



Le bulletin
d'information
du Centre RēSIS

SOMMAIRE :

- Le rôle du chef d'établissement
 - Le rôle du chef d'établissement dans la mise en place de la MPP^{FR} : deux témoignages
 - Une charge de travail inexorablement croissante
 - Au bord de l'épuisement professionnel
 - ENSEIGNER EN PAIX : 2 nouvelles sessions
- p. 1
p. 2-3
p. 4
p. 5
p. 6

Le rôle du chef d'établissement

Dans ce dernier bulletin de l'année scolaire 2025-2026, nous avons choisi de donner la parole au chefs d'établissement. Deux d'entre eux ont accepté de répondre à nos questions à propos de la mise en place de la méthode de la préoccupation partagée dans leur établissement.

Nous reproduisons également de larges extraits d'un rapport de l'Inspection générale dans lequel les

personnels de direction s'expriment sur leurs conditions et leur temps de travail.

Un article interroge l'actuel mode de gouvernance des établissements et suggère quelques propositions.

Enfin, après le succès des deux premières sessions d'Enseigner en paix, nous proposons de renouveler l'expérience en octobre prochain. Les inscriptions sont ouvertes.

**Toute l'équipe du Centre RēSIS vous souhaite une bonne fin
d'année scolaire et d'excellentes vacances**

LE RÔLE DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT DANS LA MISE EN PLACE DE LA MÉTHODE DE LA PRÉOCCUPATION PARTAGÉE DEUX TÉMOIGNAGES



Propos recueillis par
Claire Cadoret

FLORIAN CADORET EST CHEF D'ÉTABLISSEMENT DANS LE MORBIHAN.



Comment concevez-vous votre rôle en tant que chef d'établissement par rapport à la MPP, et comment cela se passe-t-il concrètement dans votre établissement ?

Je suis chef d'établissement depuis 19 ans et je dirige actuellement une école de 420 élèves (maternelle au CM2, 18 classes, dispositif ULIS). Je me suis formé en 2023 avec une vingtaine d'enseignants de mon équipe dans un premier temps.

L'école compte aujourd'hui 32 à 35 personnes formées à la MPP, incluant les personnels périscolaires (garderie, restauration, ASEM). L'équipe bien-être change à chaque trimestre (4 personnes par équipe), ce qui permet à chacun d'être impliqué environ tous les 1 à 1,5 ans, limitant la surcharge de travail.

Le pilotage se fait via un groupe WhatsApp dédié (groupe numéroté à chaque nouvelle équipe), avec obligation de rencontrer tous les élèves concernés dans les 24 heures. Un classeur MPP confidentiel est accessible en salle du personnel. Des photos des fiches d'entretien sont partagées dans le groupe pour assurer la traçabilité. Chaque année, 11 à 13 situations sont traitées avec un

taux de réussite de 90%. En tant que chef d'établissement, je ne participe pas aux entretiens mais j'assure le rôle de coordinateur et j'interviens en cas de difficulté.

Justement, du côté des familles, comment gérez-vous, tous les deux, les protestations ou revendications qu'elles peuvent exprimer ? Par exemple, les parents qui n'apprécient pas qu'on convoque leur enfant.

Il faut avoir conscience qu'il y aura toujours des familles qui protestent et qu'en tant que chef d'établissement, on aura à y faire face. Il faut qu'un membre de l'équipe MPP ou le chef d'établissement intervienne rapidement pour écouter, rassurer et expliquer. Même si la communication sur la MPP est réalisée à chaque début d'année scolaire, certains parents ont besoin de réentendre les arguments quand ils sont directement concernés.

Que faire si le parent d'un élève ayant participé à des brimades, prévenu à la suite des 15 jours de la MPP, se plaint de ne pas avoir été mis au courant dès le début de la situation.

On peut comprendre ces familles qui auraient aimé accompagner leur enfant dès le début de la situation.

Certains établissements décident, dans leur protocole, de prévenir les familles des élèves intimidateurs et témoins dès le début d'une MPP. Cela se fait par un mail très court indiquant que « leur enfant est sollicité pour aider un camarade de la classe qui ne va pas bien en ce moment ».

Mais si ce genre de communication n'est pas prévu dans votre protocole, il est tout à fait possible de prendre le

temps pour expliquer à la famille de l'intimidateur, que l'équipe a fait le choix de laisser du temps à leur enfant pour changer de comportement et sortir la tête haute de cette situation. Observant qu'il n'y arrive pas seul, nous mettons dans la boucle la famille pour aider l'élève à vivre une scolarité en respectant ses camarades.

Pouvez-vous nous dire comment vous articulez la méthode MPP avec la sanction dans votre quotidien ?

La MPP traite une situation d'intimidation, avec des faits qui se répètent. La sanction arrive quand des actes ont été consignés par un adulte ou lorsque la MPP n'a pas eu d'effet et qu'un élève intimidateur continue ses actes.

Le travail de l'équipe MPP nous a d'ailleurs amené à réfléchir au règlement d'établissement. Nous avons créé des visuels pour cela, simplifié nos propos. Les règles d'or qui sont ressorties de ce travail ont été communiquées auprès de tous les acteurs de l'établissement.

