



Publié dans la revue de l'APsyEN
Questions d'orientation, n°4,
décembre 2019, p.21-32

Le nouveau management dans la fonction publique : les psychologues aux prises avec les commandes

**Journées nationales d'études de l'APsyEN
Bayonne, 17-20 septembre 2019**

Intervention de Paul Devin, inspecteur de l'Éducation nationale, SNPI-FSU

Chères et chers collègues,

Vous avez souhaité que je contribue à votre réflexion sur la demande institutionnelle. Vous me disiez que ces demandes institutionnelles suscitent aujourd'hui des questions complexes à résoudre pour vous, y compris parfois jusqu'à vous donner le sentiment d'une perte de sens de votre activité professionnelle.

Les agents de la fonction publique s'exprimant sur leurs conditions de travail mettent souvent en avant la question hiérarchique. Ils se plaignent d'être l'objet d'injonctions ou de demandes toujours plus pressantes. Évidemment, il est toujours difficile de mesurer ce qui relève de la détérioration objective des relations hiérarchiques et le sentiment que les personnes peuvent en avoir. Mais toutes les enquêtes témoignent d'un sentiment très répandu d'être l'objet de pressions, d'injonctions, de commandes et d'une détérioration des relations qui lient les agents avec leurs supérieurs hiérarchiques. Même si l'institution peine trop souvent à l'admettre,

cette détérioration a parfois des conséquences très préoccupantes sur l'état de santé physique et mentale des enseignants. On peut toujours vouloir dissoudre la responsabilité institutionnelle dans une caractérisation strictement personnelle des difficultés mais force serait de reconnaître que ces dégradations se jouent en relation avec l'activité professionnelle et son organisation. D'ailleurs de plus en plus fréquemment, des collègues qui ont dû cesser leurs activités professionnelles du fait de leur état de santé, obtiennent que soit reconnu que cet état de santé soit imputable au service. Parfois, les choses se complexifient tant que c'est la vie personnelle d'un agent qui s'en trouve menacée tant les pressions finissent par l'envahir y compris avec des conséquences qui vont au-delà de la sphère professionnelle, dans son environnement familial. Parfois ces conflits ont des issues dramatiques que l'institution cherche souvent à amoindrir mais dont apparaissent pourtant parfois avec évidence le lien avec une blessure morale causée par une intervention hiérarchique. Mais plus ordinairement, en résultent du stress, de l'anxiété, une perte de l'envie de travailler ou un affaiblissement de la disponibilité mentale... Pour reprendre l'expression d'Yves Clot, beaucoup de nos collègues « ont mal au travail »

Mais pourquoi la demande institutionnelle serait-elle devenue insupportable ?

Les agents sont-ils devenus indisciplinables, n'ont-ils décidé de n'en faire qu'à leurs têtes, rejetant toute consigne, décrédibilisant toute légitimité de l'injonction hiérarchique ? Auraient-ils subitement décidé de se soustraire aux impératifs autrefois admis comme des obligations normales pour l'agent de la fonction publique ?

Le paradoxe est qu'au contraire, nous donnons plutôt l'impression d'être dans une époque d'acceptation. La loi de transformation de la fonction publique, qui vient d'être votée, va réduire considérablement les garanties offertes par le paritarisme en matière de mutations et de progression de carrière mais elle n'a guère mobilisé les fonctionnaires malgré les alertes syndicales. Ce fut la même chose lors de la loi travail, la ténacité d'une mobilisation militante très engagée n'a pas suffi à engendrer une mobilisation de masse. Or pourtant les sondages d'opinion montraient un désaccord croissant qui avait fini par caractériser les ¾ de la population¹. Et d'évidence, nous sommes moins réactifs que dans les années 70-80 où les fondements même de l'organisation sociale et donc des liens d'autorité étaient interrogés et parfois jusqu'à condamner l'existence même d'une hiérarchie.

Et sur la réalité même d'une mutation fondamentale des conceptions de gouvernance de la fonction publique et de ses conséquences pour la vie quotidienne des agents, on a même le sentiment d'une sorte de fatalisme..., l'idée que de toute façon, quelles que puissent être les évolutions, une institution aussi complexe que la nôtre, marquée par une organisation hiérarchisée, centralisée sera de toute façon toujours le lieu de prises de pouvoir abusives, d'injonctions peu fondées et de tensions hiérarchiques

Alors faut-il y voir une évolution des attitudes hiérarchiques ? Pourtant, les cadres de la fin du XXème siècle étaient loin d'être tous soucieux du respect des agents sur qui ils exerçaient leur autorité. J'ai souvenir de quelques épisodes où des inspecteurs ou des chefs d'établissement faisaient œuvre d'une autorité quelque peu méprisante et exigeait des mises en application immédiates avec des formulations très vives que sans doute peu oseraient aujourd'hui. En tous cas, les raisons mêmes qui peuvent expliquer l'existence de conflits d'autorité ne sont pas nouvelles.

