

Novembre 2015,
supplément n°2 au n° 214

Réunionite Performance **Autonomie**
New Public Management
ENT Vie scolaire Contrat d'objectifs

Nous avons l'honneur
d'accueillir dans
nos pages

Florence Robine,
DGESCO.

« Je suis vraiment
ravie d'être parmi
vous. J'espère que
vous allez vraiment
pouvoir recevoir les
informations dont vous
avez besoin. »



Voir le best-of
[www.youtube.com/
user/snesfsuofficiel](http://www.youtube.com/user/snesfsuofficiel)

Ont participé à
la rédaction
de ce 8 pages :

Corinne Baffert,
Olivier Jeunet,
François Lecointe,
Olivier Moine,
Bernard Ogier-Collin,
Alexis Reynaud,
Christine Saint-Joanis,
Cécile Sanchez,
et GAG pour les dessins.

De quelques éléments de gouvernance Ou la nécessité de savoir dire NON...

Éditorial

Toujours plus d'élèves, toujours moins
de moyens...

80 000 postes supprimés, une promesse
de 60 000 créations d'ici à 2017, dans un
contexte de hausse démographique...
de toute façon, le compte n'y est
pas, les situations se tendent jusqu'à
l'extrême, avec des réformes, qui sous
couvert pédagogique, voire idéologique,
servent aussi à masquer la pénurie.
Pourtant, personne ne s'y trompe plus,
et surtout pas les collègues qui voient
leurs conditions d'exercice s'alourdir
toujours plus. La crise de recrutement,
maintenant ancrée dans le second
degré, en témoigne sans fard. Du coup,
pour faire passer des réformes qui
échouent au plan national, on renvoie
aujourd'hui au local, en atomisant les
solidarités et divisant sciemment, en
jouant de techniques managériales
affligeantes autant qu'écoulées. Le lycée
avec Chatel, et sur le même modèle, le
collège avec NVB, mais surtout pas les
deux en même temps, car il pourrait y
avoir réaction collective... On renforce
les hiérarchies intermédiaires et les
chefs d'établissement sont sommés de
faire passer les choses, en s'entourant

d'une garde rapprochée de collègues
que l'on transformerait volontiers en
contremaîtres. Qu'est-ce d'autre que le
conseil pédagogique ?

Il faut aujourd'hui avoir le courage de
dire non à cette casse du collège, qui va
déjà bien mal et nécessite une réforme
ambitieuse. Quel temps resterait-il
pour nos élèves, si cette usine à gaz
chronophage se mettait en place ?
Comment ne pas comprendre qu'avec
un tel projet, c'est immédiatement
après le lycée qu'il faudra ruiner encore
plus ? Nous connaissons bien, au
lycée, l'impasse que constitue la part
d'autonomie dans les dotations horaires,
nous pouvons témoigner que cela n'a
pas induit par magie plus d'égalité pour
nos élèves. Et le cynisme irait jusqu'à
prétendre nous faire nous-mêmes tisser
la corde, en préparant des modalités de
fonctionnement pour une réforme du
collège que nous refusons ? Non, non et
non, Chef !

Non, non et non, Madame la Ministre,
et vous seriez avisée d'entendre que
nous n'avons plus rien à perdre...

Corinne Baffert

Le pilotage par les indicateurs

Presqu'entendu dans le bureau d'un IA-DASEN lors d'un Dialogue Gestion Performance

- Vous avez un taux de réussite au DNB de 82,6 %, soit en-dessous de la moyenne départementale et de la moyenne académique ;
- Ça veut dire que j'ai un 😞
- Oui, mais par rapport à l'origine sociale de vos élèves, il y a une plus-value.
- Donc, tout va bien ! 😊
- C'est ça ! Il faudra tout de même optimiser vos moyens.

Cela fait aujourd'hui partie du cérémonial des réunions de prérentrée. Notre chef d'établissement égraine un à un les résultats de l'établissement : taux de réussite au DNB, taux de réussite au Bac, taux de validation de la compétence 1 du socle, taux de validation du socle à l'issue du jury, taux d'orientation en 2nde GT, taux d'orientation en CPGE, en IUT, en L1...

Notre Recteur présente les taux de réussite en fonction des moyennes nationales. La presse attend pour son marronnier les résultats pour son classement des lycées et chaque enquête PISA est aujourd'hui attendue comme la justification de toutes les casses de l'École.

