

# Les enseignants et leur temps de travail : réflexions « vues du terrain »

Tristan MÉRIEUX Professeur d'histoire-géographie et éducation morale et civique en collège

**E**nseignant depuis une dizaine d'années dans le secondaire, j'ai rapidement été amené à beaucoup réfléchir sur la meilleure manière d'exploiter mon temps. J'ai aussi pu observer que je n'étais pas le seul et qu'il s'agit là d'un sujet central dans la profession. C'est un fait, les enseignants ont un rapport particulier au temps.

Les enquêtes sur le sujet sont nombreuses et cela reste parmi les sujets de débat favoris de l'opinion publique. Le marronnier du « temps de travail des enseignants », régulièrement analysé, décomposé, comparé, reste toujours d'actualité et expose déjà une partie du problème : il est difficile, voire impossible de le quantifier. Raisonner en termes d'heures n'est pertinent que pour jauger du temps de service, de 18 heures « devant élèves » par semaine pour un prof certifié. Il s'accompagne « officiellement » d'autant de préparations/corrections mais il ne s'agit là que d'une estimation, une moyenne attendue, que tout enseignant sait bien qu'elle n'est qu'indicative tant ce temps peut varier dans de grandes proportions d'une semaine à une autre. Entre le travail prescrit et le travail réel, il y a bien souvent un monde d'écart.

Cette manière de comptabiliser les heures est aussi problématique car elle contribue à invisibiliser d'autres tâches, qui occupent pourtant une place importante et chronophage dans la vie d'un professeur du second degré. La tâche des enseignants est multiforme et peut largement varier d'une période à une autre, selon les priorités que chacun se sera fixées.

La réflexion autour du temps de travail des enseignants s'articule autour d'un paradoxe central. La profession offre objectivement beaucoup de temps « libre », dont le prof peut disposer de la manière dont il souhaite ou du moins qui échappe à des contraintes d'activités et des obligations de présence. Pourtant, malgré cela, nombre de ses représentants font état d'une charge de travail

toujours plus importante, d'une fatigue et d'un stress toujours plus grands.

Les enjeux autour de la question du temps de travail des profs sont donc primordiaux, que ce soit pour ce qu'ils disent du rôle que l'on veut bien attribuer aux enseignants, ou sur ce qu'il implique pour leurs conditions de travail et même d'existence.

Comment, dans l'expérience des profs, le temps peut-il être vécu ? Qu'ont-ils à en dire ?

## L'enseignant et ses différentes expériences du temps

L'enseignant doit concevoir son activité selon différentes temporalités, entre gestion quotidienne, qui se construit et se reproduit au jour le jour, et un temps plus long, celui des périodes et des programmes, qu'il doit toujours avoir en tête afin de mener sa barque tout au long de l'année.

## Le travail sur place, dans l'établissement : une course au temps permanente

La question du temps de travail de l'enseignant « en service » est avant tout une histoire de rythme. En prenant ma propre expérience comme exemple, voici à quoi peut ressembler une journée typique d'un enseignant en collège.

Ma journée commence avec une première classe, des cinquièmes. Ils bougent beaucoup ceux-là, mais bon il est 8 h et pour le moment, ils ne sont pas tout à fait réveillés. Demain à 16h 30, ce ne sera pas la même histoire. En parlant de réveil, certains ne l'ont encore pas entendu ce matin. 8h 04, arrivée d'une première salve de retardataires. 8h 11, deuxième tour. 8h 26, c'est le surveillant qui vient faire coller un papier dans le carnet de liaison. À chaque fois, je rame pour faire revenir la classe à

notre activité initiale mais c'est le jeu. J'ai compris il y a longtemps qu'il fallait accepter un rythme constamment entrecoupé, les contraintes des uns venant s'entrechoquer avec les besoins des autres. Dans ce contexte, s'aménager de longues plages pour travailler efficacement avec la classe s'apparente à un exploit, un luxe qu'il faut savoir apprécier et mettre à profit.

C'est déjà l'heure. C'est passé vite. La fuite en avant effrénée entamée ce matin continue vers les heures suivantes. Les élèves défilent, sans que l'on puisse toujours prendre le temps de poser correctement le cadre des apprentissages, souvent interrompus dans des moments clés de construction par l'impitoyable et toujours à l'heure sonnerie de fin de cours. Si une situation intervient pendant la classe, il m'est quasiment impossible de la traiter de manière immédiate. Un mal pour un bien parfois, mais qui impose de toujours déléguer, repousser, remettre à plus tard, des moments qu'il faudra prendre de toute façon, à moins qu'ils ne passent à la trappe, victimes du trop-plein d'impératifs qui se sera créé au fil de la journée.

Untel refuse de s'exprimer sur un sujet particulier, je trouverai un moment pour dénouer le conflit avant notre prochain cours. Unetelle se dispute avec son voisin en faisant monter le ton et l'agressivité, j'en parlerai à la CPE au détour d'un couloir. Ma classe dysfonctionne dans plusieurs matières et la qualité du travail obtenu n'est pas à la hauteur, j'organiserai une réunion avec l'équipe éducative à la cantine, sur le temps du déjeuner. J'en viens à espérer des fameuses « heures de trou » dans mon emploi du temps, pour remplir ces différentes missions.

Le rythme est saccadé mais intense. Je dois « caser des choses » dans mes instants de « temps libre », il faut toujours optimiser. Le suivi des élèves et parfois les conditions de classe pour mes cours suivants en dépendent.

Quand les cours se terminent, il y a de quoi être sur les rotules. La journée n'est pourtant pas terminée. Il faut souvent patienter le temps d'une réunion d'équipe, d'une présentation du chef d'établissement ou d'un rendez-vous avec une famille. Les horaires sont d'un coup moins cadencés. Je dépends d'autres personnes. Ma journée s'étire et le temps de présence sur place s'allonge.

Ce rythme éreintant entraîne une fatigue physique intense, dès lors qu'elle s'accumule avec l'enchaînement des journées. De ma relativement jeune

carrière, il ne m'est jamais arrivé de terminer une période et d'entamer des vacances scolaires sans être absolument épuisé.

Mes obligations « présentes » étant assurées, je commence alors à penser à la suite. J'ai de toute façon souvent « des trucs à préparer », « des collègues à voir », « des messages à envoyer » et cette sensation d'être toujours en retard sur quelque chose qui ne me quitte pas, ce besoin de courir après le temps dans une boucle infinie, un nouvel objectif en chassant toujours un autre, pour des moments pas toujours stimulants intellectuellement.

