

# Le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissement



« Quand ceux qui sont censés apporter une aide sont à leur tour traumatisés, il est à craindre des souffrances supplémentaires pour les victimes. Face à de nouveaux incidents, les responsables risquent de réagir de façon inadaptée : exagérée (tendance à évaluer le moindre événement comme une crise et à réagir en conséquence), irrationnelle (tout devient prioritaire), défaitiste, par une tendance à éviter, blâmer, agresser... Le traumatisme psychologique constitue une façon de penser qui fait perdre, entre autre, une vision d'ensemble. Notre travail constitue une tentative pour prendre conscience des forces et faiblesses dans le fonctionnement des responsables sous stress ».

C'est ainsi que les auteurs de l'étude sur « le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissement » introduisent le résultat de leurs recherches, faisant l'objet d'une convention de recherche entre la Fondation de la MAIF et la MGEN, et éditée dans la collection MGEN.

Donatelle Pointereau a rencontré le docteur Horenstein, psychiatre, responsable à la MGEN du programme d'étude et de traitement des troubles anxieux, qui a dirigé la recherche.

## Donatelle Pointereau

*Au moment où, face à la crise de l'institution, la politique de réforme du système éducatif des pays industrialisés s'oriente plus particulièrement vers un développement de l'autono-*

*mie des établissements scolaires, la fonction de personnel de direction évolue rapidement. Notre référent professionnel couvre la globalité de ces évolutions et toutes les études s'accordent à dire que les personnels de direction constituent la clef de voûte du changement des systèmes.*

*Cette responsabilité et leur situation dans la ligne hiérarchique génèrent le stress professionnel, déjà étudié dans d'autres études, mais aussi un stress spécifique que vous et votre équipe étudiez dans cette nouvelle recherche.*

## Mario Horenstein

Cette recherche s'inscrit dans un programme de diagnostic et de prévention sur le « stress post traumatique » qui date de 10 ans.

Au début, a été étudié « l'épisode traumatique unique » tel que coups et blessures, menace d'agression, harcèlement professionnel ; puis les études ont porté sur des temps plus longs « 6 mois » et l'aspect chronique des traumatismes. Le concept est construit progressivement. Il est apparu qu'il peut y avoir traumatisme, sans relation avec un traumatisme direct, mais consécutif aux contacts avec une personne traumatisée. La notion de « traumatisme vicariant », de « vicarious », « modèle » en anglais, un terme de psychiatrie, rend compte de ce symptôme. On dit aussi, témoin auditif, direct ; « par modèle »... « traumatisme secondaire ». Les thérapeutes en sont victimes, les policiers, les urgentistes...

Par la position centrale qu'ils occupent, les chefs d'établissement sont particulièrement sensibles à ce type de traumatisme. Il s'agit d'un processus et non d'un événement.

L'intensité et la fréquence du traumatisme (1 fois par semaine et 40 % des traumatismes, selon l'enquête), surtout si il se greffe sur une toile de fond de stress professionnel ne sont pas sans conséquences.

## DP

*Vous étudiez les conséquences du traumatisme vicariant sur la personne en position hiérarchique, au moment où des mesures d'aide, posturales ou*



*décisionnelles doivent être prises. Cet impact n'empêche-t-il pas l'accomplissement même de notre profession ? Les personnels de direction ne paient-ils pas un lourd tribut psychologique pour pouvoir l'accomplir avec efficacité ?*

## MH

Oui, mais les plus concernés consultent très peu.

Les chefs d'établissement sont à la fois dans l'écoute et l'aide mais aussi dans l'agir et la prise de décision. D'autant plus que la dimension passionnelle qu'a prise l'école en France, fait du chef d'établissement, au centre d'un large réseau, une caisse de résonance. C'est un cadre avec une spécificité qu'il faut prendre en compte.

Or, « le traumatisme vicariant » fracture des capacités essentielles de cette profession : la confiance en soi et dans les autres, l'estime de soi et pour les autres, le contrôle de soi et des autres, la perte de l'empathie... Il favorise une vision péjorative du travail et est à l'origine de troubles de la décision (vagabondage, vision en tunnel, refus de prise de décision, style de décision non pertinent, intolérance à l'incertitude, mauvaise gestion des erreurs...).

Il y a deux écoles. Certains pensent que ceci est inévitable et cherchent le remède dans les « soupapes ». Je pense que la prévention est tout à fait possible, alternative à la médicalisation.

**DP**

*Vous écrivez « au centre de la chaîne éducative les chefs d'établissement sont à nos yeux le groupe de pression le plus légitime dans la lutte contre les barrières à l'apprentissage... L'importance que nous accordons à la gestion de crise, au bénéfice des élèves, est implicite dans le présent rapport, au delà de l'intérêt que nous portons aux chefs d'établissement... ».*

*Un tiers de cette étude est consacré aux méthodes et moyens de gérer et transformer ce stress. Il ne s'agit plus seulement d'un confort personnel ou d'une amélioration des conditions de travail. Cela ne relève plus seulement de la santé mentale. Il s'agit de l'efficacité et de la qualité du système éducatif. Quels sont ces moyens et ces méthodes ? Ne relèveraient-ils pas d'une indispensable formation initiale et continue spécifique et d'une reconnaissance de cette spécificité ?*

**MH**

Où, on a tous intérêt à ce que vous soyez en bonne santé mentale étant donné le rôle social qui est le vôtre.