Tous ces chiffres, nous en sourions parfois, tellement ces statistiques ne révèlent rien pour un niveau de classe dont nous connaissons chaque élève et dont la variation d'une année sur l'autre s'explique humainement par la réussite de quelques élèves. Mais, petit à petit, l'intériorisation s'opère ; le collège d'à côté a un meilleur taux de réussite que nous au DNB ; le lycée a un meilleur classement... et l'on se prend malgré nous au jeu de la concurrence.

Car, tous ces indicateurs participent de la fièvre évaluatrice des élèves et des enseignants, de la mise en concurrence qu'engendre le pilotage par les objectifs que l'État assigne aux établissements au nom d'une pseudo-autonomie qui se révèle un contrôle étatique centralisé, autoritaire et tatillon.

Toute ressemblance avec une réforme actuelle est...

Ce rôle central des indicateurs dans le pilotage des établissements trouve sa place conjointement dans la loi Fillon de 2005 sur l'École qui introduit le contrat d'objectifs et la LOLF. Dans son audit sur les grilles du collège, la Mission sur la modernisation de l'État en 2006 pointait l'absence de prise en compte des indicateurs, et donc un pilotage par objectifs marginal.



[Il faut que les enseignants de collège] s'inspirent un peu de ce que bon nombre d'écoles élémentaires savent beaucoup mieux faire que le second degré, c'est-à-dire du travail en îlot, être capable de mettre des élèves en autonomie qui travaillent sans le prof. Oui c'est possible. On n'a pas forcément besoin d'un enseignant pour apprendre, à condition qu'on en ait de façon suffisante quand on en a besoin.

Comment alors améliorer la performance des établissements ? Les chefs d'établissement sont vus comme la pièce essentielle du dispositif, mais n'ont pas les moyens de « dépasser les pressions de toutes sortes, d'ordre corporatiste, disciplinaire, ou pour concilier les revendications contradictoires des familles et des personnels. »

Alors, comment réformer tous cela ? Les études internationales comme PISA sont appelées à la rescousse :

L'analyse des caractéristiques des systèmes éducatifs qui

présentent les meilleures performances aux évaluations internationales mettent en creux les insuffisances du collège français. Les pays dont les élèves obtiennent les meilleurs résultats sont ceux dans lesquels :

- la différenciation scolaire est la plus faible (pas de filière, pas de redoublement) ;
- les établissements et les enseignants disposent d'une large autonomie pour déterminer et mettre en œuvre des pratiques et des méthodes pédagogiques adaptées au profil de leurs élèves ;
- la culture de l'évaluation, et non pas de la notation, est la plus grande ;
- l'enseignement davantage individualisé prend en compte l'élève dans sa globalité ;
- le climat des établissements est favorable à la conduite des apprentissages ;
- la motivation des élèves est forte (en France, le premier reproche fait par les enseignants aux élèves est l'absence de motivation) ;
- les enseignants sont capables de s'adapter à un public hétérogène grâce à la formation qu'ils ont reçue.

Cette analyse met aussi en évidence l'absence de corrélation stricte entre l'investissement financier et les résultats, ce qui va à l'encontre de l'opinion communément répandue.

Donc, pour Bercy, le pilotage par les objectifs doit donc être pleinement mis en œuvre. Un pilotage dans lequel :

- les objectifs et les programmes sont définis de façon centrale ;
- les unités d'enseignement ont une importante autonomie de gestion pédagogique et financière ;
- l'État contractualise avec les académies et celles-ci avec les établissements scolaires sur les objectifs à atteindre et sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ;
- un système d'évaluation des performances est mis en place ;
- ainsi qu'un système d'incitations symboliques ou matérielles, voire de sanctions ;
- et un système de diffusion des meilleures pratiques.

L'évaluation du système éducatif doit se faire avec des indicateurs discutés et partagés par tous.

Nous devons nous opposer, lors des rédactions des projets d'établissement et des contrats d'objectifs, à ces indicateurs et pratiques qui obéissent au néolibéralisme, autant dans sa déclinaison budgétaire que dans son projet d'éducation.



Cela doit se traduire par :



[La mise en oeuvre de la réforme] est le moment de revisiter dans les établissements un des outils de pilotage essentiel, c'est-à-dire le projet d'établissement et le contrat d'objectifs.