### Pronote ou la dilution du temps de travail dans la vie personnelle

Surtout, et même une fois la journée terminée, je dois encore me connecter à mon environnement numérique de travail (ENT), nouveau meilleur ennemi des personnels de l'Éducation Nationale. Souvent gérée via le logiciel privé « Pronote », cette plateforme permet de renseigner l'état d'avancement des apprentissages par le relevé des notes, les appréciations de bulletin, ainsi que par le cahier de textes, dans lequel il faut publier un résumé des activités entreprises et des notions étudiées à chaque heure de cours. Ce sont là des tâches longues et dont on peut légitimement douter de l'utilité réelle. Mais si l'ENT occupe une place si grande dans le quotidien du prof, c'est avant tout par les outils de communication qu'il met à disposition, qui permettent aux collègues mais aussi aux élèves et à leur famille d'entrer en contact à n'importe quel moment de la journée ou de la semaine.

Au-delà de l'augmentation drastique de la quantité de travail administratif amenée par cette « révolution » dans l'organisation du travail enseignant, son effet le plus pervers est le décrochage total qu'elle instaure entre le monde professionnel et la vie personnelle de l'enseignant.

Grâce à Pronote, le travail ne me quitte jamais vraiment, toujours à portée d'une notification, dont m'alerte immédiatement la version smartphone de l'application. 18h 12, on m'informe que les élèves de 5e passeront leur attestation de sécurité routière demain. 19h 34, S. pourtant fière de ne pas prendre de notes la veille, me réclame le contenu des cours pour mieux préparer la prochaine évaluation. 22h 30, B. veut tout simplement me demander si « vous êtes là demain ? ». Ding ! Ding ! Ding ! Je suis constamment rappelé à l'ordre. Où que je sois, le

travail me poursuit, si bien qu'il est difficile de déconnecter, au sens propre comme figuré.

### **Le temps « projeté » : enseignement et charge mentale**

On peut facilement se laisser envahir par ce flux ininterrompu de tâches à effectuer et de choses auxquelles penser. Si bien qu'il devient difficile de toujours faire tout ce qu'on avait prévu.

Continuellement, je dois faire des choix entre ce que je juge prioritaire, le temps libre que j'estime en droit de m'accorder, et ce que je peux accepter de laisser de côté pour l'obtenir.

Même en vacances, le travail ne quitte jamais réellement le prof. Comme beaucoup, difficile de partir quelques jours sans traîner un tas de copies avec moi. Je sais pertinemment qu'il y a peu de chance pour que je les touche mais elles restent bien là, à me narguer, appelant ma culpabilité en renfort si je ne m'en occupe pas. Pourtant, j'ai le droit comme tous à de vrais temps de repos. Malgré ça, j'entends la clameur au loin, ou peut-être est-ce dans ma tête : *« avec autant de vacances, vous n'allez pas vous plaindre non plus ! »*.

Il y a chez l'enseignant ce sentiment de culpabilité qui ne s'éloigne jamais totalement, cette sensation de ne jamais en avoir fait assez. D'autant plus que reconnaître un travail « bien fait » est parfois difficile pour les enseignants, qui ont rarement de retour sur les « effets » de leur travail, qui ne se mesurent pas qu'à court terme. Aussi, il doit régulièrement s'auto-évaluer et jauger d'une quantité et d'un temps passé à travailler qui pourra de toute façon toujours être jugé insuffisant, étant donné l'ampleur de la tâche à accomplir et l'immensité des difficultés à surmonter.

Enfin, la pression du temps se fait aussi ressentir au fil de l'avancée dans l'année, à travers les progressions didactiques que l'on s'impose et/ou qui nous sont imposées par la hiérarchie. Là encore, la sensation de manquer de temps se fait cruellement ressentir et l'avancée du calendrier scolaire, bien balisé par les différentes périodes et les rendez-vous réguliers qui s'égrènent, agit comme un chronomètre venant indiquer des temps de passage toujours trop lents.

Trop souvent, il faut choisir entre des séquences de qualité, permettant à chaque élève de se rendre maître des notions étudiées, et le respect de programmes scolaires bien chargés. Sans parler de ce que le prof juge urgent d'enseigner, en fonction d'une ambiance ou de problématiques de classe particulières, ou encore de ce qu'il pense

comme étant prioritaire de questionner et de comprendre dans le monde et le contexte actuel. Passer du temps sur la notion d'industrialisation et tous les bouleversements qu'elle a induit, insister davantage sur les effets de la mondialisation dans nos sociétés actuelles ? Traiter le Moyen Âge dans toute son envergure temporelle ou décider que l'urgence, c'est le développement durable et la compréhension du changement climatique. Et l'EMC ? Et la vie de classe ? Les priorités intellectuelles et didactiques que l'on se fixe prennent alors une dimension politique, quand elles doivent s'établir en renonçant à d'autres sujets, qu'elles obligent à faire des impasses, concédées plus ou moins amèrement selon les sensibilités.

La tâche enseignante, loin de s'arrêter à la salle de classe, est forcément conséquente par tous les aspects qu'elle revêt. Il est difficile de se cantonner au travail purement disciplinaire de transmission de connaissance quand on voit l'importance prise par des éléments extérieurs, que le prof ne peut pas toujours contrôler (organisation, planification, lien avec les élèves et les familles...).

Il ne s'agit pas ici de se plaindre car cette plasticité du travail offre également une part très appréciable d'autonomie et de choix d'organisation qui permettent à chaque prof de gérer le temps à sa manière. Rares sont les emplois offrant des plages aussi larges pour y construire son activité. Je profite de mon lundi matin libre pour me coucher plus tard le dimanche, je peux faire une coupure toutes les six semaines et me payer le luxe de quitter Paris pour me ressourcer quelque temps... Mais cela peut aussi avoir ses effets pervers. Certes, je peux faire des courses le jeudi à 15 h, quand beaucoup d'autres travaillent, mais je peux aussi me retrouver à corriger des devoirs le même jour à 1 h du matin.

### **Être maître de son temps pour lui donner du sens : un enjeu majeur à plusieurs niveaux**

#### **Redéfinir les priorités**

L'activité du professeur est donc protéiforme et chronophage par essence. Il est à la fois passeur de savoir, agent administratif, humain au cœur de relations profondes et parfois complexes avec des enfants et adolescents. Tout cela n'implique pas les mêmes formes, le même temps de préparation et de réalisation, la même organisation du travail.

On peut donc voir le temps qu'on accorde à ces

différentes tâches comme une traduction du rôle principal qu'on veut accorder aux profs. Se questionner sur le temps de travail, c'est réfléchir à ce que l'on considère comme objet principal du travail enseignant.

Comment alors, reprendre le pouvoir sur le temps et l'utiliser en adéquation avec la vision et les objectifs que l'on attache à notre travail ?

