

**Paul Devin**

**Président de l'Institut de recherches de la FSU**

# CRISE DU TRAVAIL ENSEIGNANT

Pour Paul Devin, président de l'Institut de recherches de la FSU, face au sentiment de déconsidération des enseignantes et enseignants, la seule formulation rhétorique d'une reconnaissance institutionnelle n'est plus crédible. Il y a une atteinte plus destructrice encore dans la manière avec laquelle la politique éducative ne cesse d'imposer des transformations dont les enseignants subissent le coût sans jamais en percevoir d'effets positifs ni sur leur vie professionnelle ni sur les ambitions qualitatives du système scolaire.

**À** moins d'une volonté délibérée de cécité sur le sujet, force est de constater que les témoignages sont nombreux d'une crise du travail enseignant : expressions de lassitude et de découragement sur les réseaux sociaux, déficits de recrutements et démissions, protestations syndicales, saisines de CHSCT, arrêts de travail liés aux difficultés professionnelles et parfois jusqu'au drame d'un suicide. Le sens commun a pourtant longtemps vu dans ce métier, l'exemple même d'une activité professionnelle choisie par motivation et intérêt dont on railait, jusqu'à la caricature, le confort assuré par la sécurité de l'emploi et les longues vacances.

Les enquêtes sont nombreuses qui font, au contraire, état de difficultés croissantes, d'une dégradation des conditions de travail et de ses effets sur la santé qui outrepassent largement la fatigue et le stress. Elles concluent toutes à un malaise, à une situation de dégradation parfois même jusqu'à évoquer une défiance généralisée ou une violence institutionnelle.

Pour expliquer ces évolutions, on peut sans doute alléguer les mutations sociétales et tout

particulièrement la déconsidération à laquelle les enseignants doivent parfois faire face alors que les générations précédentes bénéficiaient au contraire d'une reconnaissance de la valeur de leur activité et de son importance sociale. Mais quelle que soit l'importance de ces facteurs, l'essentiel de la crise est interne : ce sont les volontés politiques de transformation du métier enseignant qui restent responsables de sa dégradation.

La question de la rémunération n'est pas des moindres au constat de la faiblesse des grilles salariales françaises et de la perte continue du pouvoir d'achat. Et le poncif d'une compensation par une faible charge horaire de travail ne résiste à aucune des enquêtes faites sur le sujet qui témoignent au contraire d'un temps réel largement plus élevé que les obligations formelles. Il en ressort d'évidence, chez les enseignantes et enseignants, un sentiment de déconsidération face à laquelle la seule formulation rhétorique d'une reconnaissance institutionnelle n'est plus crédible. À cela s'ajoutent les tracas quotidiens qu'une insuffisance budgétaire insinue sans cesse par la carence d'équipements comme par le déficit des moyens humains.

### Les effets d'une nouvelle culture managériale

Mais il y a une atteinte plus destructrice encore dans la manière avec laquelle la politique éducative ne cesse d'imposer des transformations dont les enseignants subissent le coût sans jamais en percevoir d'effets positifs ni sur leur vie professionnelle ni sur les ambitions qualitatives du système scolaire. Elle est exprimée, dans les enquêtes faites sur le moral des enseignants, par l'expression d'un manque de confiance institutionnelle et d'un discrédit des compétences professionnelles. Le paradoxe est qu'alors que le ministère actuel a proclamé la confiance comme le vecteur majeur de sa politique, la défiance n'a jamais été aussi fortement exprimée qu'aujourd'hui.

C'est que depuis les dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, un nouveau modèle culturel de gestion des ressources humaines dans la fonction publique a été prôné, qu'on désigne généralement sous le terme de « nouveau management public » et qui consiste à acculturer les cadres aux méthodes entrepreneuriales. Postulant une rationalisation capable d'un meilleur usage des moyens, l'objectif majeur est celui de la réduction des coûts. Une de ses stratégies est de considérer la nécessité de piloter les politiques mises en œuvre en définissant des indicateurs et en les évaluant. Très rapidement, les acteurs de terrain ont perçu des écarts majeurs entre l'artificialité de ces indicateurs et la réalité de leurs pratiques. On leur demandait d'agir pour atteindre des résultats dont ils percevaient qu'ils n'engageaient pas une amélioration réelle de la scolarité et des apprentissages de leurs élèves mais étaient destinés à entretenir une illusion cherchant à légitimer des finalités comptables et des choix politiques. C'est le sens même de leur travail qui s'en trouvait altéré.

La formation délaissant les finalités du développement des compétences professionnelles, celles de la pédagogie et de la didactique, s'est centrée sur l'accompagnement des réformes ministérielles. Elle néglige désormais les problématiques centrales du métier, celles qui mettent à l'épreuve les pratiques quotidiennes. À l'accompagnement par l'analyse et la réflexion, elles substituent la rhétorique des « éléments de discours » capables de promouvoir les bienfaits des transformations engagées, au mépris de la réalité de l'enseignement.

Sous un discours qui ne cesse de louer la coo-

pération, l'autonomie, la responsabilité et la confiance, ces pratiques managériales s'avèrent autoritaristes, ne se contentant pas de fixer des objectifs mais imposant des méthodes, des processus ou des outils. Elles méprisent ce qui fondait la compétence professionnelle enseignante c'est-à-dire la légitimité du professeur à concevoir, dans le cadre des programmes et de la réglementation, ses propres enseignements et leur organisation pédagogique. Désormais, les enseignantes et les enseignants ont le sentiment d'être considérés comme de simples exécutants de consignes que souvent leur expertise considère comme inadaptées et inopérantes.