- la mise en place des plans annuels de performance par académie et par établissement en fixant un nombre réduit d'objectifs.
- des indicateurs de progrès sur lesquels l'effort des collèges devrait porter en priorité (indicateur de valeur ajoutée, calculé comme la différence entre les taux attendus et observés de réussite scolaire ; indicateur de fluidité des parcours ; indicateurs de qualité (taux de sortie sans acquisition des compétences de base en français et en mathématiques).

- 20% des moyens horaires libérés pour les affecter à la réalisation des objectifs de progrès des collèges ;
- la confiance aux chefs d'établissement qui, comme le montre le sondage IFOP réalisé en juin 2006 dans le cadre de cet audit auprès d'un échantillon représentatif de 402 principaux de collèges montre qu'une approche plus souple des grilles horaires d'enseignement est à la fois possible et souhaitable.

Entre la loi Fillon de 2005, la LOLF et la réforme du collège aujourd'hui, force est de constater que le Ministère recycle les audits de Bercy et s'appuie sur le « triptyque maudit » (expérimentation – contractualisation – autonomie des établissements), où l'évaluation à tous les niveaux du système éducatif est décrochée de la réalité pour répondre aux objectifs assignés. Ce New Management Public, ou sa déclinaison française en *école de la qualité*, considère l'École, non plus à partir des missions ou des fins, mais à partir de l'organisation et de la gestion, et donc essentiellement des moyens.

Autonomie : la solution miracle ?

L'autonomie des établissements dans la réforme du collège est présentée comme un atout majeur dans la lutte contre les inégalités scolaires.

Ce qui est écrit sur Éduscol :

Les établissements publics locaux d'enseignement (EPL) disposent d'une autonomie éducative et pédagogique qui leur permet de décliner au niveau local les orientations nationales au service de la réussite des élèves. Cette autonomie a pour corollaire l'évaluation des résultats atteints par l'établissement au regard des objectifs fixés.

Objectifs, évaluation des résultats, autonomie : nous retrouvons là toute la novlangue du New Public Management !

Cette autonomie, célébrée comme la panacée d'un service public d'éducation moderne est en œuvre dans les lycées depuis la réforme Chatel en 2010.



Quand je dis ça aux enseignants, ça a un succès mitigé en général, mais cela ne me trouble pas outre mesure. J'ai une conviction absolue dans l'éducabilité de nos enseignants.

Les retours des collègues de lycée ne font cependant pas état d'un bilan aussi positif.

La première chose que l'on peut constater, c'est que la gestion globalisée des horaires engendre de grandes disparités entre les établissements.

Cette autonomie se décline sur plusieurs aspects de l'organisation des enseignements.

On constate tout d'abord très fréquemment un accompagnement personnalisé mal défini, ici utilisé comme des heures de module, ailleurs organisé autour de projets à l'efficacité pédagogique bien incertaine, pas toujours dédoublé, parfois mutualisé sur l'ensemble des classes en seconde, et bien souvent réparti entre collègues et disciplines de manière à composer des services d'enseignements bien remplis afin de consommer toutes les HSA imposées.

Cela concerne également les enseignements d'exploration, aux effectifs à géométrie variable selon les années et l'habileté des collègues à faire valoir des conditions d'enseignement décentes, certains en interdisciplinarité, parfois imposée par nécessité, sans possibilité de concertation, avec alternance des collègues de chaque discipline ici par quinzaine, là par période de 6 à 7 semaines, ailleurs par trimestre.

Les options et les enseignements de langues vivantes ne sont pas en reste, fragilisés, partiellement dédoublés sur des critères rarement explicités, parfois mutualisés sur tout un niveau, et quelque fois simplement supprimés et ceci toujours avec le même objectif : optimiser la consommation d'heures prof.

Evidemment, cette « autonomie locale » génère son lot de tensions, de concurrence, de pressions du chef d'établissement, dégrade fortement les conditions de travail, ce qui ne favorise évidemment pas le travail d'équipe.

Contrairement à ce que chantent les sirènes du ministère, l'autonomie des établissements n'est pas mise en œuvre au service de la réussite des élèves mais est utilisée pour parvenir à ménager contraintes réglementaires, contraintes budgétaires et maintien d'une offre d'enseignements attractive ! C'est avant tout celle du chef d'établissement !

Et il ne pourra en être autrement tant que les dotations horaires seront aussi insuffisantes.

Les personnels doivent avoir le temps et les moyens pour débattre et décider des choix pédagogiques liés à l'autonomie telle que nous la voulons.

