en *burnout*.
- ▶ La légère surreprésentation que nous avons trouvée chez les IEN en *burnout* entre 11 à 15 ans d'ancienneté dans la fonction se retrouve entre 6 à 10 ans chez les IA-IPR.

- ▶ La légère surreprésentation que nous avons trouvée chez les IEN en *burnout* entre 1 et 2 ans d'ancienneté dans le poste se retrouve entre les groupes 5, 7 et 10 ans chez les IA-IPR.

D'après nos résultats comparant l'ensemble des répondants avec les inspecteurs en *burnout*, le processus le plus représentatif du *burnout* chez les IEN correspond plutôt à une femme (très légèrement), âgée (plutôt 50-60 ans), depuis plus de 10 ans dans la fonction et depuis moins de 2 ans dans un poste. Tandis que pour les IA-IPR, il s'agira plutôt d'une femme (très légèrement), plutôt plus jeune (40-50 ans), moins de 10 ans dans la fonction et depuis plus de 5 ans dans le poste.

COMPARAISON IEN ET IA-IPR EN *BURNOUT* EN FONCTION DE L'ENVIRONNEMENT DE LA FONCTION

- ▶ Dans les deux groupes, l'insatisfaction quant à la marge d'autonomie et d'initiative est positivement corrélée avec le *burnout*. 60 % des IEN en *burnout* sont insatisfaits contre 40 % chez les IA-IPR en *burnout*.
- ▶ 84 % des IEN en *burnout* et 88 % des IA-IPR en *burnout* sont d'accord avec l'affirmation : « la plupart de décisions sont prises d'en haut ». Chez les IA-IPR, il y a une surreprésentation du *burnout* dans les groupes ayant répondu être « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord ».
- ▶ 51,4 % des IEN en *burnout* et 58,4 % des IA-IPR en *burnout* ne se sentent pas soutenus par la hiérarchie. Dans les deux groupes il y a une surreprésentation du *burnout* dans les groupes ayant répondu « plutôt pas d'accord » et « pas du tout d'accord » à l'affirmation « J'ai le sentiment que la hiérarchie me soutient ».
- ▶ Il y a une surreprésentation du *burnout* autant chez les IEN que chez les IA-IPR ayant répondu par la négative à la question « J'ai le sentiment qu'en cas de difficultés je peux faire appel à mes collègues » et c'est particulièrement net chez les IA-IPR.
- ▶ Trois quarts des IEN en *burnout* et 72 % des IA-IPR en *burnout* répondent être insatisfaits des outils numériques mis à leur disposition.
- ▶ Les réponses sont semblables dans les deux groupes d'inspecteurs en *burnout* avec 86 % d'insatisfaits quant à la disponibilité de formations mises à leur disposition.
- ▶ Trois quarts des IEN en *burnout* et 58 % des IA-IPR en *burnout* sont insatisfaits de l'information mise à leur disposition pour leur travail quotidien.
- ▶ 2 fois plus d'IA-IPR en *burnout* comparés aux IEN en *burnout* jugent la relation avec les enseignants « améliorées ». Contrairement aux IEN cela ne semble pas les protéger contre le *burnout* puisqu'il a une surreprésentation du *burnout* dans ce groupe.

- ▶ 2 fois plus d'IA-IPR en *burnout* à jugent que les relations avec les personnels de direction/directeurs se sont améliorées. Autant pour les IA-IPR que pour les IEN on remarque une surreprésentation du *burnout* dans le groupe ayant répondu « dégradées ».
- ▶ 53 % des IEN en *burnout* et 38 % des IA-IPR en *burnout*, jugent la relation dégradée avec l'Inspecteur d'académie pour les premiers et avec le Recteur pour les second. Il y a une nette surreprésentation du *burnout* dans ce groupe pour les IEN mais pas pour les IA-IPR.

Puisque tous nos pourcentages concernent une population en *burnout*, il est intéressant de constater d'une part, que ces résultats sont en accord avec la littérature internationale sur le sujet, mais d'autre part que des ressources isolées comme l'autonomie, les relations avec différents interlocuteurs, ne protègent pas nécessairement de l'épuisement professionnel. Ainsi, par exemple, 60 % des IA-IPR sont satisfaits de leur autonomie ce qui ne les empêche pas d'être en *burnout*.

COMPARAISON IEN ET IA-IPR EN *BURNOUT* SELON L'EXERCICE DE LA FONCTION

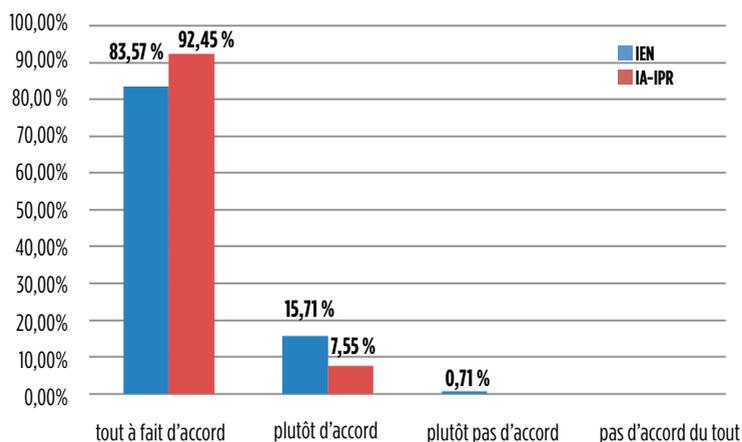
- ▶ La légère surreprésentation à partir de 15 000 km chez les IEN en *burnout* se retrouve dans le groupe 5 000 - 10 000 km et dans le groupe 20 000 - 30 000 km chez les IA-IPR en *burnout*.
- ▶ La surreprésentation chez les IEN en *burnout* faisant plus de 10 000 km/an pour les réunions académiques et départementales ne se retrouve pas chez les IA-IPR.
- ▶ Il y a une nette surreprésentation du *burnout* chez les IA-IPR qui estiment travailler plus de 70h, ce qui n'était pas le cas chez les IEN disant travailler autant (voir chapitre Equilibre travail vie personnelle). 9 % de l'ensemble des répondants IA-IPR estime travailler plus de 70h.
- ▶ Il y a encore plus de IA-IPR en *burnout* à estimer trop lourdes leurs charges de travail que chez les IEN en *burnout*.

Nous avons dans la présente recherche utilisé le temps de travail pour aborder la question très importante des ressources hors travail qui, pour des raisons de faisabilité, n'ont pas été incluses dans le questionnaire. Par ailleurs, s'agissant du temps de travail il convient de bien distinguer « engagement » et « workaholisme ».