¹ Harris Interactive, 09/10/17

Je ne crois donc pas que ce soit aux évolutions personnelles des uns et des autres qu'on puisse imputer cette transformation. Mais plutôt à une transformation profonde qui est en train de modifier les conceptions qui présidaient jusque-là aux fonctionnements du service public, transformation que l'on désigne généralement sous le vocable de « *new public management* », nouveau management public. Cette transformation des cultures professionnelles de l'encadrement déconstruit les représentations de l'organisation de la fonction publique que Weber avait caractérisées : une organisation sociale impersonnelle basée sur la reconnaissance de compétences professionnelles liées à la fonction et prescrite par des règles communes, Depuis les années 1970, le néo-libéralisme a contribué à porter d'autres conceptions de la hiérarchie. Parfois elles sont exprimées brutalement. Rappelez-vous Luc Chatel disait : « l'école a besoin de chefs ! ». Mais la plupart du temps, elles procèdent d'une acculturation discrète qui tentent parfois de faire croire qu'elles procèdent au contraire de la recherche du bien-être du travailleur. Elles n'engendrent pas moins un rapport de domination nouveau, une violence symbolique qui, comme le pensait Bourdieu², s'inscrit dans l'adhésion du dominé qui finit par incorporer ces structures de domination. Qui n'a pas, par exemple, préféré que l'on utilise le terme de loyauté plutôt que celui d'obéissance, imaginant qu'il permettait d'inscrire la subrogation dans le partage de valeurs, lui donnant une dimension de consentement qui ne figure pas dans la simple obéissance à un ordre. En réalité, la loyauté peut vite devenir une exigence tellement globale qu'elle fabrique un lien de dépendance permanent à la différence d'une obéissance inscrite dans les limites d'un ordre précis. Elle peut, à la différence d'une consigne centrée sur une action et son exécution, se déplacer sur la nature de la relation et se mettre ainsi à faire résonner sémantiquement un ensemble d'obligations qui de la fidélité au dévouement engendrent une profonde transformation de la nature de la subrogation. Et ce lien diffus, bien plus que la consigne précise, peut vite exiger une attitude d'esprit qui voudra qu'on soit disponible y compris dans ses temps de repos pour répondre à une demande urgente. Car la loyauté se confond vite avec une transcendance des finalités qui range aux oubliettes les limites du temps de travail.

Je voudrais vous montrer comment agissent ces mutations, comment sous les couverts d'un discours nous assurant guidé par les seules visées d'une meilleure efficacité et qui répète la nécessité du bien-être du travailleur, qui se félicite des droits qui sont les siens et assure ne pas vouloir contraindre, se met en œuvre une conception hiérarchique pourtant bien éprouvante.

La question de l'obéissance...

Mais avant, un petit rappel juridique. Le fonctionnaire est-il censé obéir ?

C'est une affirmation fréquente, pourtant le terme d'obéissance a été évité, volontairement dans la loi de 1983, loi sur les droits et les obligations des fonctionnaires qui constitue encore aujourd'hui un élément essentiel de notre statut. Il faut dire que le législateur de 1983 eut l'intention, au-delà de la définition de nos obligations, d'affirmer nos droits citoyens.

Entendons-nous bien, jamais une telle affirmation ne peut être faite sans que soit affirmé en même temps que dans une démocratie, l'action du fonctionnaire vise les finalités votées par la représentation nationale. Refuser de nous considérer comme les acteurs d'une politique nationale reviendrait à confondre l'action publique avec un exercice libéral et risquerait fort de voir l'intérêt général se diluer dans les intérêts particuliers et les volontés personnelles. A partir

² Pierre BOURDIEU, Méditations pascaliennes, Paris, 1997, p. 204

de là, certains veulent en conclure que cela suppose l'obéissance ... c'est vouloir ignorer une distinction essentielle voulue par la loi. L'article 28 dit que le fonctionnaire doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique et une telle formulation n'est pas celle de l'obéissance... elle ouvre la perspective d'une responsabilité du fonctionnaire explicitement évoquée comme terme premier de ce même article 28.

Vous allez me dire que je joue sur les mots, que la différence que j'introduis ici relève de la casuistique ... mais Anicet le Pors, l'auteur de la loi, dit lui-même que l'absence du terme d'obéissance est délibérée.

En réalité ce qu'il faut bien comprendre, c'est l'idée de vouloir prendre en compte deux principes qui pourraient être considérés comme contradictoires : d'une part, celui de l'intérêt général et de l'élaboration démocratique de la politique d'action publique par la représentation nationale et d'autre part, celui de la reconnaissance des droits d'un fonctionnaire citoyen. Nous devons percevoir cette apparente contradiction comme une dialectique nécessaire à la démocratie et au service public en démocratie. Et cet attachement à la démocratie voudra qu'on affirme, à la fois, l'inscription de nos fonctions dans la subordination de l'administration au gouvernement et à la fois dans une volonté légitime que cela ne puisse se résumer à transformer les agents en exécutants puisque le statut les définit comme responsable de leur action. Je le redis, il n'y a pas de possibilité raisonnable et démocratique de faire autrement que de jouer le jeu d'une relation dialectique entre ces deux nécessités.