Affirmons que nous sommes concepteurs de notre travail !



Chef, oui Chef ! - Boîte à outils

Comment faire tourner le système avec de moins en moins de moyens mais un emballage séduisant ? En pratique des années 80 : pilotage par objectifs de l'institution et des personnels, casse des solidarités et mise en concurrence.



Réunion

Notre chef, aussi, a attrapé la réunionite aigue. Maladie souvent incurable mais dont on peut atténuer les symptômes :

Exiger une réunion sur le temps de travail (comptabiliser scrupuleusement les rattrapages et autres journées de pré-rentrée). Envisager un boycott collectif.

Demander un ordre du jour précis et qui aborde en premier les questions importantes.

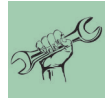
Détourner la réunion en abordant les sujets qui nous intéressent.

S'organiser à plusieurs pour poser les questions embarrassantes.

Refuser de partir en commissions.

Refuser de signer les feuilles d'émargement, les escamoter ou faire des dessins à la place des signatures...

Pff, j'suis épuisé, lundi soir conseil de classe, mardi CA, mercredi formation, jeudi conseil péda... Tu crois qu'on peut dormir au bahut ?



Ne pas
Refuser
Ne pas
tenir à
profes

Com
de

Heures

d'Informa

Syndical

G

DES ACTIONS C



Les projets du chef

Il a de grands projets pour l'établissement, il veut tout changer surtout dans le sens du vent. Il ne nous reste plus qu'à bosser...

Poser des questions : Quelle utilité pour les élèves ? Avec quels moyens ? Qui ?

Au détriment de quoi ?

Temporiser, le laisser gesticuler et ne pas faire le boulot à sa place.

Ne pas anticiper une réforme : nous sommes là pour les élèves, pas pour la carrière du chef.

Mais bien sûr je suis volontaire, c'est une idée géniale ! Au fait, on est d'accord, ça compte en heures postes dans mon service ?

Les bons réflexes

Ne pas voir le chef seul.

Refuser une discussion entre deux portes.

Exiger le texte qui vous oblige à satisfaire une demande.

Toujours refuser de répondre avant d'avoir eu le temps d'y réfléchir.



ils pour dire NON

Assurant le prof ; En appliquant des techniques hasbeen de management
l'absence des établissements et des collègues.

Rendez-vous chez le chef

Pas de panique, faites-vous accompagner par un collègue du
SNES et imaginez que c'est vous qui avez le pistolet chargé

Ne pas y aller seul.

Ne pas parler de pédagogie.

Ne pas rentrer dans son jeu et s'en

attendre des réponses courtes et

professionnelles.

«Le monde se divise en deux catégories: ceux qui ont un pistolet chargé et ceux qui creusent » ...



Section Académique SNES-FSU
16 avenue du 8 mai 1945
38400 St Martin d'Hères
s3gre@snes.edu
04 76 62 83 30
www.grenoble.snes.edu

Communiqué
Presse

Informations
vers les
Parents

Réunion
Café

Stages
Syndicaux

**Les moyens
d'action**

Motions en CA

(ne jamais laisser le
chef faire croire à sa
hiérarchie que tout
va bien)

Prévention

Courrier

Audience

Amicale

à la
hiérarchie

COLLECTIVES



Halte à la division

Il nous brosse dans le sens du poil, il dénigre certains de nos collègues : Attention, le chef divise pour mieux régner !

Communiquer entre-nous, échanger nos informations.

Exiger des réunions collectives.

Organiser des heures mensuelles d'information syndicale.

Mettre chacun face à ses responsabilités.

Refuser de colporter les ragots, de dénigrer les collègues.



Situation de Harcelement

Trop souvent les techniques de management apprises par nos chefs aboutissent à des situations intenable pour des collègues. Avant d'embaucher un tueur à gage :

Ne pas rester isolé.

Conservé chaque mail, et noter chaque conversation avec le chef.

Ne jamais rester seul avec le chef.

Remplir une fiche santé sécurité au travail (CHSCT).

Influencer ou manipuler ?

Un des rôles du chef d'établissement est de faire faire aux enseignants ce qu'ils ne feraient pas spontanément.



C'est vraiment de partir de là où vous en êtes, de la maturité de l'équipe.

Quand même, en la poussant un peu ! Évidemment, c'est compliqué...