De plus, il est primordial que le CE reste à distance des entretiens pendant les 15 jours de la MPP. En cas d'échec, il peut beaucoup mieux prendre le relais ensuite, s'il y a des sanctions à poser.

Comment faire lorsqu'un élève cible se sent mal, même une fois les brimades terminées ?

Les situations de harcèlement peuvent être vécues comme un traumatisme. Même si les brimades cessent, la mémoire traumatique fait que la victime peut continuer de souffrir et mal interpréter des comportements neutres (par exemple, voir ses camarades rire). Il faut, dans ce cas, prévoir un suivi renforcé, au moins chaque période scolaire, sans oublier le début de l'année scolaire suivante. Il s'agit de principalement de prendre le temps de l'écoute.

JEAN GUÉGUEN EST CHEF D'ÉTABLISSEMENT DANS UN COLLÈGE DES CÔTES D'ARMOR



Comment faites-vous pour que l'ensemble des collègues de votre collège, au-delà de l'équipe formée, adhèrent à l'esprit de la MPP ?

En effet, le but est d'éviter un établissement coupé en deux. Ce sont les premières situations, traitées avec la méthode de la préoccupation partagée et qui ont montré d'excellents résultats, qui ont été l'argument

premier. L'équipe, restreinte au départ, formée par le Centre RÉSIS, a pu mettre en avant les situations résolues. C'est tout naturellement que les autres collègues ont adhéré au processus et ont même montré l'envie de se former.

Et si, au contraire, une équipe devait convaincre son chef d'établissement pour obtenir son soutien et son adhésion à la MPP, quels seraient les arguments ou les mots clés à utiliser ?

La MPP est un outil essentiel quand on travaille le climat scolaire, le climat de classe. C'est une méthode non accusatrice, qui a toute sa place dans les structures éducatives. La constitution d'une équipe est aussi une chance pour le chef d'établissement qui peut d'appuyer sur des collègues formés pour gérer les situations d'intimidation.

« UNE CHARGE DE TRAVAIL INEXORABLEMENT CROISSANTE »

En septembre 2024, un rapport de l'Inspection générale pointait du doigt les difficultés auxquelles les chefs d'établissement sont aujourd'hui confrontés. Ce rapport n'a pas donné lieu à une communication très importante. Nous en reproduisons quelques extraits. ([Lien vers l'intégralité du rapport](#))

« À l'enchaînement des réformes et aux contraintes de gestion accrues s'ajoutent des rapports aux usagers jugés de plus en plus problématiques voire conflictuels : « *On ose tout, en tant que parent d'élèves, en tant qu'élève, verbalement, physiquement* ».

Les chefs d'établissement notent la méfiance de plus en plus grande des usagers « *qui sont de plus en plus critiques et de plus en plus interventionnistes. Certains parents n'ont pas ou plus les codes* ». L'évolution la plus nette concerne la relation professeur-élève, des contestations agressives de notes ou bien « *le conflit peut être causé par le moindre contact corporel qui déclenche des tensions avec les parents* ». Les récents drames qui ont coûté la vie à des enseignants attestent de la perte du caractère sanctuarisé des établissements scolaires. Pour beaucoup de chefs d'établissement, c'est une désillusion supplémentaire dans le métier. Sans parler de peur – toutefois présente chez certains – les relations jugées pénibles avec les usagers les contraignent à protéger la communauté éducative avec beaucoup de prudence dans leurs réponses et réactions. Cela leur prend beaucoup d'énergie et de temps. Ils perçoivent une attaque du statut des établissements scolaires et de leurs personnels. [...].

Une charge de travail inexorablement croissante

Les différents points relevés précédemment impactent largement la charge de travail qui s'alourdit pour bon nombre de chefs, avec une amplitude horaire de plus en plus importante, nécessitant parfois une présence durant le week-end dans l'établissement afin de gérer des affaires courantes qui n'ont pu être traitées durant la semaine écoulée, parfois en compagnie du ou des adjoints et avec des pics parfois difficilement soutenables (périodes des conseils de classe par exemple). L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle est jugé très précaire. Les week-end et temps de vacances souvent remis en question. Certains utilisent l'expression « *explosion exponentielle et chronophage* » du volume de

travail, eu égard principalement à la multiplicité des actions à accomplir couplée au délai imparti pour les réaliser. Cette tendance à la multiplication des tâches et au caractère de plus en plus chronophage du métier est généralement citée, avec de multiples interruptions possibles au cours de la journée, constatées par la mission elle-même lors des journées d'immersion passées avec un chef d'établissement. Un chef résume la situation comme suit : « *Chaque jour, je fais autre chose que ce qui était prévu, beaucoup d'interruptions pour régler des situations, pour faire autre chose* ».