Il n'y a pas là de réponse évidente tant il existe autant de rapports au métier que d'enseignants. Tous n'auront pas la même manière de s'investir et n'accepteront pas la même charge de travail. Le contexte politique tend à individualiser de plus en plus les carrières et pousse les professeurs à élaborer des stratégies individuelles pour optimiser leurs situations, à base d'heures ou de missions supplémentaires. Face à cette routine faite d'une succession de tâches aliénantes, on veut faire des professeurs des petits entrepreneurs de leurs carrières, et tant pis s'il faut accepter de désintellectualiser le travail pour cela. D'autant plus que ces différentes considérations sur le temps et l'utilisation du travail dans l'éducation ont des conséquences sur la vision que l'on peut avoir du monde enseignant et sur la reconnaissance à attribuer ou non à la profession. Elles sont directement liées à la question des salaires, dont les soi-disant revalorisations restent très souvent conditionnées à des tâches supplémentaires à effectuer.

Nous l'avons vu, les évolutions récentes d'un métier de plus en plus soumis aux politiques managériales contribuent à déplacer petit à petit les priorités. On attend des enseignants qu'ils remplissent toujours plus de tâches administratives et qu'ils s'inscrivent dans des dispositifs calibrés pour lui éviter de réfléchir. S'installe une sorte de relation de service, avec les élèves, les familles, la direction d'établissement... le prof devenant un prestataire se devant de répondre à chaque nouvelle sollicitation, qui ne cesse d'affluer.

En revanche, si l'on considère le prof comme un peu plus qu'un simple gardien d'enfants, qu'on ambitionne de lui qu'il transmette des contenus scientifiques pointus et assiste à la construction de savoirs durables, on doit lui donner les conditions matérielles – et donc temporelles – d'y parvenir.

Pour bien les transmettre, l'enseignant doit maîtriser ses contenus. Se former en permanence pour comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les sujets qu'il présente et pouvoir les restituer de façon précise.

Il doit également réfléchir aux moyens d'adapter ces contenus à son public et passer par le travail

de didactique et de pédagogie, cœur de l'expertise du professeur.

La place de ces savoirs et trop souvent reléguée à un rôle secondaire, occultée par des tâches d'exécutants qui prennent toujours plus de place. Or, pour pouvoir incarner ce qu'on expose, pour faire adhérer un groupe d'enfant, il faut déjà être convaincu soi-même de ce que l'on dit, et croire un minimum en ce que l'on fait.

Tout cela demande un temps de préparation relativement incompressible et toute heure supplémentaire, tout ajout à cette somme déjà conséquente, ne s'effectue fatalement au détriment de la qualité de ces dernières.

### Se donner les moyens de bien-faire son travail

Le temps représente à la fois un enjeu important dans l'organisation et les conditions matérielles dans lesquelles s'exerce leur travail mais également un adversaire, sur lequel l'enseignant doit perpétuellement gagner du terrain, tout en sachant pertinemment que ce dernier le rattrapera à un moment.

Éternel sujet de discussion en salle des profs, renouvelé à chaque réforme, nouvelle annonce ministérielle, c'est toujours une source de questionnements et souvent d'inquiétude. Demandez aux enseignants de technologie au collège, qui ont vu leurs heures de 6e supprimées à la rentrée 2023, comment s'organiseront leur prochaine année.

Beaucoup sont encore incapables de répondre, soumis aux impénétrables voies de la direction des services de l'Éducation nationale. Exposée aux risques de services partagés entre différents lieux et donc d'un temps de travail encore plus fragmenté, leur année risque d'être foncièrement affectée par ce changement.

Le temps peut devenir un objet de lutte et d'après négociations quand il s'agit de le répartir entre établissements et entre collègues d'une année sur l'autre. Les DHG<sup>1</sup> agissent toujours comme un couperet, qui tranche de façon plus ou moins vive dans les moyens attribués pour enseigner chaque matière. Devoir faire toujours plus avec toujours moins de temps, voilà comment sont le plus souvent interprétées les injonctions hiérarchiques aux équipes éducatives.

Il y a là un mépris de ce qui est accompli dans les écoles au quotidien, et pour des enseignants, réduits à se battre pour des miettes, tout en sachant qu'elles resteront insuffisantes pour approcher des résultats qu'on leur demande d'atteindre.

Au vu des logiques mises en œuvre, on peut

<sup>1</sup> Les dotations horaires globales (DHG), envoyées par les services du rectorat autour des mois de janvier-février, récapitulent le total d'heures d'enseignements attribuées à un établissement pour l'année qui suit.

comprendre que les intérêts individuels soient différents et que des conflits apparaissent. Pourtant, il semble indispensable de politiser davantage la question du temps de travail des enseignants, ou du moins d'en faire un sujet de réflexion qui soit *toujours* collectif.

Car une majorité d'enseignants sont prêts à consacrer beaucoup de temps à leur travail, à accepter les conditions médiocres dans lesquelles ils doivent évoluer. Ce qui reste dur à encaisser en revanche, c'est ce qui est souvent vécu comme un mépris de leur professionnalité.

Cette plasticité du travail enseignant revêt les caractéristiques de l'activité empêchée théorisée par Yves Clot. L'ensemble des tâches semble impossible à accomplir et le travailleur fait face à un sentiment d'impuissance, qui se couple à une insatisfaction quant à ce qui a pu être accompli. Dans un secteur où l'on parle volontiers de « crise des vocations » depuis plusieurs années, il semblerait que personne ne soit plus dupe à propos des conditions dans lesquelles s'exercent nos métiers. Lassitude, ressentiment, dépit... les qualificatifs sont nombreux pour exprimer ce qu'ont ressenti tous les enseignants à différents moments de leurs carrières, et ce malgré un amour du métier souvent très vivace.

Ces problèmes de temps peuvent transformer le plaisir, ou du moins le sens que l'on donne à son travail, à la tentation de la démission qui s'installe de manière plus ou moins feutrée, à des situations de « burn out », accompagnées d'une réelle souffrance au travail.

## Redonner du sens

On pourrait au contraire imaginer un environnement de travail dans lequel cette « professionnalité » est respectée et même entendue. On peut alors faire confiance à ce que les enseignants savent de leurs besoins, s'appuyer sur les diagnostics qu'ils peuvent produire et sur les solutions qu'ils peuvent proposer, en laissant plus d'autonomie aux équipes. Cela a d'abord un lien avec la possibilité de peser dans l'organisation de ce travail. Il faut réussir à le penser et l'élaborer de façon constructive en communauté d'acteurs et ainsi former de véritables collectifs de travail, qui réussissent à être fonctionnels.

On parle souvent de « réunionite », dans l'éducation nationale comme dans beaucoup d'autres secteurs. Mais ce qualificatif péjoratif n'a lieu d'être que lorsqu'il se lie avec la sensation d'en être que spectateur et que ce temps passé ne peut avoir de réelle résonance dans le réel. Alors bien

sûr, dans ces cas-là, le sentiment d'actions inutiles, de temps gaspillé et dont on méprise la préciosité, peut entraîner beaucoup de frustration, voire de colère.