Mais il y a une autre raison à ne pas pouvoir accepter l'obéissance, c'est celle de l'expertise professionnelle nécessaire à la qualité de l'action publique. Là aussi la formulation « se conformer aux instructions » prend toute sa dimension, celle qui tout en exigeant une conformité à la politique publique voulue, laisse la place à la responsabilité professionnelle de chaque agent, responsabilité qui reconnaît que c'est la compétence professionnelle qui sera la mieux à même de procéder aux choix organisationnels, méthodologiques ... c'est-à-dire de procéder à l'élaboration de l'action professionnelle. Nous sommes donc loin de pouvoir résumer le travail du fonctionnaire par un modèle applicationniste où il ne s'agirait que de mettre en œuvre des consignes.

Comme un puzzle ...

Ce détour sur la question de l'obéissance étant fait, revenons à la question que vous m'avez posée de la demande institutionnelle et du sentiment que nous pouvons avoir qu'elle est devenue plus insupportable qu'autrefois. Pourquoi elle est aujourd'hui l'occasion d'un malaise professionnel croissant ?

Je vous disais donc que je fais l'hypothèse que la raison majeure est celle de la transformation des stratégies hiérarchiques qui a voulu que soient intégrées dans la culture de l'encadrement de la fonction publique des conceptions qui étaient jusque-là réservées aux finalités de l'économie marchande dans l'entreprise privée. Je prends souvent l'image d'un puzzle et de ses pièces car ces évolutions agissent par la juxtaposition de stratégies qui fonctionnent comme les pièces d'un puzzle. Isolées, elles pourraient ne pas apparaître comme décisives et être perçues comme des détails anodins. De ce fait, il est assez aisément de faire passer nos réticences, face à ces transformations, comme relevant d'une vision un peu paranoïaque ou tout au moins obsessionnellement méfiante.

C'est l'assemblage des pièces du puzzle et la vision de leur agencement général qui est la condition nécessaire de la perception d'une évolution signifiante.

La première pièce de ce puzzle que je vous propose est celle de l'**évaluation**.

Je n'ai évidemment pas l'intention ici de remettre en cause la nécessité d'évaluer les actions mais pour moi cette nécessité s'assortit de penser l'évaluation dans la perspective d'une analyse des pratiques permettant leur amélioration et l'examen de leur adéquation avec les finalités. La logique des choses voudrait que l'évaluation soit l'étape première vers un ensemble des stratégies permettant l'amélioration de l'action publique : la formation, l'analyse concertée mais aussi le réajustement des objectifs en fonction de cette analyse et l'estimation des moyens nécessaires. Cette volonté d'évaluer doit bien sûr s'assortir d'une volonté d'objectivité qui semble légitimer qu'évaluer ce soit mesurer mais qui a en réalité forgé une confusion entre cette recherche d'impartialité et les obsessions de la mesure chiffrée. Fondée sur la justification de la dépense, dans les principes de la LOLF, cette évaluation finit par être un exercice totalement artificiel où on construit les indicateurs qui vont faire la preuve de la légitimité des politiques choisies et des choix budgétaires engagés. Parfois le doute est fort sur l'usage du chiffre. La pression évaluative est déjà sans doute, en elle-même, une occasion de stress pour l'agent, mais si elle mêle la production des chiffres attendus et la valeur de la personne, elle devient vite insupportable. Je me souviens d'un directeur d'école qui alors qu'il avait engagé une action d'accompagnement des élèves très élaborée sur le redoublement se faisait reprocher une baisse insuffisante du nombre de redoublants face à ceux de ses collègues qui sans véritable préoccupation pour les élèves avaient juste cherché à faire baisser le plus fortement possible le chiffre de redoublement. Le discours hiérarchique sous-entendait une défaillance, voire un manque de loyauté. Sa pratique avait pourtant été la plus loyale à une finalité centrée sur la réussite effective des élèves. On perçoit bien que dans un tel contexte, l'exigence d'une obéissance qui écarte l'examen des finalités puisse être insupportable. Je pourrais donner d'autres exemples... et ce n'est qu'une fois son mandat ministériel achevé que des études sont montré que les jeux de Xavier Darcos avec les résultats des évaluations nationales avaient davantage été guidés par l'administration d'une preuve d'efficacité que par la mesure objective des compétences des élèves.