Par exemple souscrire à la réforme du collège. S'il ne demande rien, il n'obtiendra rien. Si, en mode panique, il exige ou menace, il obtiendra éventuellement de la soumission, mais avec des désirs de revanche ou de contre agressivité. Or collègues et lycées ont besoin d'enseignants qui s'engagent et s'impliquent professionnellement. L'ordre fait alors place à l'influence. Mais, comme dans la saga,

il existe un côté obscur de l'influence : la manipulation, qui vise la domination par une contrainte plus ou moins habilement masquée. Voici quelques outils de décodage :

quatre types d'introductions manipulatrices (certes un peu caricaturales)

L'allusion désobligeante : *Ne pensez-vous pas que les pratiques pédagogiques doivent évoluer ? Peut-être n'en avez-vous jamais expérimenté ?*

La menace cachée : *Vous savez bien que la réforme du collège sera mise en place quoi qu'il en soit. Me suis-je bien fait comprendre ?*

La dévalorisation : Si vous vous opposez à la réforme du collège, ne serait-ce pas parce que vous vous sentez incapable de faire évoluer vos pratiques ?

Le chantage : Si vous ne vous impliquez pas ces réunions sur la réforme du collège, je prendrai les décisions qui s'imposent.

D'autres attitudes courantes

Donner l'illusion d'un choix : *Ces réunions, plutôt un mercredi après-midi ou deux soirées ?*

Flatter l'ego : *Je ne comprends pas qu'un professeur aussi expérimenté que vous s'oppose à la réforme du collège.*

Toucher à la corde sensible : *Comme nous sommes tous attachés à la réussite scolaire de nos élèves, nous allons ensemble travailler sur la réforme du collège.*

Menacer : *Je saurai m'en souvenir à l'occasion.*

Quelques indices peuvent mettre la puce à l'oreille

Les **questions interro-négatives**, construction intellectuelle secondaire qui assène une opinion et influence la réponse.

La **synchronisation** qui consiste à coordonner ses mouvements avec ceux d'un interlocuteur afin d'influer sur les états émotionnels reliés aux postures physiologiques.

La **reformulation** systématique qui permet d'en savoir plus que ce qu'on souhaite nous dire.

Enfin, quelques techniques de conduite de réunion peuvent être manipulatrices : multiplier les

Nous devons :

- **refuser que les réunions se déroulent en dehors de notre temps de travail (pause méridienne, soirée interminable...)** ;
- **boycotter les réunions inutiles.**



	Repérage	Conseils d'action
Les résistants "plutôt contre"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plutôt contre ; ▪ rois de la négociation, ils ont toutes les bonnes raisons pour ne pas s'engager ; ▪ blasés, désabusés, tendance cynique. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les pousser dans leur argumentation ; ▪ agir en priorité pour en faire les relais avec les opposants passifs : écoute, participation, prise en compte des remarques et réserves, négociation.
Les opposants "totalement contre"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucun intérêt pour le projet ; ▪ distinction opposants/actifs (prêts à dépenser beaucoup d'énergie pour faire échouer le projet) et opposants passifs (discours d'opposition sans action). Interpréteront toute ouverture comme une faiblesse ou de la démagogie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Éviter de s'en occuper : en cherchant à les convaincre, on dépense beaucoup d'énergie et on renforce les mécanismes de défense et de rejet ; ▪ objectif : les cantonner dans le rôle d'opposants passifs.

réunions inutiles pour finalement lors de la dernière prendre des décisions sans contradicteur, garder les points épineux pour la fin afin qu'ils ne soient pas examinés avec soin, ne tenir compte que de certaines interventions dans le compte rendu... Soyons vigilants !

Chef d'établissement et conseil pédagogique



La réforme de la scolarité obligatoire est un ensemble de décrets qui s'emboîtent les uns dans les autres et d'abord le décret sur les instances pédagogiques, par exemple, qui revisite le rôle du conseil pédagogique et des conseils de cycles.

Le décret sur les EPLE du 27 janvier 2010 renforce considérablement le rôle et le pouvoir du chef d'établissement en matière pédagogique et d'évaluation et essaye de faire du conseil pédagogique une hiérarchie intermédiaire. Il s'agit de mettre en œuvre des réformes dont les professeurs ne veulent pas, alors la réforme du lycée, aujourd'hui celle du collège.