En revanche, si ces temps sont mis à profit pour en faire de vrais moments de co-construction et de préparations concrètes, ils peuvent être des moyens de (re)-générer de l'enthousiasme et enclencher des dynamiques plus positives. Par le croisement des regards et des méthodes, par la concertation, la confrontation parfois, on se donne le temps de penser le travail. Le collectif peut donner sa pleine mesure et laisser libre cours à son professionnalisme et sa créativité.

Enfin, redonner du sens au temps passé au travail/à travailler, passe aussi par le retour à une certaine liberté. Les enseignants sont loin d'être les plus à plaindre à ce sujet, la sacro-sainte liberté pédagogique restant comme un incontournable à défendre, cela n'empêche pas de se fixer des barrières mentales et de nous pousser à organiser le travail d'une manière différente de celle que l'on souhaiterait dans l'idéal. Il faut réussir à s'affranchir de ces carcans, ne pas se rendre prisonnier des obligations.

Cela signifie aussi prendre le temps de faire les choses que l'on fait correctement, même s'il faut pour cela renoncer à d'autres. C'est l'idée même du fonctionnement en démarche, qui laisse la place aux temps de recherche, de tâtonnement et d'expérimentation, indispensables dans la construction de savoirs durables auprès d'un public d'enfants.

C'est se laisser une chance d'obtenir d'autres résultats, de valoriser les élèves sur d'autres critères que ceux de l'ingestion continue de connaissances déjà prémâchées. La créativité et la coopération peuvent alors faire émerger de nouveaux sentiments, de fierté et de réussite. Chez l'élève comme chez le prof, qui s'épanouit en faisant s'épanouir.. ♦

# Le(s) métier(s) d'élève(s)

Jany VIDAL Professeur des écoles en CE2

**L**a question de l'engagement des élèves dans l'activité ne me quitte plus depuis longtemps. Cette question est encore plus présente depuis que j'enseigne en REP+ où les occasions de voir les effets de la posture de chaque élève sur ses progrès ont été nombreuses et m'ont amenée à penser que la priorité doit être donnée à la conscientisation de ce qui permet d'apprendre. C'est quoi « être élève » ?

Au début de chaque année scolaire, la classe échange autour de questions sur l'école : « À quoi sert l'école ? » « Pourquoi vient-on à l'école ? » « Qu'est-ce que je fais à l'école ? » « Que faut-il faire à l'école ? ». Les premières réponses sont souvent éloignées de l'activité des élèves et du collectif apprenant, elles donnent à entendre des phrases toutes faites : « il faut bien travailler » « la maîtresse peut nous aider » « on doit être gentil, il ne faut pas se battre »... (cf le tableau p. 9). C'est aussi ce qu'on entend des parents au portail de l'école : « sois gentil » « tu demandes à la maîtresse si tu n'as pas compris », et parfois « travaille bien ». Oui mais comment ?

Construire sa posture d'élève, c'est d'abord être conscient des attentes de l'école, les comprendre, développer des savoir-faire, des savoir-être, une pensée réfléchie. La variété des métiers que tous réaliseront dans l'année, où chaque semaine les rôles sont redistribués, leur donne l'occasion de développer un regard sur l'activité de l'élève, sur le travail, sur leur travail. Pas besoin de compétences préalables, les métiers attribués (en fin de semaine pour la suivante pour permettre un temps de préparation en autonomie accompagnée) évoluent avec les remarques faites en bilan et les contenus travaillés en classe.

En leur donnant des clés pour décrire leurs actions, percevoir les liens entre ce qu'on fait et ce qu'on apprend, j'ai imaginé qu'ils pourraient, petit à petit, s'engager consciemment dans les apprentissages en adoptant une posture d'élève acteur.

## Les métiers d'élèves qui contribuent au fonctionnement du groupe classe, mais pas que...

Lorsqu'on demande aux élèves quels métiers ils pourraient avoir dans une classe, ils listent ceux qu'ils connaissent déjà : distribuer les cahiers, écrire la date au tableau, passer dans les rangs avec la poubelle ... ensemble, pendant un conseil de classe (temps hebdomadaire de régulation du fonctionnement collectif), nous échangeons autour de chaque proposition. D'autres sont proposés en cours d'année, lorsque des besoins apparaissent.

### Des métiers porteurs de sens

Pourquoi un élève devrait être responsable de la poubelle ? Ou des lumières ? « Parce que sinon on se bat pour le faire. ». Ce temps de discussion collective est important pour que ces tâches soient liées au fonctionnement du groupe classe et pas seulement un service rendu à la maîtresse.

Le choix du nom de ce métier a permis d'en définir l'intérêt : une élève a proposé « stagiaire » pour désigner celui qui aura en charge les tâches matérielles qui aideront le groupe à fonctionner. Après lecture de la définition des mots « stagiaire » et « stage », nous avons convenu qu'il ne s'agissait pas d'un stage, qu'il n'était pas question d'apprendre à obéir aux demandes de la maîtresse ou à fermer les rideaux, mais de permettre à toute la classe de travailler sans perdre de temps à désigner quelqu'un. « Et en plus quand on n'est pas choisi on n'est pas content alors après des fois on travaille plus. » Deux **assistants** ou assistantes pourront donc aider pour gagner du temps en assurant les tâches du quotidien.

### Définir les missions collectivement

« J'aime bien être le premier. », « J'aime donner des ordres. », deux phrases reprises en atelier philo : "C'est quoi un chef?". Ce temps d'échange collectif

nous a permis de prendre de la hauteur, de se décentrer, de verbaliser les dérives potentielles des missions de **chef de rang** et **surveillant**.

Nous avons écrit une fiche de poste précisant le cadre d'exercice de ces deux métiers :

Les chefs de rangs ne sont pas des chefs. Dans la cour, notre classe ne se met pas en rang mais les chefs de rang peuvent s'assurer que tout le monde est là, ils aident Samir (élève qui se déplace en fauteuil roulant) à rejoindre le groupe. Nous les laissons entrer les premiers dans le préau et ils avancent sans courir jusqu'à la classe. Personne ne doit les dépasser.

Les surveillants de rang aident les autres à être calme dans le couloir. Ils ne parlent pas pour montrer l'exemple, même pour dire « chut ». Ils communiquent en faisant des signes avec les mains. Ils font attention aussi pour qu'on laisse un passage sur le côté dans le couloir. Ils ne dénoncent pas, ils préviennent la maîtresse que si quelqu'un a mal ou si quelqu'un est triste.

Ces moments de réflexion, d'écoute et d'écriture collectives ont renforcé la lecture de ma position dans le groupe : je ne suis pas là pour prendre seule les décisions, je propose un cadre de travail. De la même manière que *le chef de rang n'est pas un chef*, il est le représentant du cadre défini par le groupe.

En fin d'année les échanges se sont affinés jusqu'à une pensée plus réfléchie. « *J'aime qu'on m'obéisse* » est devenu « *J'aime bien aider et quand on sourit en mettant son doigt sur la bouche pour dire chut les autres ils sourient aussi et ça marche, des fois pas longtemps* ».