La problématique essentielle de l'évaluation, c'est la complexité à mesurer la réussite éducative. C'est le problème des indicateurs. Les théories néo-managériales postulent de la scientificité des indicateurs. Ils ne sont pourtant souvent que leurre du chiffre. Vous savez, celui qui derrière la publicité télévisée pour le dentifrice place une courbe croissante. Que mesurent les axes des ordonnées et des abscisses de cette courbe ? Nul ne le sait et peu importe : ce qui compte, c'est que la courbe monte parce que c'est une figure de progrès. Et comme le monsieur qui nous présente cette courbe est en blouse blanche, nous pouvons être rassuré de sa compétence scientifique. L'effet communicationnel est là, se renforce de l'impression d'une mesure objective de la réalité... alors qu'il ne s'agit que de la manipulation d'éléments de discours.

Et, il y a tant de procédés artificiels pour influer sur les résultats de ces indicateurs. On a parfois vu les résultats au DNB être positivement influencés par une stratégie d'harmonisation qui justement permettait à l'établissement d'atteindre les objectifs fixés. Les résultats des évaluations CP dont la communication ministérielle nous assurent qu'ils font la preuve de la pertinence des choix faits ont été largement critiqués par des spécialistes de la question qui ont introduit un doute légitime sur la valeur de la preuve administrée. Et conclura-t-on cette année à un progrès alors que tout le monde convient d'une simplification ?

Dans les pièces du puzzle, il y en a une qui s'emboite bien avec celle de l'évaluation, c'est celle du mérite. Les conceptions néolibérales défendent un principe simple : si le fonctionnaire est payé en fonction de son **mérite**, il travaille mieux. Cela pose deux problèmes. Tout d'abord celui

de l'évaluation du mérite en soi car dans cette œuvre collective qui construit le niveau scolaire d'un élève comment isoler ce qui revient au mérite de tel ou tel professeur ? Ensuite celui de l'effet même de la rémunération au mérite dont bien des études ont montré qu'il était loin d'avoir les vertus motivationnelles qu'on lui prête. Même l'OCDE l'admet et doute que la rémunération au mérite soit un vecteur efficace d'amélioration des services publics.

Par contre, il y a un domaine où la paye au mérite est extrêmement efficace, c'est celui du renforcement de l'autorité hiérarchique puisque désormais une partie de votre rémunération dépend de votre chef. Dans un contexte où la loi de transformation de la fonction publique va supprimer le rôle des commissions paritaires dans le contrôle des opérations d'affectation et des progressions de carrière, vous imaginez la part considérable que va prendre le pouvoir hiérarchique : celui qui vous passe commande aura une influence croissante sur vos mutations et vos passages d'échelons, ... ça va vous contraindre davantage encore à répondre positivement à ses demandes mais ça ne va pas les rendre plus acceptables ! Et je n'ai pas besoin d'insister pour que vous compreniez la force d'impact d'une telle évolution quand une partie croissante des acteurs du service public sera composée de contractuels, sans protection statutaire. La précarité de l'emploi assurera sans aucun doute une conformité aux exigences managériales. Or, je suis obligé de constater que ces exigences sont loin d'être assorties d'une certitude d'effet qualitatif nous garantissant qu'elles vont contribuer à une plus grande démocratisation de l'accès des élèves aux savoirs et aux qualifications. Parfois, elles ne seront malheureusement guidées que par des intérêts particuliers, voire des postures liées à des conflits interpersonnels. Parfois elles ne seront que l'effet de modes car les cadres de la fonction publique ne sont pas à l'abri des séductions illusoires d'une modernité qui se nourrit parfois davantage de poncifs ou de croyances que de certitudes objectivement établies. Parfois, elles seront des volontés ministérielles qui outrepassent largement la définition des finalités fixées par la représentation nationale.

Autre pièce du puzzle ... la **déréglementation**.

Dans la conception traditionnelle de la fonction publique, le pouvoir hiérarchique se fonde sur l'application des textes réglementaires. C'est ce que Max Weber appelait le pouvoir impersonnel. Pour dire les choses simplement, ce qui rend légitime la demande du supérieur hiérarchique c'est l'inscription de cette demande dans la réglementation. Mais les conceptions néolibérales du management ont fait évoluer cette légitimité pour vouloir la fonder aujourd'hui essentiellement sur le leadership de la personne. D'un pouvoir fondé sur la réglementation, nous glissons vers un pouvoir fondé sur le charisme. Entendu dans le bureau d'un directeur académique : « *Il est essentiel d'adapter la réglementation aux réalités particulières de vos établissements. La réglementation n'est pas un dogme.* ». Des chefs d'établissement ou des inspecteurs croient y voir le signe de la légitimité d'un pouvoir personnel à l'aune de celui d'un chef d'entreprise privée. C'est dans la conviction de la pertinence de leurs idées qu'ils pensent désormais pouvoir fonder la légitimité de leurs demandes et non plus dans la réglementation. En conséquence, l'ensemble de la parole hiérarchique vient à prendre une valeur sans qu'elle ait besoin de se fonder dans un texte réglementaire. La prescription en devient variable, capable de s'ajuster aux circonstances, aux interlocuteurs, aux sentiments. Elle crée une autre nature de rapport hiérarchique où la loyauté, principe de fidélité aux valeurs de l'institution devient désormais un principe de fidélité à une personne !