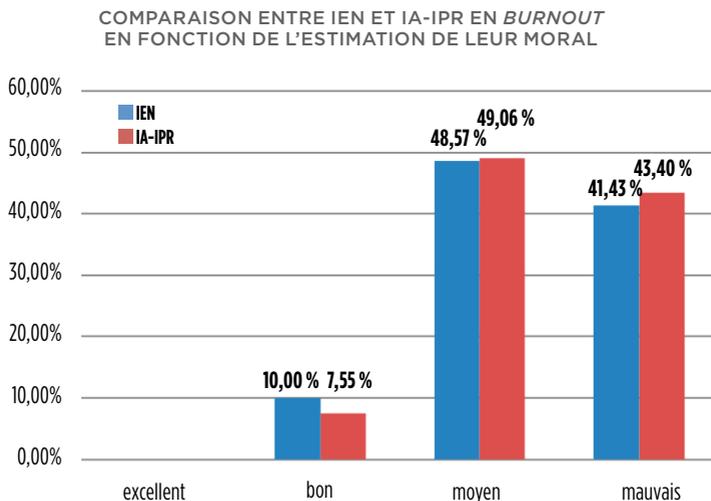
COMPARAISON IEN ET IA-IPR EN *BURNOUT* EN FONCTION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- ▶ Il n'y a aucun IA-IPR en *burnout* ayant répondu à notre enquête pour juger que les conditions de travail se sont globalement améliorées.
- ▶ Dans les deux groupes, l'insatisfaction à la question sur les conditions matérielles de travail est corrélée positivement avec le *burnout*. Toutefois, il y a une légère surreprésentation du *burnout* chez les IA-IPR ayant répondu être « assez satisfait ».
- ▶ La totalité des IA-IPR en *burnout* ayant répondu à notre enquête estime que le volume de travail a augmenté.
- ▶ On trouve le même pourcentage d'insatisfaits à travailler en équipe avec leurs collègues dans les deux groupes d'inspecteurs en *burnout* (48 %). Dans les deux cas il y a une forte surreprésentation du *burnout* chez ceux qui ont répondu « pas du tout satisfait ».
- ▶ On remarque une forte proportion dans les deux groupes à être satisfaite du travail en équipe avec les collaborateurs (autour de 90 %). Toutefois dans les deux groupes il y a une surreprésentation du *burnout* chez ceux qui ont répondu être assez satisfaits du travail en équipe avec leurs collaborateurs.
- ▶ 40 % des IEN en *burnout* et 45 % des IA-IPR en *burnout* sont insatisfaits du travail en équipe avec leurs partenaires associatifs.
- ▶ 63 % des IEN en *burnout* et 60 % des IA-IPR en *burnout* sont insatisfaits de l'utilisation de leurs compétences professionnelles.
- ▶ La totalité des inspecteurs en *burnout* ressent d'être soumis, de plus en plus, à des facteurs de stress.

COMPARAISON ENTRE IEN ET IA-IPR EN *BURNOUT* EN RELATION À LA PERCEPTION D'ÊTRE SOUMIS DE PLUS EN PLUS À DES FACTEURS DE STRESS



- Plus de 90 % du corps d'inspection en *burnout* ayant répondu à notre enquête juge son moral mauvais ou moyen.



Une des critiques faites au questionnaire SMBM que nous avons utilisé est de ne pas bien discriminer l'épuisement « simple » de l'épuisement professionnel. Ce problème concerne un très faible pourcentage de notre échantillon (10 % de IEN et 7,55 % de IA-IPR) qui répond être en *burnout* tout en ayant un bon moral.

COMPARAISON IEN ET IA-IPR EN *BURNOUT* EN FONCTION DE LA VISIBILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT DE LA FONCTION

- 86 % des IEN en *burnout* et 74 % des IA-IPR en *burnout* sont insatisfaits des perspectives d'évolution dans le métier.
- 79 % des IEN en *burnout* et 88 % des IA-IPR en *burnout* sont insatisfaits des perspectives de mobilité interne.
- 90 % des IEN en *burnout* et 94 % des IA-IPR en *burnout* sont insatisfaits des perspectives de mobilité externe à l'Education nationale.

S'agissant d'une enquête transversale et non pas longitudinale, nous ne savons pas si ces résultats, très importants, sont la cause ou la conséquence du *burnout*. Quelle que soit l'explication, le sentiment de « pas d'issue » est indéniable.

OBSERVATION GÉNÉRALE

Nous nous limiterons ici à quelques observations qui ont fortement influencé nos propositions en prévention secondaire.

La première observation qui se dégage de la comparaison des inspecteurs en *burnout* est la cohérence de leurs réponses, par exemple, entre gravité du *burnout* et perception du stress et du moral dégradés.

Vu les pourcentages des réponses à ces trois questions, la persistance des affects négatifs devient la norme du corps d'inspection. Certes, nous continuons à adhérer à la phrase proposée il y a 20 ans : « Les réactions émotionnelles des enseignants, particulièrement quand leurs pratiques sont mises en cause, ne reflètent pas une immaturité émotionnelle mais d'une part leur attachement à des valeurs et à des priorités et de l'autre l'absence des normes consensuelles de leur travail » (J. Nias 1996). Dès lors, la question pour nous devient comment faire pour éviter l'impact sur leur santé et sur leur comportement vis-à-vis du personnel. Notre proposition à ce sujet concerne la flexibilité qui fait partie des ateliers de ressources.

La deuxième observation mériterait une réflexion approfondie et concerne la relation des inspecteurs avec leurs collègues. Il y a une convergence dans les réponses et une surreprésentation du *burnout* dans les deux groupes autant vis-à-vis de la question de faire appel ou non aux collègues en cas de difficulté ou de l'insatisfaction ou non de travailler en équipe avec ses collègues.

Cette convergence ne se retrouve dans aucune autre relation des inspecteurs (enseignants, personnel de direction, IA-Recteur, collaborateurs, partenaires associatifs). Il y a un paradoxe chez les inspecteurs en *burnout* à être obligés de promouvoir le travail d'équipe chez les enseignants (les EPI de la dernière réforme par exemple) tout en étant eux-mêmes insatisfaits de travailler en équipe avec leurs collègues.

Quel que soit le niveau dans la hiérarchie des inspecteurs en *burnout*, il y a convergence quant à la perception de ne pas être soutenu par la hiérarchie. Le soutien est un concept hétérogène (contribuant de façon directe à la résolution des problèmes, comme le soutien informatif (tuteur) ou le soutien instrumental (aide tangible) ; ou de façon indirecte, comme le soutien émotionnel, le soutien de l'estime de soi (être accepté en dépit de fautes commises), le soutien actif (soutien apporté à d'autres) et l'intégration sociale (sentiment d'appartenance) et nous ne savons pas au juste à quoi il fait référence chez nos répondants.

Le sentiment d'être « prisonnier » dans un poste de travail est partagé par les deux groupes d'inspecteurs en *burnout*. Ils sont plus de 3 sur 4 à être insatisfaits des perspectives d'évolution dans le métier, de la mobilité interne ou de la mobilité externe. La lutte contre le sentiment de « pas d'issue » est suffisamment important pour justifier des propositions dans les trois domaines de la prévention, et autant au niveau des individus que de l'institution.

PRÉVENTION DU *BURNOUT* DES INSPECTEURS

9.1 Prévention primaire

La prévention primaire tente de réduire ou arrêter l'influence de tous les faits du travail conduisant au *burnout*. Si ces faits sont considérés nécessaires ou inévitables, on passe à la prévention secondaire. Nous ne saurions pas nous substituer ici aux syndicats et leur rôle dans l'analyse des conditions de travail en affirmant qu'il y a des tâches évitables imposées aux inspecteurs.