### Répondre aux besoins collectifs sans oublier l'intérêt individuel

Je ne pouvais pas être efficace avec mon groupe lorsqu'on travaille en ateliers, trop d'élèves venaient me redemander la consigne. Il faudra dorénavant s'adresser à la **répétitrice** ou au répétiteur.

Plus tard un élève répétiteur explique qu'il n'a pas pu faire son travail : « *Ils sont tous venus me demander et même y en a qui ne savaient pas du tout comment faire et ça prend trop de temps de tout expliquer* ». Il faudra maintenant s'adresser au répétiteur pour savoir ce qu'il faut faire et au **formateur** pour savoir comment faire.

Pour définir ces deux rôles, la classe dut énoncer clairement la distinction entre consigne et méthode. Il a fallu dépasser les questions, au cœur du métier d'élève, du quoi faire et comment faire. S'agit-il d'un « *Comment s'organiser ?* », « *Comment trouver la réponse ?* », « *Où écrire ?* » ? Des distinctions nécessaires pour s'adresser au répétiteur ou au formateur.

### Les rituels de début de journée pris en charge par les élèves

Le ou la **chef d'orchestre** prépare au travail par des mouvements d'échauffement : se concentrer sur ce que nous sommes en train de faire, diriger son attention, décomposer l'action en étapes nécessaires, maîtriser son rythme, avoir un regard sur son action.

La ou le **scripteur** écrit la date au tableau. Elle sera écrite par tous sur l'ardoise, les élèves bénéficiant des dispositifs UPE2A et ULIS auront besoin d'un modèle. Le scripteur veillera à ce que chaque élève réussisse.

L'**assistant du directeur** relève les absences. Les **remplaçants** sont alors sollicités pour préserver l'activité de la classe.

Ces métiers sont une occasion pour chacun de prendre de l'assurance, de constater qu'ils sont attendus, écoutés et respectés dans leur rôle. Cette confiance en soi acquise par une place donnée dans le groupe permet de s'affirmer à d'autres moments.

Durant ce quart d'heure, je suis disponible pour celles et ceux qui ont besoin de me parler (situations familiales, retour de documents...) et celles et ceux qui avaient à préparer un atelier à animer.

### Les métiers d'élèves comme support d'observation et d'analyse de l'activité de l'élève

Pour construire sa posture d'élève, il faut parfois modifier une posture existante et résistante. Rapporter, lister, répéter des conseils ne suffit pas. S'engager dans les apprentissages ça s'apprend. Développer des compétences d'observation et d'analyse de son activité contribue à se forger une représentation commune du métier d'élève.

Pour ces métiers, les élèves doivent identifier les connaissances à transmettre, anticiper les besoins matériels, prévoir les questions éventuelles, me décrire au préalable comment ils vont faire pour que les autres apprennent. Le bilan de fin d'ateliers permet de comparer ce qu'on avait imaginé et ce qu'il s'est vraiment passé.

### Révéler ce qui se cache dans une dictée de mots

La ou le **dicteur** prépare et mène la dictée de mots de la semaine. Il en choisit dix dans la liste des « mots à connaître » en fonction des demandes préalables de la classe : « *Nous venons de travailler sur le son [k] alors il faudrait quelques mots avec ce son* », « *Je me trompe souvent avec les accents* », « *Tu peux choisir des verbes et les dire au futur pour*

qu'on s'entraîne ».

Il s'assure de savoir écrire les mots dictés puisqu'il aidera pour la correction. « *On apprend mieux quand on prépare.* ». « *J'aime bien ce métier parce qu'on apprend pour soi et pour les autres.* ».

Cet atelier d'apparence individuel et sans interaction (chacun écrit sur sa feuille) révèle la nécessité d'avancer ensemble : « *Il faut parler à tous en même temps sinon ça marche pas* », « *C'est long de choisir les mots, c'est un vrai métier !* », « *Il faut déjà savoir plein de choses avant de faire la dictée aux autres.* ».

### Être exigeant pour rendre visibles les savoirs

Le ou la **conteuse** prépare une petite histoire, racontée au premier groupe d'élèves dans sa version la plus courte. Les questions-réponses l'alimentent. Les questions sont retenues si on ne connaît pas encore la réponse et si elles permettent d'apporter des précisions au récit entendu. « *J'écoute bien parce que je veux que la conteuse réponde à ma question.* ». Le deuxième groupe d'élèves aura donc une version plus longue, plus précise. La dernière version, reformulée collectivement au moment du bilan, est la version complète qui sera écrite le lendemain. « *J'aime bien à la fin quand la réponse de ma question est dans l'histoire.* »

L'intérêt de construire un récit structuré et compréhensible est porté par le collectif. Chacun a envie d'y apporter sa contribution. Pour qu'elle soit retenue, une question posée doit être pertinente et la réponse donnée bien formulée : « *On avait dit que ça, c'est le vocabulaire et on doit aider ceux qui ne parlent pas trop bien le français.* ».

### Parler de, parler sur, parler pour formaliser

L'histoire sera reprise par l'**orateur** ou l'oratrice, qui aura eu un temps de préparation avec le conteur pour rester fidèle au récit. Un temps précieux de valorisation qui soutient l'investissement. « *Je me suis entraîné chez moi pour faire comme au théâtre et après les autres ils ont dit que c'était super !* », « *Il faut bien préparer pour pas oublier des trucs.* ». Les critiques faites par les élèves permettent de transformer progressivement la pratique de chacun.

Cette oralisation précède le temps d'écriture. L'écoute est active : « *Je crois qu'on fait attention parce qu'on veut tout noter ce qui manque* », « *surtout quand l'oratrice oublie mon idée.* ».

Cela peut déclencher le besoin d'étudier une nouvelle notion, le dialogue par exemple. « *Quand Sophia a mis le ton avec des voix qui changeaient, je voulais l'écrire comme ça.* ».

### Distinguer les effets des niveaux d'écoute et d'observation

Les ateliers du **professeur** et du **scientifique** sont des temps de transmission de connaissances plus personnelles. Le ou la professeure apprend quelque chose qu'il ou elle sait faire aux autres (faire ses lacets, compter en arabe, fabriquer un bracelet brésilien, une cocotte en papier ...). Le ou la scientifique prépare la présentation du dossier documentaire qu'il ou elle aura choisi.

En début d'année, le retour des élèves professeur ou scientifique est centré sur l'attitude de leurs élèves : « *C'est pas facile, ils n'écoutent pas et après ils ne savent plus rien.* ». À la fin des ateliers chacun peut dire ce qu'il a appris de nouveau et comment ça lui a été transmis.