La droiture du fonctionnaire qui justement se targuait d'une capacité à résister aux influences de la relation, qui fabriquait parfois dans la littérature l'image d'une froideur presqu'inhumaine

par sa capacité d'appliquer les textes quelques soient les tentatives de séduction ou d'inféodation, se voit désormais se mêler de considérations personnelles !

On peut aujourd'hui entendre des cadres énoncer la nécessité d'une distanciation avec la règlementation. Et de recourir aux poncifs sur la lourdeur administrative et de la complexité réglementaire. Mais ceux qui vous expliquent que cette relativisation de la norme réglementaire nationale au profit des consignes académiques ou locales est conduite au nom de la simplification sont peu observateurs des réalités car, dans les témoignages des agents aujourd'hui, il y a bien un trait commun entre l'administration nationale et l'administration rectorale, c'est la complexification et la lourdeur croissante des processus. En fait, la déréglementation ne fait que déplacer le niveau de pouvoir et de contrôle en le soustrayant à la décision nationale centralisée pour le transférer vers une décision académique ou locale. L'ouvrage de Bernard Toulemonde, « *Et si on tuait le mammouth* », qui propose purement et simplement la fin du modèle centralisé, l'exprime clairement : la suppression de la règlementation nationale vise son déplacement vers des gouvernances régionales et les établissements totalement autonomes.

Ce n'est donc pas pour réduire la norme que certains proposent de se débarrasser de la règlementation nationale, c'est pour en décentraliser la production et en changer la nature. Rien pourtant ne vient accréder que cette perte de cadre réglementaire commun soit productrice d'amélioration du service public. Car la croyance qu'une décision est meilleure si elle est prise au niveau local procède davantage de l'acte de foi que de l'observation objective des réalités. Il ne s'agit pas ici de vouloir défendre une centralisation autoritariste mais de préférer les garanties égalitaires du cadre national plutôt que les risques d'instrumentalisation des processus de décisions locaux. Nous n'avons pas le temps ici d'aborder toute la question de la territorialisation de l'éducation. Mais si on en regarde les conséquences sur les conflits hiérarchiques, nous sommes bien obligés de constater qu'une administration à réglementation locale sans cadre réglementaire national produit davantage de conflit puisque les décisions sont le fait de jugements personnels et de choix particuliers et non de l'application de règles, de barèmes et de contraintes réglementaires. D'aucuns, persuadés de leur habileté à en tirer profit pour eux-mêmes pourraient préférer une telle conception mais qu'ils n'oublient pas qu'hors d'un cadre coercitif, le jeu versatile des intérêts particuliers lèsera demain celui qu'il avait favorisé hier.

Autre morceau du puzzle et de taille : **la marchandisation de l'éducation** et ses conséquences sur les finalités même du service public d'éducation.

Nous avons parfois la perception que l'économie de l'éducation n'est qu'une charge financière et qu'elle ne peut être une source possible de profits. Et voilà donc que nous nous croyons à l'abri des tentatives de conquête par l'entreprise privée. C'est mal connaître les enjeux économiques de l'éducation que de croire cela. Regardez la vitesse avec laquelle, les curriculums-vitae nécessaires pour certains dossiers Parcoursup ont suscité une offre marchande qui promettait l'aide nécessaire pour rédiger le meilleur CV. Et puis les officines à l'œuvre ne se préoccupent pas de considérations subtiles, telle celle-ci qui expliquait que les activités mentionnées dans le CV étaient représentatives de ta personnalité. « Tu as beaucoup voyagé ? Cela signifie que tu es ouvert d'esprit. Tu aimes les sports collectifs ? C'est que tu es doué pour travailler en équipe... ». Je suis probablement trop matérialiste, trop marqué par le vieux monde et ses analyses obsédées par les rapports sociaux et leurs déterminations économiques mais la première raison qui fait qu'un jeune ne voyage pas ne pourrait-elle pas

être qu'il est fils d'un ouvrier dont les revenus sont trop faibles pour permettre le financement de voyages. Quant au transfert des compétences sociales d'un terrain de sports à une situation professionnelle ... elle pourrait offrir quelques surprises sur le don présumé du travail en équipe. Et à lire toute la littérature cherchant à convaincre de payer un coach pour son orientation, force est de remarquer qu'elle s'appuie sur une terrible régression des représentations : désormais l'avenir de nos élèves repose sur leur dons ... Il y a plus d'un demi-siècle maintenant que Lucien Sève écrivait que les dons n'existaient pas et que les performances des élèves résultaient, pour l'essentiel, non des capacités innées mais des apprentissages favorisés ou non par les conditions familiales et scolaires. En cette même année 1964 où Lucien Sève publiait son ouvrage « les dons n'existent pas », Bourdieu et Passeron publiaient les Héritiers mettant en évidence l'aveuglement de la construction sociale qui voulait que nous expliquions les inégalités comme des inégalités naturelles.