### Convergence des évolutions vers une fragilisation du sens de l'activité professionnelle

L'affirmation de la nécessité de « chefs », pensée sur un modèle entrepreneurial, vient soutenir des conceptions autoritaristes dont l'effet le plus manifeste est le développement des conflits hiérarchiques. La conception de l'autorité hiérarchique, traditionnellement fondée dans la fonction publique sur la réglementation et le pouvoir impersonnel, veut désormais valoriser le charisme et le leadership individuels. Les stratégies particulières que cette conception dessine sont loin des rationalités pragmatiques annoncées. Là encore, devoir obéir à des consignes qu'on sait davantage guidées par les représentations personnelles du supérieur hiérarchique que par le bon fonctionnement du service a des conséquences évidentes sur le mal être au travail.

La considération démagogique des desiderata des usagers, loin d'une prise en compte de leurs demandes dans une perspective d'intérêt général et dans le respect égalitaire des besoins exprimés, conduit à remettre en cause les agents dans la seule volonté de ne pas « faire de vague ». Nombreux sont ceux qui, objets de critiques méprisantes et parfois même d'allégations fausses, ne trouvent plus, dans leur institution, la protection qu'elle leur doit pourtant au titre de ses obligations d'employeur.

À ces évolutions, s'ajoute la succession des réformes qui, marquée par les volontés particulières de chaque ministre, empêche la constitution de repères pérennes et déstabilise les organisations avant même que la réforme précédente n'ait pu s'installer réellement. Les enseignantes et enseignants sont régulière-

## « assumer des situations difficiles et résoudre des problèmes complexes nécessitent une conviction. »

ment enjoins à abandonner des pratiques dont la mandature précédente avait exigé la mise en œuvre. L'amélioration qualitative nécessaire, qui est œuvre de long terme, aurait, au contraire, besoin de l'affirmation de finalités pérennes capables de transcender les alternances politiques.

Tout cela se mêle de la volonté, de plus en plus visible, d'une mise en marché des activités assumées par le service public (orientation, soutien scolaire, apprentissage des langues, usage des outils numériques, ...). Du fait d'un développement, soutenu par l'État, de startups éducatives, elle menace de plus en plus largement l'activité des professeurs. C'est autant l'avenir de leurs emplois statutaires qui est ici l'objet de leur crainte que le renoncement aux principes d'intérêt général qui résultera de l'entrisme des entreprises, aux dépens de l'égalité. Car, s'il ne s'agit pas de construire une image idéale des pratiques enseignantes et de leurs visées égalitaires, il n'en reste pas moins vrai que leur culture professionnelle d'agents de l'État nourrissait une conception spécifique du métier guidée par les valeurs et le bien commun.

Dans ce contexte de fragilisation du sens de l'activité professionnelle où les pressions cherchent à imposer des pratiques qui n'apparaissent pas aux enseignantes et enseignants comme adaptées aux finalités d'un service public d'éducation, on comprend comment les difficultés quotidiennes prennent une résonance particulière puisque l'attachement aux buts ne vient plus en relativiser le poids. Assumer des situations difficiles et résoudre des problèmes complexes nécessitent une conviction

qui s'amenuise désormais sous les conflits de loyauté et la perte de sens.

L'appropriation de la culture entrepreneuriale a introduit une mise en concurrence entre les personnels qui ne cesse de se développer. Dans les opérations de mobilité et de progression de carrière ou pour l'attribution d'indemnités de mérite, le recours croissant aux avis hiérarchiques, aux dépens des équilibres paritaires et du contrôle par les représentants des personnels, est loin de favoriser la coopération des équipes. La volonté de conformité induite par ces modes de gestion produit des adhésions des plus superficielles à des projets qui demanderaient des engagements réels portés par la construction collective. Il produit aussi des ressentiments quand la décision néglige l'égalité de traitement pour servir des stratégies particulières.

### Malgré tout, la persistance de l'engagement...

Néanmoins, les enquêtes continuent à témoigner de l'attachement des enseignantes et des enseignants à leur métier. Les difficultés, les détériorations, les découragements n'annihilent pas l'opiniâtreté de la motivation, de l'intérêt et du plaisir qu'ils peuvent avoir à exercer leur métier. Elles et ils restent convaincus de son importance pour l'avenir de notre société et cette conviction continue à nourrir un profond engagement.

D'ailleurs, l'actuelle crise sanitaire a témoigné des vertus de cet engagement : malgré la faiblesse des moyens techniques fournis, malgré l'indigence des moyens de protection sanitaire mis en œuvre, malgré l'incapacité d'anticipation du ministère, il a permis d'assurer la continuité du service public d'éducation. Cet engagement constitue l'atout essentiel de l'école publique et le vecteur majeur de ses progrès pour une plus grande égalité d'accès aux savoirs et à la culture commune. Il devrait donc être considéré comme un bien commun précieux qu'il convient de soutenir et de préserver. Ce n'est manifestement pas le choix des politiques néolibérales.