C'est en se posant la question « *Pourquoi tes élèves ne t'ont pas assez écouté ?* » qu'on a trouvé des pistes de travail sur le temps de préparation et le temps de transmission. « *Bien préparer pour mieux faire* » est devenu, au fil des semaines : « *Il faut faire ensemble* », « *Si tu prépares bien les parties à lire, ils écoutent plus* », « *Il ne faut pas tout lire, c'est mieux de montrer aussi les images pour comprendre et bien expliquer sans lire des fois* », « *Il ne faut pas faire le pliage avec les autres, il faut regarder tout le monde et expliquer* ». « *On note les trucs nouveaux pour pas oublier parce qu'on doit en même temps faire attention à tout ce qu'elle nous dit et même tout ce qu'on dit pas.* »

Prendre en charge un atelier, à la place de l'enseignante, affine la compréhension de l'activité, du travail de l'élève et les critères de réussite. « *On apprend des choses en préparant et aussi on voit comment les élèves font leur travail* », « *Si on cherche pas c'est comme ça qu'on comprend rien.* ». Les élèves s'investissent parce que la réussite d'un atelier repose sur eux, sur celui qui mène et sur la posture adoptée par les autres. L'organisation et la grande place de l'autonomie apportent du sens. Les mots nouveaux retenus par les élèves sont ajoutés à la liste des mots à connaître pour les dictées de mots. C'est une motivation réelle pour les apprendre, et les choisir : « *Tu vas voir j'ai mis un mot pour toi* ».

### Les métiers d'élèves pour apprendre

Les effets produits vont au-delà de la posture d'élève, la situation en atelier mené par un élève favorise les apprentissages, surtout pour les élèves les plus en difficulté. J'ai observé de la connivence entre les élèves, parfois une ambiance



	être élève en classe	ce qui est possible dans sa tête	plus tard
septembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne pas jeter des gommes</li> <li>- ne pas dire de gros mots</li> <li>- ne pas cracher</li> <li>- être gentils</li> <li>- bien dormir à la maison</li> <li>- écouter les consignes</li> <li>- ne pas bavarder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- être intelligent</li> <li>- trouver des histoires</li> <li>- apprendre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gagner de l'argent</li> <li>- être footballeur</li> <li>- avoir un métier</li> <li>- réussir au collège</li> </ul>
mai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bien écouter</li> <li>- poser des questions</li> <li>- s'entraîner</li> <li>- lire, écrire</li> <li>- participer, parler</li> <li>- comprendre le travail, voir ce qu'il faut faire</li> <li>- réfléchir seul en premier</li> <li>- comparer et choisir de modifier ou pas</li> <li>- ne pas copier sauf si on a besoin pour commencer</li> <li>- ne pas déranger les autres qui travaillent</li> <li>- donner des idées</li> <li>- regarder attentivement</li> <li>- imiter</li> <li>- faire avec les autres</li> <li>- essayer, chercher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir ce qu'il faut faire</li> <li>- continuer de réfléchir quand on voit une réponse différente d'un autre élève</li> <li>- écouter pour savoir plus de choses</li> <li>- lire, écrire</li> <li>- apprendre</li> <li>- comprendre</li> <li>- préparer</li> <li>- chercher</li> <li>- comprendre son erreur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir un travail que tu aimes bien</li> <li>- apprendre encore</li> <li>- grandir</li> <li>- avoir une meilleure vie</li> <li>- réussir sa vie</li> <li>- apprendre aux autres</li> <li>- avoir le bac</li> </ul>

de compétition positive, très souvent des partages de stratégies, et moins de passivité que dans les ateliers que je mène. Les appréhensions des élèves face à la difficulté scolaire sont moindres quand ils sont entre eux.

Les élèves concernés par ces métiers sont d'abord en binôme avec moi, pour préparer et pour mener la séance. Dès que possible ils sont en autonomie.

L'évolution de la conduite des ateliers dépend de l'avancée des apprentissages tout au long de l'année.

### L'expertise portée par un pair

Le ou la **compteuse** choisit un nombre cible à atteindre en un seul calcul. Comme les idées de calculs les plus originales seront retenues et validées par la classe, l'atelier pousse les élèves vers des calculs plus aboutis, plus intéressants par rapport aux apprentissages du moment.

La préparation de cet atelier consiste à chercher des calculs différents ayant pour résultat le nombre choisi. L'élève-compteur peut utiliser une calculatrice avant et pendant l'atelier. Comme nous consacrerons l'essentiel du temps d'analyse à observer la partie calcul, et non le résultat, celle-ci est peu utilisée. « Avant on se battait pour l'avoir et maintenant des fois on l'oublie. »

Entre pairs on compare, on fait des choix par rapport aux propositions des autres, on tente, on cherche ensemble. En petit groupe, le compteur a la possibilité de prendre le temps d'expliquer. C'est

l'expert, il a préparé, il est écouté et régule le temps de validation déterminant les calculs présentés au collectif.

### Mettre des mots sur les savoirs

La ou le **présentateur** décrit un objet le plus précisément possible avant que ses pairs cherchent d'autres noms et adjectifs. L'élève en charge de cet atelier doit me montrer au préalable sa préparation dans laquelle figurent des groupes nominaux avec accords. Il veillera à ce que les autres respectent les accords au cours de l'atelier.

Lors de la restitution, le présentateur inscrit sa sélection au tableau pour validation collective. Ce bilan permet de faire le lien entre préparation et qualité du travail des élèves du groupe. « C'est dur d'expliquer c'est quoi un adjectif, on dit qu'on peut en enlever mais c'est des mots importants quand même, tu dois vraiment être fatiguée maîtresse tu fais ça tout le temps ».

L'évolution des remarques dans l'année est révélatrice d'une prise de conscience du travail effectué : « J'aime montrer mon objet. » est devenu « J'ai compris pourquoi des fois on écrit "bleu" et des fois on écrit "bleus" avec un s parce que mon objet est bleu mais il a aussi des boutons bleus ».

### Distinguer ce qu'on sait faire de ce qu'on ne maîtrise pas encore

Mener la dictée est le métier que les élèves préfèrent, « J'aime bien faire la maîtresse ». Nous établissons ensemble les contenus à travailler. L'élève

**préparateur de dictée** de la semaine doit préparer un petit texte, me le présenter en précisant son intérêt par rapport au programme.

Les premières séances révèlent surtout l'ampleur du travail : tout ce qu'il faudra mettre en place pour réussir.

L'analyse a permis de comprendre la nécessité de lire le texte entier au préalable pour en avoir le sens et réduire le nombre d'erreurs, de marquer les groupes de mots rythmant la dictée, de comparer les écrits et de chercher des références dans nos leçons.

« Si on prépare bien les autres font moins d'erreurs quand on fait tous ensemble la dictée à la fin. ». Il ne suffit pas d'inventer trois phrases, mais d'anticiper les erreurs donc de connaître les contenus travaillés.

À aucun moment « la bonne réponse » n'est donnée. C'est un temps de recherche accompagnée par l'expert, celui qui sait où se référer (leçons, affichage ...) pour une relecture constructive.

La correction sera faite collectivement, avec des retours sur les recherches faites en atelier.