La volonté de faire de l'école le lieu de l'émancipation sociale par l'indispensable pari de la réussite de tous est en train de céder le pas à l'épanouissement individuel. Car il ne faut pas se leurrer, les évolutions néolibérales ne sont pas de seules évolutions techniques ou stratégiques, elles sont marquées par la volonté de maintenir des avantages des privilégiés. Le discours politique offre l'illusion d'un large consensus d'une réussite scolaire égalitaire qui pourrait nous laisser croire qu'il transcende les clivages politiques. C'est une illusion, il ne suffit pas de se proclamer chantre de la justice sociale, encore faut-il mettre en œuvre une politique qui permette effectivement de produire une plus grande égalité.

Et c'est là aussi que se noue un empêchement à travailler. Une sorte de conflit de loyauté qui oppose vos valeurs fondamentales et les demandes qu'on vous adresse. Comment pourrions-nous trouver la motivation profonde si la demande qui nous est faite nous paraît contradictoire avec les finalités essentielles d'une école de l'émancipation intellectuelle, culturelle et sociale, si c'est justement celles-là, fondamentalement, qui nous ont enclins à choisir notre métier. A moins de réussir à se protéger dans le raisonnement d'une obéissance aveugle qui fait de nous un exécutant sans responsabilité puisque celle-ci n'incomberait qu'au donneur d'ordre, il y a une véritable violence à devoir agir contrairement à ses convictions. Ceux qui observent les caractéristiques du malaise croissant de nos contemporains au travail constatent très souvent une perte de sens. Le sens ne se construit que dans l'élaboration intime de la pensée, pas dans la mise en œuvre d'une injonction méthodologique. Bien sûr nous ne devons pas le confondre avec un caprice personnel ou en faire le prétexte d'une conception libérale où nous prétendrions ne faire que ce que nous voulons.

Bien sûr nous ne pouvons pas nous soustraire à ce que la loi de 2013 a inscrit dans le Code de l'Éducation, c'est à dire définir comme mission première pour l'école la lutte contre les inégalités sociales et territoriales en matière de réussite scolaire et éducative.

Bien sûr nous devons nous contraindre à l'exigence d'une construction intellectuelle nourrie en permanence de la confrontation avec les autres praticiens, ce que Yves Clot appelle la dispute professionnelle, nourrie de l'analyse concertée des pratiques, nourrie de la formation professionnelle ... Rien qui ne puisse relever bien sûr d'un arrangement de confort mais au contraire une volonté de s'inscrire dans l'affirmation exigeante d'un exercice professionnel soumis en permanence à la réflexion, au travail intellectuel. Or ce travail lent, laborieux, hésitant, capable d'assumer les contradictions, les incertitudes est devenu impossible dans une culture managériale qui voudrait que l'institution se centre sur la mise en œuvre immédiate du désir ministériel. Le ministre pense que le chant choral est indispensable à une bonne ambiance

de rentrée et voilà que l'institution entière fait pression pour que la rentrée se fasse en musique. Le paradoxe est que cette musique censée adoucir les mœurs vient parfois, du fait de la nature fortement injonctive de la demande, produire de la tension là où il n'y en avait pas, montrant combien nous sommes dans des stratégies activistes vite capables d'oublier le sens. Et puis la succession des injonctions parfois sans véritable hiérarchisation empêche une organisation du travail basée sur une priorisation déterminée par une importance des enjeux fondée sur l'intérêt général. La culture du résultat, je veux dire la culture néolibérale du résultat, c'est à dire une culture de la capacité à afficher du résultat, à l'inscrire dans une stratégie de communication, ... cette culture nous éloigne en permanence du sens.

Les cadres de l'Éducation nationale ont passé beaucoup de temps à défendre la réforme du collège. Ils ont expliqué les vertus de l'interdisciplinarité, tenté de convaincre l'intérêt des enseignements pratiques interdisciplinaires ... et puis, changement politique intervenant, ils ont été priés de ne plus insister. Comment accepter de devoir changer de conviction au fur et à mesure des changements ministériels ? Quel sens donner à son travail si nous ne pouvons plus le construire sur de sincères convictions ? J'imagine que les mutations de vos missions qui sont engagées font parfaitement raisonner cette question. Au point que vous puissiez parfois vous demander quand les demandes qui vous sont faites sont tellement éloignées de vos motivations professionnelles, si vous ne pourriez pas en être empêché d'agir.