Au collège et au lycée, la possibilité est donnée aux établissements de déterminer « librement » l'attribution d'un pourcentage important de leur dotation horaire. Ce sont les 20 % d'autonomie en collège indiqués dans la réforme.

Mais cette autonomie, qui est systématiquement présentée par la vulgate officielle comme une panacée, pousse en réalité à des conduites opportunistes : parents et élèves adoptent des attitudes consuméristes, les établissements cherchent à choisir leurs élèves et leurs chefs tentent d'appliquer en force les réformes dans une logique comptable (gestion flexible des services au moindre coût).



Opposons-nous à toute mise en place autoritaire du conseil pédagogique et, selon la situation locale, mettons tout en œuvre pour qu'il ne joue pas son rôle de cheval de Troie des réformes dont les enseignants ne veulent pas.

Circulaires des missions des CPE De la circulaire de 1982 à la circulaire du 10 août 2015

Contrairement à d'autres organisations syndicales, le SNES n'était pas demandeur d'une réécriture de la circulaire de 1982. Sa portée éducative a joué un rôle protecteur entre 2000 et 2011 face aux pressions qui s'exerçaient sur le métier.

En 2012, mise en place des ESPE, le ministère initie une concertation sur les compétences professionnelles des enseignants et des CPE. Elle débute mal avec un projet de référentiel qui s'inscrit dans la dérive de réorientation du métier vers la sphère managériale à l'œuvre depuis le tournant des années 2000. Le CPE devient conseiller de l'équipe de direction et responsable du service vie scolaire. La vie scolaire des élèves, ses enjeux éducatifs et pédagogiques y sont oubliés.

Le SNES refuse ce projet et exige une réécriture en accord avec les textes statutaires. Le référentiel du 1^{er} juillet 2013 fixe les compétences communes avec les enseignants. Outre la référence à la circulaire de 82, la vie scolaire y retrouve son sens.



Chaque CPE doit être « concepteur de son activité », doit pouvoir travailler avec les équipes éducatives et pédagogiques, garder les prérogatives d'organisation et d'animation de l'équipe de vie scolaire.
Temps de travail des CPE : c'est 35 heures, et non un temps de travail au bon vouloir du chef d'établissement.

En 2013, s'ouvrent les chantiers « missions ». Les premiers projets de textes de janvier 2014 pour les CPE sont de nouveau inacceptables. Le SNES peut alors et se référer à la circulaire de 82 pour préserver l'esprit des trois missions essentielles et s'appuyer sur le référentiel pour faire prévaloir sa conception du métier. Cette détermination du SNES a permis de faire avancer la reconnaissance du métier : contribution du CPE à la politique éducative de l'EPL, suivi des élèves avec les équipes enseignantes et éducatives, responsabilité de l'organisation et de l'animation de la vie scolaire, avec l'appui d'une équipe.

Mais surtout le SNES a été depuis le début le seul à lier missions et conditions de leur exercice : respect du temps de travail, dépassements horaires trop fréquents, lourdeur des effectifs à suivre.

La parution de la circulaire à quelques jours de la rentrée a pu éviter la réorientation du métier vers la sphère managériale.

Maintenant il faut faire vivre la circulaire du 10 août 2015 même si elle ne règle pas toutes les tensions professionnelles, souvent fortes dans le quotidien des CPE. La question du nombre d'emplois est plus que jamais posée. Elle soulagerait d'abord les tensions sur le temps de travail, elle donnerait ensuite toute sa pertinence à la notion de suivi, donnant de la cohérence à l'action éducative des équipes.

Signalez-nous toutes les dérives.

Gouvernance à l'heure du numérique

L'outil numérique est venu changer, voire bousculer des habitudes de travail. Les plus jeunes sont nés avec, et ne conçoivent pas d'autres manières de faire, et les plus anciens peinent parfois à adopter des outils qui impactent bien au-delà de la simple technique. En effet, en termes d'accès aux ressources, de transmissions de données, qu'il s'agisse d'appels, de notes, ou de documents, de partage de travail, de communication, cet outil, nomade, permet à la fois un gain de temps et de mobilité. On peut le qualifier de progrès technique. Toutefois, et curieusement, alors que nos établissements sont de plus en plus équipés, que les connaissances informatiques et numériques font désormais partie de nos formations, que l'institution nous somme d'utiliser ces outils, l'équipement individuel indispensable des professionnels que nous sommes continue à relever quasi exclusivement de l'investissement personnel. Un peu comme en matière de déplacement, l'État exige de ses fonctionnaires une sorte d'impôt supplémentaire : nous devons fournir notre outil de travail.