Toutefois quelques considérations s'imposent. Il est notre sentiment en réalisant cette recherche, que le corps d'inspection a pris du retard par rapport au corps médical dans la prise de conscience du *burnout*. C'est la raison pour laquelle nous allons développer sur ce sujet.

L'approche scientifique de la métaphore profane du *burnout* démarre avec Freudenberger en 1974 qui va le caractériser comme un syndrome frappant le personnel de santé, le conduisant à l'incapacité de réaliser ses tâches convenablement. A partir de la première moitié des années 80, nous assistons à la montée en popularité du concept chez les travailleurs de l'Education. 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 réforme de santé du président Obama aux USA a stimulé des études sur la population soignante. Un article de la revue médicale JAMA (2011) est intitulé : « Physician *Burnout* A Potential Threat to Successful Health Care Reform ». A la lumière de nos résultats sur le *burnout* et quand 82 % des IEN ayant répondu à notre enquête affirment être assez peu satisfaits ou pas du tout satisfaits de l'évolution du système éducatif, nous pouvons écrire :

« Le burnout des inspecteurs. Une menace potentielle pour le succès de la Refondation de l'école de la République ».

« Donner à chacun les moyens de mieux apprendre ». « Favoriser la réussite de tous », objectifs fort louables avancés par le gouvernement et justifiant cette réforme. Or, dans les plans successifs de santé au travail, il est dit que chaque changement doit s'accompagner de l'impact sur les travailleurs. Le troisième Plan santé au travail adopté par l'Etat fin 2015 fixe un objectif : créer une véritable culture de la prévention dans le monde du travail. « De concevoir un travail qui prenne en compte les enjeux de santé ». Les deux axes stratégiques principaux sont : donner la priorité à la prévention primaire et développer la culture de prévention, et améliorer la qualité de vie au travail. La question reste posée, comment ce plan va se traduire en actes dans les trois fonctions publiques ? Ainsi, à l'occasion de cette réforme a été mis en place un « Comité de suivi » chargé d'évaluer l'application de la loi n° 2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la Refondation de l'école de la République ».

Dans le rapport du 13 novembre 2015 du Comité de suivi les mots clés « stress », « *burnout* » sont inexistantes et le mot « épuisement » apparaît une seule fois et ne fait allusion qu'à « l'épuisement des personnels dans les ESPE ».

Nous proposons que ce Comité s'empare rapidement de la question de l'épuisement professionnel des inspecteurs, qu'il puisse diligenter des recherches qui viendront confirmer, affiner ou invalider nos résultats et qu'un chapitre du futur rapport soit consacré à ces questions. Cela permettrait d'envoyer un signal fort de prise de conscience du problème.

A partir de la constatation de l'impact du *burnout* des médecins sur les patients (erreurs médicales, réduction de l'empathie, retraite précoce, réduction de la satisfaction du patient, réduction de leur adhésion au traitement), il a été décidé dans certains pays, d'ajouter dans les compétences pour devenir médecin le paragraphe suivant :

« Démontrer une connaissance de leur responsabilité à prendre soin de leur santé y compris le maintien d'un bon équilibre entre le travail et la vie personnelle, et de savoir comment faire face à une maladie pour protéger ses patients » (UK General Medical Council).

Une étude fort intéressante sur l'impact des enseignants en *burnout* sur les résultats scolaires de leurs élèves a été conduite (Rasclé N. & Bergugnat L. 2013), mais nous n'avons rien de similaire concernant les corps d'inspection. Or, 70 % d'IEN de notre échantillon ont à leur charge entre 20 et 50 écoles publiques et 250 à 350 enseignants. Quel impact peuvent avoir sur eux des symptômes psychologiques et comportementaux caractéristiques du *burnout* ? (perte d'enthousiasme, productivité diminuée malgré de longues heures de travail, retard au travail, irritabilité et manque de résistance à la frustration, rigidité croissante, résistance à la nouveauté, prise de décisions difficile, culpabilité de ne pas en faire plus, perte de contact avec les collègues ou sentiment d'irritation à leur égard).

Nous écrivons par le passé concernant les chefs d'établissements : « *Cette symptomatologie peut apparaître chez des personnes sans antécédents psychopathologiques. Par l'impact sur les collègues et par effet de contagion, elle risque de dégrader le climat de travail dans les établissements scolaires. L'impact sur les élèves, comme pour les patients dans les cas des professions de santé, oblige à promouvoir une éthique de soin de soi* » (Horenstein J. M. 2003).

Par ailleurs, le corps d'inspection joue un rôle capital dans la gestion de crises où une littérature abondante rend compte des risques de leaders sous stress ; s'agissant des perturbations dans la prise de décision :

- ▶ Le premier trouble observé est celui du **vagabondage** (changement d'un but à un autre) ;
- ▶ Le deuxième, la « **vision en tunnel** » (rétrécissement de l'attention, perte de concentration, pensée stéréotypée conduisant à la focalisation sur un but unique, sur les actions à portée de mains ou les plus faciles à réaliser à l'exclusion de toutes les autres) ;
- ▶ Le troisième, le **refus de prise de décision** (dans le cadre des entreprises, les chercheurs ont décrit le syndrome du « recroquevillement défensif ». Il est constitué de non-réaction, dénégation interne et communication compulsive. Il résulte de l'impréparation et il est largement partagé par le personnel de direction qui ne tolère que les informations « qui ne remettent rien en cause ».
- ▶ Le quatrième trouble répertorié est l'**utilisation d'un style de décision non pertinent** (par exemple, un style de décision analytique utile dans une vision stratégique à long terme mais moins pertinent dans des situations aiguës).
- ▶ Le cinquième, l'**intolérance à l'incertitude** : confiance exagérée dans les procédures écrites, dans les vade-mecum, dans les règles de l'institution suivies de façon routinière au détriment de la créativité face à la nouveauté.

Nous proposons d'inscrire le paragraphe souligné précédemment dans les compétences nécessaires au rôle d'Inspecteur (en changeant « patients » par personnel). Outre l'aspect symbolique d'affirmer la prise de conscience du problème du *burnout* sur les intéressés mais aussi sur le personnel à leur charge, il y a l'aspect concret d'obliger les chargés de la formation à mettre en place un contenu pour cette formation et du matériel (guides de bonnes pratiques par exemple) pouvant s'inspirer sur ce qui a été fait pour les médecins (CanMEDS Physician Health Guide. A Practical Handbook for Physician Health and Well-being).

Compte tenu d'une carence de politique DRH au sein du MEN, nous proposons de dégager une instance spécifique au corps d'Inspection dédiée aux ressources humaines, capable d'imposer des normes sur le temps de travail y compris pendant les situations de crises ; de gérer les rotations périodiques des postes de travail particulièrement stressants et le partage

des surcharges ; de ne pas laisser les mêmes personnes faire face de façon répétitive aux mêmes événements critiques ; d'organiser des groupes avec des membres cooptés pour intervenir dans certaines situations ; de mettre en place des actions en prévention secondaire.