Devons-nous revenir aux principes qui voulaient avant la loi de 1983 que le fonctionnaire « fonctionne » comme on disait, c'est à dire renonce à toute pensée propre, à toute construction conceptuelle pour n'être qu'un agent d'application ? Impossible : la complexité de nos métiers implique que nous les nourrissons de nos propres activités intellectuelles. Je reviens à la réforme du collège. Comment traiter de la question de l'interdisciplinarité sans interroger l'histoire épistémologique des disciplines, sans penser la question des équilibres nécessaires pour que la mise en cohérence d'une culture commune ne se fasse pas dans la négation des savoirs spécifiques de chaque discipline ? Cela ne peut se résumer à une mise en application, cela demande une mise en pensée.

Permettez-moi de citer un autre exemple. Notre société aspire à l'inclusion des personnes handicapées et personne ne pourrait raisonnablement s'affranchir des valeurs égalitaires qui fondent cette intention. Une telle perspective demanderait à ce qu'on puisse construire des projets individualisés qui, en fonction des besoins éducatifs particuliers de chacun, répondraient au mieux à une ambition qui ne peut évidemment s'arrêter à la situation scolaire mais vise le développement des savoirs et des compétences qui permettront à chacun l'exercice libre et responsable de la citoyenneté. Cela ne peut donc pas se résumer à mettre en valeur le nombre croissant d'inclusions en milieu scolaire ordinaire. Voilà un exemple de conflit de sens du travail quand un enseignant doute que l'inclusion en milieu ordinaire puisse être la meilleure réponse parce qu'elle n'offre pas l'ensemble des prises en charge éducatives et thérapeutiques nécessaires mais que ces doutes ne soient pas entendus par une administration qui fait comme si on pouvait les prendre pour un refus d'inclusion. Entendons-nous bien, il ne s'agit évidemment pas d'en rabattre de la volonté d'inclure mais de prendre en compte la réalité de situations pour éviter que nous puissions nous contenter d'illusions inclusives. J'ai bien souvent rencontré dans le cadre de formations syndicales des enseignants qui inquiets de l'avenir de leur élève handicapé parce constatant que le cadre de la classe ordinaire ne lui permet pas de progresser, s'entendent répondre par un discours qui fustige leur manque de valeur alors que justement c'est parce que la valeur d'une réussite effective de l'élève est pour eux centrale qu'ils doutent de la situation. Voilà peut-être la pire des souffrances : être accusé

d'égoïsme et de volonté ségrégative alors que c'est justement l'attachement aux valeurs de l'égalité et de la fraternité qui vous pousse à critiquer les choix de votre institution.

Dans ces politiques guidées par la réduction de la dépense publique et par la croissance des profits financiers, désormais, tout le monde doit être capable de tout. Au nom de l'adaptabilité aux conditions variables du marché, on met en doute l'idée même de compétence professionnelle. A quoi bon des spécialistes de l'orientation, les professeurs le feront et pour ce qui est de l'information sur l'offre de formation supérieure, on consacrera une semaine, au sein du lycée, à un salon des métiers où les structures privées d'enseignement supérieur investiront pour faire leur publicité. Les familles les plus aisées, celles qui investissaient déjà dans l'aide aux devoirs, investiront dans le coaching personnalisé. Car vous le savez le pire dans ces évolutions, c'est que les classes favorisées trouveront sans difficulté majeure à compenser ce que le service public ne fait plus.

Vous savez combien la question de la détermination sociale des orientations est complexe. Sans doute un immense travail aurait été nécessaire, sans doute l'institution scolaire a-t-elle manqué trop souvent de la forte détermination qu'il aurait fallu avoir pour lutter contre les fatalismes sociaux. Sans doute notre école n'a pas suffisamment mené cette lutte mais cela ne peut être le fait de la seule responsabilité de ses agents. Quand les inégalités se creusaient de toutes parts : logement, emploi, transports, accès à la culture, aux soins ... il serait difficile d'imputer la persistance des inégalités à la seule responsabilité de l'école. Mais de toute manière prendre prétexte de la difficulté du système scolaire à produire l'égalité pour faire de l'école un enjeu de marché ... voilà qui est des plus paradoxal. Car s'il y a bien quelque chose dont le marché se préoccupe peu ... c'est bien l'égalité !

Ce qui déconstruit aussi le sens de l'activité professionnelle, c'est l'empêchement de parler ainsi..., l'empêchement de pouvoir débattre du malaise, l'empêchement de pouvoir au sein même de l'institution en faire une analyse critique. Nos interrogations fondamentales sur ces évolutions sont désignées par la novlangue institutionnelle comme des mécanismes psychologiques un peu archaïques de **résistance au changement**. Bien sûr cette accusation d'archaïsme se fonde dans une vision très péjorative du fonctionnaire : ce qui enfanterait ces mécanismes de repli, de refus, c'est notre attachement à nos priviléges, à un confort de fonctionnement établi. Nous serions tellement angoissés par l'idée de devoir modifier nos constructions intellectuelles que nous dirions systématiquement non à tout changement. Ces priviléges auxquels nous serions tant attachés sont des fantasmes et ne résistent pas à l'examen de leur réalité... mais la supposition de leur existence suffit à opposer un monde du confort et de l'immobilité, celui de la fonction publique et un monde de la disruption et de la modernité, celui de l'économie de marché.