L'évolution des postures est rendue visible à travers l'échange collectif. Les élèves deviennent experts en n'ayant assuré un même métier seulement deux fois dans l'année, parce que nous consacrons du temps à l'analyse, au rappel de ce qui a été dit pour améliorer sa pratique de responsable d'atelier mais aussi d'élève.

« La deuxième fois j'ai choisi un nombre plus dur sinon ça sert à rien, les autres ont pas besoin de moi et ils font des calculs trop faciles. ». « Quand j'ai préparé j'ai pensé à prendre des adjectifs différents qu'on met des fois avant le nom parce que je me suis trompé quand j'ai travaillé avec Nassim. ».

Avec chacun un métier différent, l'appartenance à un collectif d'apprenants s'établit au cours de l'année par l'implication de toutes et tous lors des temps de retour sur l'activité. L'implication individuelle est soutenue par le rôle de chacun dans le groupe. L'expertise est collective.

Ils prennent conscience des attentes de l'école parce que l'explicitation des attendus est liée à un vécu commun construit collectivement. ♦



# Le Nouveau Management Public une stratégie du pourrissement

Sylvain GALY Secteur langues du GFEN

**1** Loi n° 2019-791 du 26 juillet 2019 pour une école de la confiance, publiée au J. O. du 28 juillet 2019 (aussi appelée « loi Blanquer »).

**2** Evelyne Bechtold-Rognon, *Pourquoi joindre l'utile au désagréable ? En finir avec le nouveau management public*, Editions de l'Atelier, 2018, introduction.

**3** La vague de suicides chez France Telecom dans les années 2000 en est l'illustration extrême. Lire à ce propos : « Quand le management martyrise les salariés », Alain Deneault, *Le Monde diplomatique*, novembre 2018, p. 3.

**4** Evelyne Bechtold-Rognon, op. cit.

**5** Ibid.

**6** Agnès Pélage, "Chefs d'établissement : la fabrication des cadres", in Evelyne Bechtold-Rognon et Thomas Lamarche (dir). *Manager ou servir ? Les Services Publics aux prises avec le Nouveau Management Public*, Syllepse, collection « Comprendre et agir », 2011, p. 75 et suivantes.

**7** On lira sur ce sujet l'article « Que faire des résultats des évaluations Blanquer ? » de François Jarraud, *Le Café pédagogique*, 15 octobre 2018, <https://www.cafepedagogique.net/2018/10/15/que-faire-des-resultats-des-evaluations-blanquer/>.

**L**es méthodes du Nouveau Management Public (NMP ou *NPM*, *New Public Management*) créent un climat délétère et font des ravages dans l'Éducation nationale, surtout depuis la mise en place de « l'école de la confiance » par le ministre Jean-Michel Blanquer en 2019<sup>1</sup>. Si l'on y regarde de plus près, cette nouvelle organisation du travail relève d'une véritable stratégie de pourrissement du métier.

Au départ, le Nouveau Management Public consiste à appliquer aux services publics (santé, justice, éducation...) les techniques de gestion et d'administration mises en place après 1945 dans le monde de l'entreprise et dans le secteur privé. On pensait que la mise en concurrence des organismes et des salariés conduirait à une amélioration de la performance et une réduction des coûts<sup>2</sup>. Cette politique a pourtant montré ses limites et ses conséquences, en mettant les salariés en souffrance sans accroître la productivité<sup>3</sup>.

Les personnels d'éducation subissent de plein fouet ce mode de management : multiplication de la charge de travail, isolement, mise en concurrence, perte de sens, obsession du contrôle et de la performance, objectifs irréalisables, pressions perpétuelles, réduction des moyens... Ces pratiques conduisent à un véritable pourrissement de l'acte d'enseigner, en diminuant le temps consacré à l'essence du métier. Alors, quels sont les piliers du NMP appliqués à l'enseignement ? Quels mécanismes sont mis en œuvre ? Et comment résister ?

## Soumettre et contrôler

Le NMP renvoie à l'étymologie du mot « manager », comme le souligne la professeure de philosophie Evelyne Bechtold-Rognon<sup>4</sup>. Le mot anglais « management » vient en effet du terme français du XVe siècle « mesnager », qui signifie « tenir en

main les rênes d'un cheval ». Le management est donc surtout « une pratique d'assujettissement visant la docilité »<sup>5</sup>. On tient en main les équipes comme on entraîne un cheval à l'obéissance...

Le NMP vise en premier lieu à contrôler les agents. Il s'agit de faire faire à l'employé ce que l'on veut qu'il fasse. Dans l'éducation, le rôle des chefs d'établissement dans la mise en place du NMP est à ce titre fondamental. Ils sont la courroie de transmission à un niveau local des décisions nationales ou régionales<sup>6</sup>. Leur rôle « pédagogique » est renforcé, ils ont un droit de regard sur l'enseignement proposé dans leur établissement comme un patron gère son entreprise.

Ce contrôle passe par un cadrage serré des agents : pilotage par les chiffres, culte de la performance, envahissement du temps de travail et du temps personnel (hors établissement), entretiens individuels, mainmise sur leur pouvoir d'agir et de décider... Les agents se voient également confier des tâches dont ils ne voient pas le sens, qui les déstabilisent. Qu'on se rappelle, par exemple, les évaluations nationales de 2018 en CP et en CE1 en français et en mathématiques (les « évaluations Blanquer ») et le tollé qu'elles ont suscité<sup>7</sup> : impossibles à finir et trop rapides pour les élèves... mais valorisées par le Ministère... On cherche avant tout à afficher la réussite des réformes impulsées et de « bons » indicateurs.

L'obsession pour l'évaluation est une autre facette de l'encadrement managérial : obtenir un maximum d'indicateurs chiffrés et mesurer les performances pour mettre en avant et classer le travail des enseignants et des élèves. On ne peut pourtant pas réduire la réalité du travail des enseignants à des chiffres souvent trompeurs.

L'évaluation des établissements est un autre volet de ce contrôle managérial. L'établissement procède à une auto-évaluation par l'ensemble des acteurs, y

compris parents, élèves et « partenaires ». Elle conduit à un rapport écrit. Une équipe d'évaluateurs extérieurs vient ensuite « enrichir » la réflexion collective et rédige un rapport final qui identifie les spécificités de l'établissement, insiste sur les points forts et les réussites et relève les marges de progression<sup>8</sup>. Chaque établissement doit ainsi développer son « caractère propre ». Il s'agit en fait d'un audit qui permet de réécrire le projet d'établissement dans un cadre contraint et de préparer un contrat d'objectifs fixé par le rectorat. Et chaque enseignant doit modifier ses pratiques de classe et ses modalités d'évaluation. Il devient un exécutant qui est « redevable » à l'égard des usagers...