Si l'adaptabilité fait partie intégrante des qualités attendues d'un personnel de direction, il apparaît que cette dimension prend de plus en plus d'importance, au détriment de la réflexion et de la prise de hauteur. Certains soulignent cependant que les missions générales n'ont pas fondamentalement changé, c'est plutôt leur équilibre qui a évolué ; certains points (sécurité, GRH, école inclusive) se sont accrues, d'autres (pédagogie) se sont amoindris. La mission a pu cependant constater des différences d'appréciation du temps de travail. Certains considèrent qu'ils peuvent aisément partir à 18 h le soir et le 14 juillet en vacances estivales ; d'autres relèvent qu'ils n'ont que deux semaines de vacances en été. Si la mission de chef est très dépendante de l'établissement, elle paraît aussi dépendre du rapport au travail, du rapport que les personnes entretiennent avec leur mission. « *Je suis obligée de travailler 12 heures dans le week-end et n'ai plus de vacances* » ou « *Je suis fatigable donc j'ai besoin de pauses. J'arrive tôt, à 7 h 15, mais repars à 17 h. Je revendique ce droit à la déconnexion sauf en cas d'urgence ou situations conflictuelles à gérer* » ou bien encore « *J'arrive à partir en vacances. Il faut être organisé et se donner des limites* ». En moyenne, les chiffres énoncés par les personnes rencontrées font état de 50 à 60 heures de travail hebdomadaires ».

AU BORD DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Par Jean-Pierre Bellon



Imaginerait-on une entreprise ou une administration composée d'une centaine de personnels et concernant environ un millier d'usagers, mais qui serait gérée uniquement par un directeur, un adjoint et un responsable financier, sans aucune ligne d'encadrement ? Imaginerait-on que les professionnels aient été recrutés sans que la direction ait été consultée et sans qu'elle ait examiné si leur profil convenait aux besoins du poste ? Imaginerait-on des personnels recrutés sans avoir pris connaissance des conditions dans lesquelles ils allaient travailler, ni des habitudes et de la culture de l'entreprise. On reconnaîtra sans peine qu'une telle organisation ne saurait être efficace. On pourrait même se demander si elle serait simplement viable. Il s'agit pourtant du mode actuel de fonctionnement des établissements scolaires, ainsi que des conditions de recrutement et d'affectation des professionnels de l'éducation.

L'actuel mode de gouvernance des établissements place un grand nombre de personnels de direction dans une situation proche de l'épuisement professionnel. Ils doivent être constamment présents pour répondre aux attentes et aux exigences de leurs autorités de tutelle, de leurs personnels, des élèves et des parents, contraints de faire face, seuls, à toutes les difficultés, tensions et conflits qui peuvent quotidiennement surgir dans un établissement. L'enquête menée par Georges Fotinos et José Mario Horenstein en 2021 auprès des personnels de direction du second degré a révélé des

résultats proprement alarmants : « *La majorité d'entre eux, observent les auteurs, a une vision négative de leur avenir fondée principalement sur le découragement, l'anxiété, l'absence de soutien et bienveillance hiérarchiques, de reconnaissance et d'ouvertures professionnelles. Le tout, se traduisant assez souvent par un souhait ou une décision de reconversion professionnelle. Par ailleurs, 75,5 % des citations portant sur l'avenir professionnel sont négatives et 25,5 %, positives* ». Et, au terme de leur enquête, les auteurs concluent : « *Au regard de la situation d'urgence dans laquelle se débattent les PERDIR [...], il paraît crucial de modifier le paradigme du fonctionnement des établissements et de leur encadrement* ».

Au regard de ce constat, ne serait-il pas souhaitable que les équipes de direction soient renforcées ? Les chefs d'établissement pourraient être secondés par des professionnels de l'école associés à l'équipe de direction : ainsi en serait-il, par exemple, des CPE, des responsables chargés du suivi des études, des responsables par niveau de classe, d'un chargé des relations avec les parents... Un tel renforcement accroîtrait l'efficacité des établissements tout en allégeant la tâche des chefs d'établissement et en responsabilisant les enseignants. Les personnels volontaires pour être associés aux équipes de direction pourraient être déchargés d'une partie de leur service ou rémunérés en heure supplémentaire. Pourquoi ne pas tenter l'expérience ?

Jean-Pierre Bellon a approfondi ses analyses dans un essai

***Renouer avec l'autorité à l'école, 10 mesures immédiates*, paru en 2024 chez ESF Éditeur**

ENSEIGNER EN PAIX

BIENTÔT DEUX NOUVELLES SESSIONS

Après le succès des journées d'octobre 2025 à Lyon et à Paris, le Centre RĒSIS prend l'initiative de deux nouvelles sessions :

- À Rennes les 19 et 20 octobre 2026
- Et à Lyon les 29 et 30 octobre 2026

L'inscription est gratuite

Les repas de midi sont pris en charge par le Centre RĒSIS

Le nombre de places est limité

Pour une pré-inscription : contact@centreresis.org

Les activités du Centre ReSIS

Une structure associative

fondée par les pionniers
de la lutte contre le
harcèlement scolaire

Une expertise éprouvée

dans le traitement des
situations de souffrances
scolaires

Une équipe de formateurs qualifiés

et aptes à intervenir sur
l'ensemble du territoire
français et à l'étranger

Pour nous joindre : contact@centreresis.org