Compte tenu que 90,30 % des cas d'épuisement professionnel de notre échantillon jugent la mobilité externe comme « pas du tout » ou « pas assez satisfaisante », il est important de rappeler l'importance du concept de « fallback » (plan B). Interroger ses valeurs pour les mettre en adéquation avec son travail et réfléchir à ce que nous pourrions faire d'autre dans le cas d'incongruence, doit se faire quand nous sommes au mieux de notre forme et surtout ne pas attendre le *burnout* pour commencer à se poser la question. C'est pour cette raison que nous incluons le fallback dans la prévention primaire et que nous pensons que tout le corps d'Inspection est concerné comme c'est aussi le cas pour les enseignants (Boyer R. & Horenstein J. M. 2013).

9.2 La prévention secondaire

Face à des événements inévitables et dans un contexte de perte de ressources tel qu'il est mis en avant dans cette recherche, il est important que l'institution apporte des ressources pour enclencher un cycle de gains. La théorie que nous avons défendue ici accorde aux gains de ressources en soi, des effets modestes sur le stress vécu, mais ces gains prennent beaucoup d'importance dans un contexte de perte de ressources. Les cycles de gains sont importants non seulement sur le lieu du travail, mais aussi dans l'interaction travail-famille. Le travail et la famille sont autant demandeurs de ressources que producteurs, et dans la mesure où il y a des gains dans un domaine cela peut faciliter des gains dans l'autre (Hobfall S. 2011). Dans un monde du travail où toute demande devient urgente et où de plus en plus de gens ont accès aux autres à travers les nouvelles technologies, cela exige des compétences nouvelles pour la gestion de limites entre le travail et la vie privée.

Des ateliers de ressources ont montré leur utilité dans la mise en place de réformes pour limiter les craintes de perte de ressources. Ces ateliers doivent s'inscrire dans une logique de temps de récupération et non pas de formation qui risque d'alourdir davantage la charge des inspecteurs et encore moins de psychothérapie. Ils devraient être largement basés sur des activités physiques et artistiques et non pas sur l'introspection, afin notamment de faciliter les interactions avec la hiérarchie et les collègues. Nous proposons qu'une expérimentation soit menée avec ce type d'atelier.

9.3 La prévention tertiaire

Elle est dédiée aux individus en *burnout* clinique.

L'Education nationale a mis en place depuis longtemps une médecine de prévention, de relations privilégiées avec le dispositif de la MGEN et partage avec elle l'organisation du réseau PAS et du Centre national de réadaptation, parmi d'autres instances. Nous n'avons aucune information sur la fréquentation de ce dispositif par le corps d'Inspection. Ayant travaillé longtemps à la MGEN, notre sentiment est qu'il est peu utilisé hormis les conférences organisés par le réseau PAS. La vision la plus réaliste est de supposer qu'un inspecteur en *burnout* clinique va s'adresser à la médecine libérale. Cela a à nos yeux deux inconvénients. Le premier c'est le signal fort envoyé par le MEN comme quoi il s'agit d'un problème personnel. Le deuxième est que le MEN n'a aucune assurance que ses cadres supérieurs recevront des soins adaptés. La complexité du *burnout* nécessitant des interventions ergonomiques, psychothérapeutiques et psychosociales de gestion de conflits n'est pas à la portée de tous les médecins du pays.

Le paradoxe de cette situation est que pour avoir l'expertise spécifique il faut se rapprocher de l'Institution et c'est précisément ce rapprochement qui rend l'expertise inapprochable par les usagers. Loin de moi de penser que les médecins proches du MEN ne respecteraient pas le secret médical, mais toute trace administrative propre aux institutions pose problème, sans compter avec le risque de se trouver avec ses subordonnés dans la salle d'attente du psychiatre. Cela a été compris par le corps médical qui a mis en place des dispositifs pour soigner les médecins en *burnout* (entre autres troubles) en assurant des circuits où anonymat et expertise vont de pair.

Il s'agit des associations créées avec l'aide du conseil de l'Ordre des médecins comme l'association MOTS (Médecins-Organisations-Travail-Santé), créée en 2010, avec l'aide du Conseil Départemental de l'Ordre des Médecins de Haute-Garonne ; l'association pour la promotion des soins aux soignants (APSS) créée en 2009 par les fonds d'action sociale de la CARMF et du Conseil National de l'Ordre des médecins ; l'association d'aide professionnelle aux médecins libéraux (AAPML) qui, depuis 2004, a mis en place un dispositif d'écoute téléphonique et d'orientation vers des psychologues du plateau de PSYA.

Voici ce qu'on peut lire sur le site web des associations concernant l'organisation :

« Son principal moyen d'action consiste à des consultations d'écoute, d'évaluation et de planification par des médecins compétents en ergonomie et santé au travail (médecins-effecteurs MOTS) qui orientent éventuellement

le médecin demandeur d'aide et d'accompagnement vers une personne ou une structure ressource, en fonction de sa problématique propre et avec son accord ». Cela peut permettre aux médecins de se faire soigner dans une autre région que la leur. Son financement est assuré par des cotisations individuelles, des contributions des conseils départementaux et régionaux de l'ordre des médecins, des unions régionales des professionnels de santé des médecins libéraux, des subventions du conseil national de l'ordre des médecins, des agences régionales de santé et d'autres partenaires ». (<http://www.association-mots.org/>).

« L'APSS est le fruit d'une initiative commune de l'Ordre des médecins et de la CARMF avec la collaboration de la Fédération de l'hospitalisation privée, de la Fédération hospitalière de France et du groupe Pasteur Mutualité » (<http://apss-sante.org/>).

« Lors de l'appel, le soignant souhaitant des précisions sur l'utilisation du service pourra être renseigné directement par le psychologue. L'identité du professionnel restera totalement anonyme, même vis-à-vis du psychologue. Chaque appelant sera informé que son appel est garanti par le secret médical et que les données recueillies ne serviront qu'à un traitement statistique anonyme. Lors du premier appel, un numéro d'entretien sera communiqué à l'appelant. Ce numéro lui sera demandé lors de ses appels ultérieurs éventuels, afin qu'un lien rapide puisse être réalisé avec son dossier. L'appelant peut s'entretenir au maximum 5 fois par téléphone avec un psychologue du réseau. Si ces entretiens ne suffisent pas à répondre à son problème et si l'état du soignant nécessite une prise en charge psychologique plus poussée, le psychologue l'adresse vers un psychologue clinicien appartenant au réseau de PSYA (300 psychologues répartis sur tout le territoire) ou toutes autres structures ou réseaux proposant une prise en charge adaptée à la situation. » (<http://www.aapml.fr/>).