## Isoler et bousculer

Un autre pilier du NMP sont les pressions et manœuvres qui infantilisent et insécurisent les enseignants au quotidien. Les changements incessants, la multiplication des réformes, la mise en avant des individualités, les contrats d'objectifs, la contractualisation des moyens sont autant de manières de maintenir cette tension qui oblige les agents à participer, à « adhérer ».

Le NMP repose aussi sur des objectifs irréalisables et des demandes contradictoires. L'injonction paradoxale la plus caractéristique, c'est « faire mieux avec moins », une réduction des coûts par une réduction des moyens accordés. L'agent ne parvient pas à bien faire son travail et se sent coupable. On va jusqu'à le stigmatiser de ne pas s'impliquer pleinement ou de dévier de la ligne imposée. Il est même taxé d'« archaïsme » s'il conteste. La force du management réside donc aussi dans sa capacité à bousculer, à isoler, à faire croire qu'on est responsable de ce qui arrive.

Le temps réduit et contraint est aussi un atout pour l'encadrement managérial. On rapproche les échéances le plus possible, créant ainsi une pression permanente. Et la communication est habile mais floue, réduite au strict nécessaire. Les réunions de travail peuvent se multiplier mais elles ne sont souvent que formelles. Les propositions présentées comme des pistes de travail (en conseil pédagogique, par exemple) sont souvent considérées comme des décisions actées et n'ont de consultation que le nom...

Le NMP cherche également à casser l'esprit du collectif par une mise en concurrence qui divise et gangrène le travail au quotidien. Le mérite revient alors aux « bons », s'accompagnant souvent d'une gratification financière. Ce qui crée et entretient de la défiance entre les personnels.



À ce titre, le « Pacte enseignant » annoncé par le ministre Pap Ndiaye en avril 2023 est significatif. Les effets d'annonce visent à présenter cette réforme comme un changement positif et une révolution du métier<sup>9</sup>... Ce dispositif permet aux enseignants de réaliser des missions supplémentaires rémunérées : heures hebdomadaires de soutien, participation à des stages de réussite, remplacement de professeurs absents, aide aux devoirs... Selon le Ministère, le Pacte permettrait une « hausse de la rémunération » de certains enseignants, qui s'engagent à réaliser « des missions complémentaires, sur la base du volontariat »<sup>10</sup>. « Complémentaires », « volontariat », « rémunération »... trois termes qui masquent un nouvel avatar du management. En effet, sous couvert de « revalorisation du métier », la contractualisation vient resserrer la mainmise sur les agents... et leur en demander encore plus. Elle crée une inégalité de statut du fait du choix ou non des missions<sup>11</sup> et renforce donc le mépris managérial...

## Des réponses collectives

Il est temps de réaffirmer l'expertise professionnelle, la confiance et la force du collectif. Et l'Éducation Nouvelle peut constituer un rempart contre le NMP<sup>12</sup>.

Le mal-être des enseignants est très répandu, souvent médiatisé, notamment après le suicide, en 2019, de Christine Renon<sup>13</sup>. Épuisement, découragement, charge de travail, profils spécifiques des élèves, menaces... Les exemples

**8** Conseil d'Évaluation de l'École, *Évaluation des établissements du second degré – Cahier des charges de l'évaluation externe et Charte de déontologie de l'évaluation externe*, juin 2021, p. 7.

**9** « Notre École va changer à vue d'œil. », propos d'Emmanuel Macron, Président de la République, lors de son allocution télévisée du 17 avril 2023.

**10** Annonces du ministre Pap Ndiaye sur France Inter; *Le Grand Entretien*, 21 avril 2023.

**11** Voir à ce propos l'article « Pacte : l'instrument de la division » de Lilia Ben Hamouda, *Le Café pédagogique*, 14 juin 2023, <https://www.cafepedagogique.net/2023/06/14/pacte-linstrument-de-la-division/>.

**12** « Pourquoi l'Éducation Nouvelle ? », *Texte d'orientation du GFEN*, Congrès d'Ivry, 2 juin 2019.

**13** Cette directrice d'école à Pantin, en Ile-de-France, s'est donné la mort dans le hall de son école, face à l'accumulation de travail et la détérioration de son environnement professionnel.

d'enseignants à bout sont légion<sup>14</sup>... La violence qui découle du management vient s'ajouter à cette souffrance. La réponse doit être collective et construite.

Il faut tout d'abord identifier et comprendre les démarches du NMP. Il convient de se familiariser avec le jargon managérial : « changement », « modernité », « contractualisation », « adaptabilité », « flexibilité », « efficacité », « rationalisation », « performance », « implication », « bienveillance »...

Il est important de réaffirmer l'autonomie et la qualification de chaque enseignant, diplômé, concepteur et créateur dans son métier. Les seuls véritables experts du métier, ce sont les enseignants. Ils doivent pour cela restaurer une certaine confiance et rendre visible le travail réel accompli avec les élèves, le faire connaître, notamment aux parents (réunions, entretiens téléphoniques, expositions, publications...).

Il est nécessaire de retrouver un temps long, celui de la prise de recul et du retour sur ses pratiques, celui des échanges entre pairs et de l'apprentissage spiralaire des élèves. L'obsession du changement oublie que tout travail se réalise dans la durée<sup>15</sup>...

Il convient également de se réappropriier les espaces de rencontre et de débat : salle des maîtres, salles des professeurs, temps de concertation, formations et stages, sites Internet, syndicats, mouvements pédagogiques... La mise en réseau et la coopération pour inciter les équipes à travailler ensemble et à partager les expériences, confronter des idées, s'enrichir réciproquement, s'entraider... Un état d'esprit et des pratiques à valoriser dans les établissements et que portent déjà de nombreux mouvements pédagogiques comme le GFEN.

Les méthodes et les choix managériaux sont dénoncés par les enseignants, les chercheurs en éducation et les syndicats. Ils dégradent les conditions de travail et les relations, affectent la santé et ont des conséquences sur la qualité de l'enseignement. Des actions sont menées pour faire cesser certaines pratiques qui déstabilisent les personnels tout en détériorant la qualité du service public : médiations, protestations, débrayages, grèves... Les registres de santé et sécurité au travail sont aussi un moyen efficace de signaler toutes les situations préoccupantes. Chaque enseignant a le droit de s'affirmer et de s'épanouir dans son activité professionnelle<sup>16</sup>.

Faire front de façon unie et maintenir un esprit collectif mais aussi rappeler la professionnalité des enseignants et leur expertise semblent donc être les clés de la résistance contre l'agression managériale. ♦

---

**14** Voir à ce sujet le documentaire de Julie Chauvin, *L'École est finie*, diffusé le 6 octobre 2022 sur France 3 Normandie. Cinq professeurs des écoles racontent leur métier, de l'enthousiasme des débuts à la rupture ou la reconversion.

**15** Evelyne Bechtold-Rognon, op. cit., chapitre 1.

**16** L'article L 230-2 du *Code du Travail* précise que tout employeur doit mettre en place : « les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».