Il y a déjà des progrès dans la prise en compte du « stress post traumatique ». Mais, ce n'est pas suffisant. Nous ne savons pas nous arrêter pour digérer les choses, ni pour faire de la prévention. Cela ne s'improvise pas. Il faut être formé. Les groupes stratégiques, le plan scolaire de prévention, les check listes, les aides en ligne, les exercices de simulation, les temps de retour d'expérience... sont autant d'aides. La formation est un modulateur du stress. Il est dommage, et l'enquête le confirme, que la psychiatrie adulte donne un taux de satisfaction si faible chez les chefs d'établissement. Elle véhicule une image de stigmatisation plus que celle d'un partenaire de prévention...

Celui qui se plaint est encore considéré comme incompetent. La substitution de l'idée d'erreur à celle de faute semble particulièrement délicate dans les établissements scolaires. Toutes les recherches sur les traits de personnalité permettant de prédire l'incapacité à gérer le stress ne sont pas concluantes.

Il semble que tout le monde ait besoin d'accompagnement. L'image d'invulnérabilité du chef d'établissement n'est pas la réalité!!!

Nous avons rencontré beaucoup de chefs d'établissement pour cette recherche et je voudrais remercier le SNPDEN pour nous avoir mis en relation avec eux pour la réaliser, et maintenant de la faire mieux connaître.

# La mesure de l'absentéisme

**Le 1<sup>er</sup> octobre, une délégation du SNPDEN (Hélène Rabaté, Catherine Guerrand, Philippe Tournier, Marcel Jacquemard) a rencontré Claude Bisson-Vaivre, sous directeur établissements et vie scolaire à la DESCO, et Jean Claude Emin, sous directeur de l'évaluation à la DEP, pour la présentation d'une enquête nationale sur l'absentéisme qui sera conduite dans la 2<sup>e</sup> quinzaine de novembre. Nous vous présentons ici le dispositif mis en place, et en encadré un commentaire syndical.**

*Pour disposer de données nationales fiables, homogènes et régulières sur les absences des élèves, le ministère s'apprête à mettre en place pour cette année scolaire un dispositif de mesure.*

## LE CONSTAT PARTAGÉ D'UN MANQUE DE DONNÉES

Tous les acteurs de l'éducation nationale regrettent la diversité des systèmes de recensement de l'absentéisme scolaire et leur absence de régularité qui donnent une vision floue du niveau et de l'importance de l'absentéisme. Cet aspect a été signalé tout particulièrement dans le rapport Machard relatif aux manquements à l'obligation scolaire. Il apparaît aujourd'hui indispensable que tous les acteurs, établissements, académies, ministère, puissent se doter de données de niveau national afin d'éclairer les actions de prévention à mettre en œuvre, mais aussi, par exemple, de savoir s'il y a des niveaux d'enseignement qui concentrent des taux élevés d'élèves absents.

## CE QUE CE DISPOSITIF VA MESURER

La philosophie est de fournir des indicateurs et des tendances au niveau national. Un groupe de travail réunissant les différents acteurs et structures concernés, notamment des personnels de direction et des conseillers principaux d'éducation, a préparé la mise en œuvre et le lancement du dispositif. Seront lancées deux enquêtes correspondant à deux moments bien distincts de la gestion des absences des élèves : le moment de la gestion au niveau de l'établissement puis celui de la gestion au niveau des inspections académiques.

Une enquête mensuelle réalisée auprès d'un échantillon d'environ 1 000 établissements publics du second degré en

métropole, choisis en fonction de leur type (collège, lycée et lycée professionnel) et de leur taille. Cette enquête permet de compter le nombre d'élèves absents - n'ayant pas régularisé leur absence - par niveau et selon un seuil de demi-journées d'absence dans le mois : de 4 à 10 demi-journées et plus de 10 demi-journées.

Quelques questions complémentaires sont posées. L'une porte sur le nombre total de demi-journées d'absences dans le mois et permet, au-delà des seuils réglementaires, d'avoir une approche de l'ensemble des absences. Une autre question est relative à l'appréciation que peuvent avoir les établissements sur la part des absences régularisées ou excusées dont le motif semble sujet à caution. Le principe qui prévaut, pour cette question, est d'estimer et non de calculer une proportion.

Une enquête mensuelle auprès de toutes les inspections académiques de métropole qui porte sur l'enseignement élémentaire et sur le second degré. Sont demandés le nombre d'élèves signalés, en essayant d'avoir une première approche de la récurrence, et le nombre de saisines du procureur.

Pour aider les établissements retenus dans l'échantillon, un guide d'utilisation est fourni ainsi qu'un mode d'emploi qui permet d'extraire plus facilement des logiciels de gestion d'absence les informations demandées dans l'enquête. Dans quelques mois, après les premières remontées d'informations, le même groupe de travail se réunira pour dresser un premier bilan et pour étudier les retours d'informations nationaux les plus pertinents.

L'objectif majeur, de plus long terme, est d'enregistrer l'information nécessaire à la connaissance de l'absentéisme au niveau des établissements. Cette manière de faire permettrait d'obtenir des résultats très fiables mais nécessite une évolution du système d'informations de chaque établissement plus longue à mettre en œuvre qu'une enquête.

## DES ENQUÊTES QUI S'INSCRIVENT DANS UN CADRE PLUS LARGE DE PRÉVENTION ET DE GESTION DE L'ABSENTÉISME

Ce dispositif d'enquêtes s'inscrit dans le cadre fixé le 26 mars 2003 par le ministre délégué à la famille et le ministre délégué à