L'intérêt de la démarche pour les médecins malades est d'avoir une garantie de qualité de soins et des établissements validés et dédiés aux soignants tout en étant assurés de la confidentialité et de l'anonymat, sauf dans les cas d'injonction aux soins dictés par le Conseil de l'Ordre. Parallèlement a démarré récemment (novembre 2015) une formation-action diplômante et accréditante destinée à tout médecin inscrit au tableau de l'Ordre (libéral, salarié, retraité) intéressé à acquérir les compétences suivantes :

- ▶ Connaître les particularités de la santé des médecins, notamment les pathologies induites par l'exercice médical.
- ▶ Faire du médecin-patient, l'acteur de sa santé : favoriser son autonomie en lui donnant la latitude nécessaire pour agir sur ses conditions de travail et la capacité d'influer sur les décisions qui touchent son environnement de travail.
- ▶ Maîtriser les moyens de préserver l'équilibre psychologique et la santé mentale des médecins.
- ▶ Maîtriser les moyens de prévenir et de gérer l'impact sur la santé des risques liés à l'exercice médical.

- ▶ Partager leurs expériences (D.I.U. Faculté de médecine de Toulouse et Faculté de médecine de Paris 7 « soigner les soignants » Se former à aider, accompagner et prendre en charge un soignant pour lui permettre de concilier projet personnel de santé et de vie, et exercice professionnel).

Nous proposons qu'une convention soit signée (sur le modèle du partenariat MEN / INAVEM par exemple), avec le Conseil National de l'Ordre des Médecins pour que les corps d'Inspection puissent bénéficier des réseaux de soins des médecins.

Plusieurs raisons justifient cette proposition : d'abord historique concernant le concept de *burnout* et l'implication des populations éducatives et soignantes, il est intéressant de constater que les deux premiers types de charges les plus lourdes classées par les inspecteurs répondants à notre recherche : la surcharge administrative et la gestion des conflits sont les mêmes que pour les médecins (Le Figaro 18-4-2014) et surtout l'acuité du problème de l'anonymat se pose dans les mêmes termes pour les inspecteurs et les médecins. Toute approche qui suscitera la moindre crainte du jugement par des éventuels usagers risque d'être un échec.

BIBLIOGRAPHIE

ÅSBERG M., GLISE K., HERLOFSSON J., JACOBSSON L., KRAKAU I., NYGREN Å., et al., Utmattningssyndrom – stressrelaterad psykisk ohälsa (Exhaustion disorder – stress-related psychological ill health). Stockholm: Socialstyrelsen, The Swedish National Board of Health and Welfare (2003)

BAUMEISTER R. F., et al. The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 351-355 (2007)

BILGEL N., BAYRAM N., OZDEMIR H., DOGAN F., EKIN D. Work Engagement, Burnout and Vigor among a Group of Medical Residents in Turkey, *British Journal of Education, Society & Behavioural Science* 2(3): 220-238 (2012)

BOYER R. & HORENSTEIN J.M. Souffrir d'enseigner. Faut-il rester ou partir ? *Memogrames* (2013)

DYRBYE L. N. & SHANAFELT T. D. Physician Burnout A Potential Threat to Successful Health Care Reform, Vol 305, No. 19, *JAMA* (May 18, 2011)

BURKE R. J., GREENGLASS E. R. & SCHWARZER, R. Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9, 261-275 (1996)

FOTINOS G. & HORENSTEIN J. M. La qualité de vie au travail dans les lycées et collèges. Le « burnout » des enseignants » *CASDEN* (2011)

GORGIEVSKI M. J. & HOBFOLL S. E. Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In J.R.B. Halbesleben, *Handbook of stress and burnout in health care*, pp. 1-22, Hauppauge NY: Nova Science Publishers (2008)

GROSSI, PERSKI, EVENGARD, BLOMKVIST & ORTH-GOMER. Physiological correlates of burnout among women, 55: 309-316, *J Psychosom Res* (2003)

HOBFOLL S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 44, 513-524 (1999)

HOBFOLL S. E. & SHIROM A. Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R.T. Golembiewski (Ed.) *Handbook of organization behavior*, 2nd Revised Edition; pp. 57-81, New York, New York: Marcel Dekker (2000)

HOBFOLL S. E. Social and psychological resources and adaptation, 6:307-324, *Review of General Psychology* (2002)

HOBFOLL S. E. Conservation of resource caravans and engaged settings, 84, 116-122, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2011)

HOBFOLL S. E., TIRONE V., HOLMGREEN L., GERHART J. Conservation of Resources Theory Applied to Major Stress In Fink G. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, 1st Edition, *Handbook of Stress Series Volume 1*, Academic Press (2016)

HORENSTEIN J. M. Les effets du stress. *Education & Management* n°25, 35-37 (Août 2003)

KARASEK R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design, Vol. 24, pp. 285-308, *Administrative Science Quarterly* (1979)

KOVES-MASFÉTY V., SEVILLA-DEDIEU C., RIOS-SEIDEL C., NERRIÈRE E. & CHAN CHEE C. Do teachers have more health problems ? Results from French cross-sectional survey, 6: 101, *BMC Public health* (2006)

LEVINSON H. When Executives Burn Out. *Harvard Business Review* ; 59(3):73-81 (May-Jun. 1981)

LUNDGREN-NILSSON A., JONSDOTTIR I. H., PALLANT J., AHLBORG G. BMC Public Health, 12:1 (2012) <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/1>

MASLACH C. & JACKSON S. The measurement of experienced burnout. 2, 99-113, Journal of Organizational Behavior (1981)

NIAS J. Thinking about feeling : the emotions in teaching, 26 : 3, 293-306, Cambridge Journal of Education (1996)

PUDDESTER D., FLYNN L. & COHEN J. CanMEDS physician health guide: A practical handbook for physician health and well-being, Ottawa: The Royal College of Physicians and Surgeons of Canada (2009)

RASCLE N. & BERGUGNAT L. Les déterminants et les conséquences de l'épuisement professionnel des enseignants débutants, IUFM d'Aquitaine (2013)

SASSI N. & JEAN-PIERRE NEVEU. Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout Measure, Vol. 42, No. 3, 177-184, Canadian Journal of Behavioural Science (2010)

SCHAUFELI W. B., SALANOVA M., GONZA'LEZ-ROMA'V. & BAKKERA B. "The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach", Journal of Happiness Studies, Vol. 3, pp. 71-92 (2002)

SCHAUFELI W. B. Burnout en profesores : Una perspectiva social de intercambio. Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones, 21, 1-2 : 15-35 (2005)

SCHAUFELI W. B., LEITER M. P. & MASLACH CH. Burnout: 35 years of research and practice. Career Development International Vol. 14 No. 3, pp. 204-220 (2009). www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm

SIEGRIST J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. J Occup Health Psychol, 1:27-41 (1996)

SÖDERSTRÖM M. Burnout - a matter of impaired recovery ? From the Departement of Public Health Sciences Karolinska Institutet, Stockholm, Sweden (2012)

TEN BRUMMELHUIS L. L. & BAKKER A. B. A Resource Perspective on the Work-Home Interface. The Work-Home Resources Model. American Psychologist, Vol. 67, No. 7, 545-556 (2012)

TVERSKY A. & KAHNEMAN D. Judgement under uncertainty. Science, 185, 1124 -1131 (1974)

PROPOSITIONS - CONCLUSION

L'ensemble des résultats montre que le malaise des inspecteurs territoriaux, subodoré par plusieurs observateurs avertis de notre système éducatif à partir de cas isolés, existe bien. Près d'un quart d'entre eux sont présumés en « épuisement professionnel » 1 sur 10 est en *burnout* clinique et les deux tiers déclarent un moral professionnel « moyen-mauvais ».