Mais là où il y a modification en profondeur du rapport à notre travail, c'est dans l'usage qui peut en être fait par nos hiérarchies, et qui se développe avec l'accroissement des pressions managériales. La communication informatique vient en effet briser la séparation entre sphère professionnelle et sphère privée. On peut quitter son lieu de travail sans pour autant en finir avec les injonctions. Bien loin de la charge personnelle admise des préparations de cours ou des corrections de copies, les mails peuvent désormais pénétrer la sphère privée. En voici un exemple authentique, reçu à l'occasion du formatage pour la réforme du collège :

Mesdames, Messieurs, bonsoir,

*excusez- moi tout d'abord de **vous abreuver de messages professionnels pendant ce temps de vacances amplement mérité.***

*Il me semblait important d'apporter quelques éléments d'éclaircissement concernant un ordre de mission émanant du rectorat que vous avez reçu avant les vacances. Il s'agit d'une convocation à la première journée de formation officielle sur la réforme du collège. Mme X, M.Y et moi-même étions allés le 15 octobre à ce qui s'est appelé la «J zéro», autrement dit une sorte de **préambule à ces temps de travail obligatoire** sur la réforme et sa mise en place. **Cinq journées incontournables** auront lieu par la suite : J1 en novembre, J2 en janvier, J3 en mars, J4/5 en avril-mai. Une partie importante de ces temps de formation doit s'organiser **en dehors des heures de cours** (mercredi après midi ou en soirée). Pour le mois de novembre, le rectorat a envoyé les convocations à tous les collèges avant d'avoir des dates précises, d'où ces ordres de mission entre le 3 et le 30 novembre.*




*Au collège nous travaillerons sur deux soirées : le 5 novembre, le 24 novembre. Des **fiches d'émargement seront à signer et remontées au rectorat.***

Le 5 novembre, Mme ... , M. ... et moi vous ferons un retour de notre journée de formation, reprendrons et expliciterons les principes sur lesquels nous devons maintenant fonctionner en collège, et nous commencerons à réfléchir aux EPI. Le 24 novembre, Mme ... , professeur formatrice, accompagnatrice pour nous de la mise en place de la réforme sera avec nous, nous apportera d'autres précisions et nous aidera à finaliser le projet des EPI qui seront fondamentaux pour la construction de la DHG et toute l'organisation de notre établissement.

Je vous remercie sincèrement de votre implication dans ce travail important qui déterminera en grande partie le cap à suivre pour notre collège dans les années à venir.

Vrai modèle du genre - on pourrait croire à une caricature - ce mail contient toute les caractéristiques des nouvelles pressions managériales : **l'infantilisation** (parole unilatérale, surplombante, moralisatrice..., information descendante, des arguments d'autorité, voire menaçants, dialogue à sens unique) ; il place les collègues en situation **d'isolement** (plus de réception commune, collective, sur le lieu de travail qui permet la réaction, la discussion, le questionnement, dans le cadre professionnel ; adresse à l'individu, et plus au collaborateur -quel sens par exemple, de lancer à la cantonade une demande de se porter candidat au conseil pédagogique par retour de mail ? -) ; et enfin, il ne peut qu'être vécu comme une **intrusion** de type « big brother » générant explosion du temps de travail ; il n'y a plus jamais de vraie rupture respectée, et systématiquement importation de la sphère de travail dans la sphère privée, souvent source de souffrance au travail. Désormais, il est également souvent possible aux familles de joindre directement les enseignants par messagerie, et là encore, la rupture sphère professionnelle/sphère privée n'est plus respectée.

**L'usage de l'informatique (messagerie, ENT...) doit respecter les personnels qui ne sont pas corvéables à merci. Nous devons refuser collectivement toutes communications professionnelles qui se dérouleraient hors des horaires de travail (soirée et week-end).**

Il y a donc urgence à poser collectivement des règles d'utilisation de cet outil et de réfléchir une nouvelle organisation de la communication qui sous couvert de modernité et de rapidité, ne soit pas en réalité une modalité de mise au pas et d'asservissement. Il ne s'agit en aucune façon de briser les machines, mais bien de les prendre pour ce qu'elles sont, à savoir des outils dont il est nécessaire de définir collectivement et attentivement les fonctions.