Notre travail permet de regrouper les causes déterminantes de cet état sur deux domaines : les caractéristiques actuelles du métier et le mode de gestion de la profession.

De ce constat lié à une certaine connaissance du terrain émergent quelques propositions qui nous semblent susceptibles d'améliorer la situation. A noter, toutefois, au regard de la comparaison des résultats concernant les réponses des IEN et IA-IPR aux questions communes de l'enquête qui sont semblables ou proches (pour 88 % d'entre elles) que nous pouvons prendre le risque de considérer que la grande majorité de ces propositions peut concerner l'ensemble des inspecteurs territoriaux.

Toutefois, avant d'entrer sur ce champ et pour mieux comprendre les processus ayant conduit à cette situation, il nous est apparu essentiel de mettre en évidence les évolutions et les changements de notre système éducatif et ceux de ses acteurs et usagers depuis la création du statut des inspecteurs territoriaux voilà bientôt près de 27 ans.

Il convient en premier lieu de prendre conscience que, depuis la création en 1990 du statut des IEN et des IA-IPR, l'organisation et l'efficacité de notre système éducatif comme l'attitude et les attentes, tant des enseignants et des partenaires ont bien changé.

D'une école dispensatrice du savoir, équitable et vecteur de la réussite sociale, nous sommes passés à une école qui doute, une école dont les

résultats sont globalement inquiétants et une école qui n'assume plus son rôle d'ascenseur social.

D'une école reconnue et respectée par l'ensemble des usagers tant pour la qualité de ses personnels que pour ses valeurs collectives, nous sommes passés à une école de plus en plus soumise aux comportements et aux revendications individuelles. D'une école où la mixité sociale des élèves était répandue et participait à la réussite de tous et à l'amélioration du climat scolaire, nous sommes passés à une école qui, d'une part développe et affermit les « ghettos scolaires » et d'autre part, dégage une élite de la réussite scolaire issue de l'organisation pyramidale de notre système éducatif.

Dans ce contexte, la loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'Ecole de la République du 8 juillet 2013 dispose que « *le droit à l'Education est garanti à chacun afin de lui permettre de développer sa personnalité, d'élever son niveau de formation initiale et continue, de s'insérer dans la vie sociale et professionnelle, d'exercer sa citoyenneté* ».

« Relever ces défis exige une consolidation des modalités d'évaluation et de régulation du système, et de l'accompagnement de proximité des équipes éducatives ».

« Disposant d'une expertise didactique et pédagogique et exerçant les missions d'évaluation, d'inspection, d'animation et de formation définies dans le code de l'Education, les personnels d'inspection sont des acteurs essentiels du pilotage pédagogique ».

Si l'on résume, nous nous trouvons dans une situation qui met en première ligne les inspecteurs, à charge pour eux de « *relever ces défis* » et d'être les éléments moteurs majeurs de la mise en œuvre du cadre et de la dynamique de la « *refondation de l'école* ».

La question qui se pose immédiatement est : en ont-ils actuellement les moyens (conditions de travail, caractéristiques du métier) avec comme corollaire, sont-ils aptes (motivation, moral, santé) à réaliser ces objectifs ?

Sur ces différents points, nous apportons quelques réponses suivies de propositions d'action susceptibles d'être reconnues comme des leviers de changement.

Caractéristiques du métier

Notre étude montre que plus de 9 inspecteurs territoriaux sur 10 déclarent que leur volume de travail est trop lourd et que pour 7 sur 10, ce dernier a augmenté depuis moins de 5 ans. Pour remédier à cette situation qui en l'état actuel ne peut que s'aggraver les pistes d'amélioration se situent sur le plan structurel.

L'accumulation des tâches-inscrites dans le statut des inspecteurs territoriaux de 1990 et dans les circulaires successives qui les rappellent et les

précisent - que sont les missions d'impulsion, d'évaluation, d'inspection, de contrôle, d'animation, de formation, de sanction des études, de gestion, de recrutement, d'expertise, sans oublier les missions et fonctions particulières confiées par le ministre ou le recteur -, est dénoncée par la profession comme « trop lourde ». En affinant, nous nous sommes aperçus du poids « écrasant » de deux types d'activités : le travail administratif et la gestion des conflits.

Afin d'améliorer cette situation très « chronophage » pour les 2 activités à laquelle il faut ajouter la dimension « stress » pour la seconde, nous pensons que 3 pistes sont possibles :

- ▶ Limiter la polyvalence excessive des missions à remplir par une mutualisation académique/départementale des compétences pédagogiques, éducatives, gestionnaires.
- ▶ Créer pour les IEN de circonscription des pôles de gestion administrative placés sous la responsabilité d'un cadre administratif de la fonction publique d'Etat ou territorial.
- ▶ Inscrire dans la formation initiale et continue des inspecteurs des stages obligatoires ayant pour unique objet la gestion des conflits : entre élèves, entre élèves et personnels de l'école/d'établissement, entre personnels de l'école/d'établissement, entre personnels et partenaires de l'école/d'établissement, entre inspecteurs et personnels d'école/d'établissement, entre inspecteurs et partenaires de l'école/établissement...

A noter la dénonciation (en 3^e position) comme trop lourde de la charge de travail que représentent les « réunions imposées ». Une concertation annuelle des intéressés avec les autorités hiérarchiques visant à un allègement et à une programmation pérenne devrait améliorer la situation.

Pour être plus complet, il est nécessaire d'ajouter que les mesures proposées ne peuvent atteindre toute leur efficacité sans une diminution drastique des courriers et messages administratifs numériques et des « injonctions textuelles » (parfois paradoxales) provenant des autorités hiérarchiques mais aussi des organisations de partenaires et usagers de l'école.

Enfin, nous pensons important qu'une interrogation ministérielle se développe à partir des réponses à nos 2 questions ouvertes concernant les composants de la motivation et du plaisir d'exercice du métier sur la quasi absence du mot « pédagogie » (*Petit Robert : science de l'éducation des enfants*) dans le classement des mots les plus employés.

A ce propos, une des causes principales de cet « oubli » nous paraît provenir de l'hypertrophie actuelle de l'activité « gestionnaire » des inspecteurs au détriment du cœur du métier à savoir la pédagogie, terme selon un fin connaisseur du métier dramatiquement absent dans le discours des inspecteurs.

Gestion de la profession

Notre étude montre avec insistance plusieurs ressentis négatifs qui trouvent leurs origines dans la conception « arithmétique » « collective » et « verticale » de la gestion des ressources humaines - tant au niveau national qu'académique - et dont les plus marqués sont ici : la dégradation des relations avec les autorités hiérarchiques, un management fondé sur l'autorité et le pouvoir, une marge d'autonomie et d'initiative restreinte, une reconnaissance mitigée du travail effectué et une utilisation relative des compétences professionnelles.

Face à cette situation qui apparaît comme immuable malgré plusieurs tentatives de réforme et quelques expérimentations limitées et locales il nous semble possible de faire bouger les lignes en s'appuyant sur la réforme de l'organisation des rectorats. Réforme qui pourrait conduire à réinsérer et identifier les inspecteurs dans la « jungle actuelle de la multiplication des échelons décisionnaires », à promouvoir l'autonomie et les initiatives des inspecteurs territoriaux - dans le souci d'amélioration du système scolaire - en s'appuyant sur une mutualisation des moyens et une gestion des personnels valorisant l'engagement et la concertation.

Pour ce faire quelques pistes :

- ▶ Au regard de l'intérêt manifeste porté à cette enquête par les intéressés ouvrir, au niveau de l'académie ou du département, une consultation générale des inspecteurs territoriaux déclinant les principaux axes composant le moral professionnel. Cette consultation pourrait devenir triennale afin de permettre l'élaboration d'un baromètre social (désormais comparable à des données nationales) et faire partie des indicateurs de gestion académique et /départementale.
- ▶ A partir de l'analyse collective des résultats de la consultation précitée construire des plans d'action de terrain et de gestion des personnels dans une approche la plus participative possible avec les responsables hiérarchiques. « Dans ce processus, la libre expression sans tabou ni langue de bois sera un gage de succès »
- ▶ A partir de la très grande insatisfaction relative aux perspectives d'avenir qu'offre le métier instaurer la dimension « plan de carrière » dans des étapes de cursus professionnel largement ouvert sur la mobilité externe et la mobilité interne à notre système éducatif .

Dans ce contexte considérer que le Comité de suivi chargé d'évaluer l'application de la loi sur la refondation de l'école a vocation à s'emparer de la question de l'épuisement professionnel des inspecteurs et puisse diligenter des recherches tant sur les causes de cette situation que sur ses impacts sur le fonctionnement du système éducatif.

In fine il nous semble utile de rappeler en contrepoids positif de ce paysage « inquiétant » certains résultats « rassurants » qui nous paraissent pouvoir aider à la réalisation de ces mesures : plus particulièrement une forte solidarité professionnelle, les bonnes relations avec les collectivités territoriales, l'intérêt et la satisfaction marqués pour le travail en équipe, le sens du travail réalisé, la reconnaissance d'exercer un métier aux caractéristiques motivantes.

A l'issue de ce travail en « terra incognita » qui a permis aux inspecteurs territoriaux de s'exprimer « sans contrainte ni tabou » sur la façon dont ils vivent et pratiquent leur métier, nous avons pu mettre en évidence leurs inquiétudes mais aussi leurs espoirs. Face à cette situation sur laquelle repose en bonne partie la réussite de notre système éducatif, nous avons pris le risque de proposer des pistes et des outils d'action structurels ou individuels potentiellement porteurs de changements et d'améliorations. Notre ambition serait que ce travail participe d'une façon ou d'une autre à la réussite de l'école de la République et à l'affermissement de son avenir.

CONTRIBUTION AU DÉBAT

CONTREPOINT

« Le moteur des organisations : le moral de leurs personnels »

Antoine Dernis, Ancien Directeur des Ressources Humaines
(UNICEF, IBM, BULL)

Au cours des nombreuses années de mon activité professionnelle de Directeur des Ressources Humaines en France et à l'étranger, dans l'industrie (IBM et Bull) puis dans une organisation humanitaire internationale (UNICEF) j'ai toujours été passionné par les questions du « moral » des personnes dans l'exercice de leur métier.

Dans les environnements professionnels où j'ai exercé, j'ai pu constater qu'un haut moral individuel était d'évidence un facteur clé pour que l'individu se développe au maximum de son potentiel et qu'un haut moral collectif débouchait sur une organisation efficiente, performante, dynamique et ouverte aux changements quand ils étaient nécessaires.

Au contraire un bas moral individuel conduisait à une réduction professionnelle et personnelle de l'individu et un bas moral collectif faisait de l'organisation une entité apathique, sceptique voire cynique, peu performante et résistante à tout changement.

J'ai pu également constater qu'une mission, aussi noble soit elle - et l'Education d'enfants et des jeunes est une des plus nobles missions qui existe - n'engendre pas, par sa seule existence, un haut moral des personnes qui l'assument. Elle dynamise un haut moral, elle ne peut le créer. Les individus peuvent assumer une mission d'une valeur incontestée et pour des raisons multiples avoir un moral exécrationnel.

A travers mon expérience au contact de cultures nationales très différentes et des cultures « métiers » également différentes j'ai pu constater que les composantes qui font le moral sont souvent les mêmes d'une culture à l'autre.

Ces composantes sont principalement les suivantes :

- ▶ le contenu du poste par rapport à ce que la personne peut, sait et aime faire,
- ▶ les possibilités de développement professionnel,
- ▶ les conditions de travail et les outils mis à sa disposition des personnes,
- ▶ l'ambiance de travail et les relations hiérarchiques, la reconnaissance témoignée aux personnes et leur valorisation,
- ▶ l'autonomie, l'encouragement des initiatives et le droit à l'erreur.

Cette constatation me permet de dire que les conditions d'un haut moral des personnels d'encadrement et d'inspection de l'Education nationale ne sont pas fondamentalement différentes de celles que l'on trouve dans d'autres grandes organisations. L'Education nationale doit pouvoir tirer profit des approches qui ont été mises en place avec succès par ces dernières et ce depuis plusieurs décennies.

S'il est vrai que le bon fonctionnement d'une organisation est directement lié au moral de toutes les personnes qui la composent, le moral des personnels relevant de cette enquête a un impact non seulement sur le fonctionnement des services mais aussi sur l'ensemble de l'organisation. Le moral est contagieux: quand il est bon au sommet, il tonifie toute l'organisation. Quand il est mauvais au sommet, il sclérose l'organisation.

L'étude menée par Georges Fotinos sur ce sujet en focalisant sur les personnels d'inspection donne tous les éléments statistiques et d'analyse nécessaires pour avoir une idée exacte de l'état des lieux sur le moral de ces personnels ainsi que sur les tendances d'évolution récentes. La question qui est posée maintenant aux responsables de l'Education nationale est celle de l'utilisation que l'organisation fera de cette très riche quantité d'informations sur le moral.

Deux chemins sont possibles :

1. Le premier est de simplement constater le moral actuel des personnels d'inspection et de considérer cette enquête et son analyse comme un travail de recherche très utile pour comprendre quelles sont les composantes du moral des personnels d'inspection et d'encadrement de l'Education nationale et son état actuel. Ce travail viendra enrichir les connaissances des sciences de l'Education.

Ce n'est pas le chemin que je recommande. En effet, je pense que les personnes qui s'expriment dans l'enquête attendent qu'elle serve pour faire évoluer la situation. Si elles constatent que les résultats de l'enquête ne sont

pas utilisés et que, finalement, rien ne change, elles se désintéresseront de celle-ci et ne répondront pas à la prochaine enquête.

Par ailleurs, je pense qu'une organisation qui travaille véritablement pour améliorer le moral de son personnel progresse dans l'atteinte de sa mission en utilisant cette réserve de potentiel extraordinaire que constitue la motivation individuelle et collective des personnes. Avoir l'information sur le moral indiquant clairement les domaines où des améliorations sont nécessaires, voire urgentes et ne pas l'utiliser pour développer des moyens de l'améliorer, je dirais même que c'est presque de la provocation.

2. Le deuxième chemin, celui que je recommande, est d'utiliser cette mine d'informations comme le point de départ d'un processus ayant pour but d'améliorer le moral de ces personnels et par là même de contribuer à l'amélioration de l'ensemble du fonctionnement du système éducatif français. Ce deuxième chemin est plus complexe mais à coup sûr infiniment plus profitable tant pour les personnes concernées que pour l'ensemble des acteurs du monde éducatif et ses bénéficiaires.

Pour réussir dans cette deuxième démarche un certain nombre de conditions doivent être réunies et un certain nombre d'étapes doivent être réalisées :

- ▶ Le sommet de l'Education nationale doit prendre connaissance des résultats de l'enquête et de son analyse et doit, me semble-t-il, démontrer son engagement pour faire de cette enquête un outil récurrent pour améliorer le moral des personnels d'inspection.

La démonstration de l'engagement doit se faire sur le fonds et sur la forme, encourageant une expression libre et sans tabous. Un bon moral ne règle pas tout dans le fonctionnement d'une organisation mais il facilite grandement la recherche et la mise en place avec les acteurs concernés de solutions appropriées ; c'est un accélérateur de progrès.

Les organisations qui ont le plus progressé dans la gestion du moral de leurs personnels sont celles qui ont fait de celui-ci un objectif sur lequel les Directions Générales s'engageaient.

- ▶ Les diverses Directions et responsables territoriaux du MEN ayant un potentiel d'influence sur les éléments du moral des personnels d'inspection doivent s'approprier ces résultats, faire élaborer et mettre en place des plans d'actions d'amélioration du moral. Ainsi la hiérarchie prendra en quelque sorte le relais des spécialistes qui ont mesuré et analysé le moral transformant cet outil d'analyse en un outil managérial de progrès. Un plan d'action pour améliorer le moral ne débouchera sur des résultats que s'il résulte de l'engagement et la participation de la hiérarchie au sommet.
- ▶ L'analyse de la situation et la préparation de plans d'actions doivent être construites/déclinées aux niveaux intermédiaires dans une approche la plus participative possible avec les responsables

hiérarchiques. Si le plan d'actions est construit par le haut de la hiérarchie sans participation effective des acteurs du bas, il sera certainement incomplet et au moins en partie inefficace car inadapté. De la même façon si le plan d'actions est construit par la base sans participation des échelons du haut de l'organisation il est probable qu'il reste théorique et non appliqué. C'est donc bien la rencontre de deux approches, l'une « top-down » et l'autre « bottom-up » qui permettra une élaboration efficace d'un plan d'action d'amélioration du moral. Dans ce processus, la libre expression, sans tabou ni langue de bois, sera également un gage de succès.

- ▶ Les « managers » doivent être responsabilisés sur la mise en place des plans d'action et l'amélioration du moral des personnes qu'ils encadrent. Cette amélioration doit être intégrée dans leurs objectifs et leur évaluation professionnels. Ce point peut paraître surprenant à des personnes non familières avec les questions de moral dans les organisations et qui penseraient que le moral dépend surtout de facteurs externes sur lequel les managers n'ont pas de pouvoir. En réalité le moral dépend essentiellement, comme l'a magistralement montré Georges Fotinos dans son étude, de facteurs endogènes. Il est donc parfaitement raisonnable de mettre entre les mains de la hiérarchie l'objectif de développer un haut moral de son personnel.
- ▶ Les organisations syndicales doivent être associées à l'ensemble de ce processus. Les partenaires sociaux, dans les organisations où ils sont présents, ont de tout temps considéré qu'une partie de leurs responsabilités était d'être à l'écoute des personnels. Ils ont souvent, dans ce domaine du moral, une connaissance, voire une expérience qui fait partie de la richesse de l'organisation. Leur participation à l'analyse de la situation du moral, à la préparation et à la mise en place de plans d'actions ainsi qu'à leur suivi me semble particulièrement justifiée et importante.
- ▶ L'enquête doit être pérennisée à une fréquence d'environ 3 ans pour mesurer l'efficacité des plans d'action et, en fonction des résultats, en construire de nouveaux. Des enquêtes trop fréquentes lassent le personnel et ne permettent pas de mettre en route des actions en profondeur dont les résultats puissent être mesurés. Si les enquêtes sont trop éloignées l'une de l'autre, le « momentum » et l'accent mis sur le moral s'estompe. Rendre le processus pérenne le rendra d'autant plus crédible car il montrera aux personnels concernés que le suivi du moral est une composante normale du bon fonctionnement de l'organisation et du respect que celle-ci attache à ses personnels.

Si ces conditions sont réunies dans un processus participatif de progrès, le moral des personnels d’inspection ne sera plus une donnée floue, variable sans que l’on sache de façon claire qui peut influencer celui-ci et comment faire pour l’améliorer mais deviendra une donnée et une valeur caractéristique de l’organisation sur lesquelles on pourra fixer les objectifs et mesurer les résultats.

Au moment où les directives nationales indiquent que les inspecteurs territoriaux (IEN et IA-IPR) sont des « acteurs essentiels du pilotage pédagogique » de « la refondation de l'école », de sources diverses parvient l'information d'un malaise grandissant au sein de ces personnels.

Face à cette situation, une question essentielle se pose tant pour le fonctionnement de notre système éducatif que pour le bien être professionnel et personnel des individus : dans quelle mesure cette information est fiable et si oui, quelles en sont ses caractéristiques et son ampleur ?

Pour ce faire, nous utilisons le concept de « moral » qui selon la sociologie du travail est « l'élément synthétiseur des comportements et attitudes captés dans l'évolution du contexte environnemental professionnel » et le questionnaire international de Shirom-Melamed qui mesure l'épuisement professionnel.

De ce choix découle une enquête nationale - à laquelle ont répondu près de 850 inspecteurs territoriaux (620 IEN et 230 IA-IPR) - centrée sur les conditions de travail, la qualité de vie professionnelle, les caractéristiques du métier et les perspectives de son évolution, les risques psychosociaux, la santé personnelle. Enquête qui met en évidence que ce « mal-être » professionnel existe bien et qu'il est largement répandu parmi les inspecteurs : 1 sur 4 est présumé en « épuisement professionnel », 1 sur 10 est en « *burnout* clinique » et 2 sur 3 déclarent un moral professionnel « moyen-mauvais ». Parmi les facteurs participant à cette situation ressortent notamment l'accumulation des charges de mission, les relations avec la hiérarchie, l'absence de perspectives d'avenir et la carence de « gratifications » psychologiques (valeurs, sens, reconnaissance).

A partir de ce constat et en s'appuyant sur le travail d'analyse réalisé, cette étude propose des pistes d'action et des outils susceptibles d'améliorer le « moral » de nos inspecteurs territoriaux et l'efficacité de notre Ecole républicaine.