L'idée même que la supériorité de valeur de la modernité, de l'innovation doive être soumise à l'examen attentif de la réalité de choses et peut-être au constat objectif et argumenté qu'il vaut mieux ne pas changer est devenue suspecte. Les habiletés discursives jouent toujours sur les mêmes affirmations qui voudraient que nous connaissions des transformations si radicales que tout changement devient légitime. En novlangue, ça se dit un changement de paradigme éducatif. Je lisais récemment le texte d'une intervention qui expliquait que dans l'ancien paradigme éducatif, il s'agissait de remplir l'élève alors que désormais il fallait le rendre autonome et créatif ! Quel changement de paradigme ? Il y a près de 450 ans que Montaigne affirmait préférer une tête bien faite plutôt qu'une tête bien pleine et que Rabelais fustigeait les précepteurs qui abâtardissaient l'esprit de Gargantua. Toute la pédagogie nouvelle qui a

cherché à prendre en compte cette question depuis plus d'un siècle, la volonté de produire une didactique donnant toute sa place à l'activité de l'élève, les essais incessants des enseignants pour que les savoirs fassent sens ... Prétendre qu'il y aurait donc là un nouveau paradigme est le résultat d'une ignorance impensable ou plutôt d'une volonté qui s'est réduite à l'argumentation discursive, à la rhétorique de la com.

Ne vous méprenez pas, je ne suis pas un conservateur. Mais je ne donne pas plus de vertu a priori au changement qu'à la continuation... je veux juste que les choix procèdent d'une véritable élaboration intellectuelle et pas d'effets de mode. D'autant que la plupart des débats pédagogiques donnent lieu à des grands mouvements de balancier qui font que nous honnissons aujourd'hui ce que nous adorions hier avant de l'adorer à nouveau demain. Bien souvent, c'est ailleurs que dans ces visions binaires que nous aurions les vraies opportunités d'amélioration qualitative du système, dans une vision dialectique qui accepte la complexité comme une nécessité des pratiques sociales et refuse les choix dichotomiques qui voudraient nous faire croire à une vérité absolue, unique à laquelle il faudrait soumettre nos pratiques. Pédagogues ou républicains, conservateurs ou modernistes, construction ou transmission des savoirs, savoirs disciplinaires ou transversaux, école centrée sur les savoirs ou sur l'élève... toutes ces visions binaires ne résistent pas à une réflexion approfondie qui introduira la nécessité d'une vision dialectique. L'opposition binaire est juste une organisation artificielle propice au clivage entre clans mais incapable d'éclairer l'action.

Essayons de reprendre notre interrogation de départ. Pourquoi les commandes qui nous sont faites sont-elles de plus en plus insupportables.

Une autre pièce du puzzle néolibéral qui, je pense, peut nous aider à comprendre c'est la question évoquée brièvement tout à l'heure du **leadership**. Vous l'avez bien compris, le leadership ne suppose pas un exercice autoritariste de la hiérarchie, au contraire, il sous-entend une vision horizontale des choses. L'idée que ce n'est plus l'autorité hiérarchique du chef qui vous fait obéir aux consignes mais ses qualités. Il y a un extraordinaire signe de cette mutation : c'est l'usage croissant des réseaux sociaux pour féliciter et encourager publiquement ses subordonnés. « *Merci à l'équipe enseignante pour la qualité de son travail !* » « *Bravo pour l'engagement des collègues. Je vous redis toute ma confiance* ». Parfois tout cela est accompagné d'une photo offrant des visages souriants et enthousiastes parce que si le management vantait l'habileté à obtenir l'exécution des consignes, le leadership y parvient tout en rendant les agents heureux. Photos d'équipe avec des gestuelles d'enthousiasme, d'engagement. Au constat des difficultés psychosociales croissantes et faute de pouvoir retrouver, dans la reconstruction du sens, la motivation qui serait nécessaire, voilà qu'on nous offre un simulacre. L'entreprise privée a déjà connu cela quand elle forgeait l'unité et la cohésion de ses équipes grâce à des séminaires team building. Impliquer les équipes dans un engagement commun. Entendons-nous bien je n'ai rien contre le travail d'équipe mais vous avez bien compris que cet engagement commun ne cherche pas à constituer un collectif de travail destiné à construire des stratégies communes, à résoudre collectivement et solidairement les problèmes rencontrés. Non, il s'agit de produire une motivation qu'on asservira bien vite à des consignes venues de l'extérieur.

Revenons à ce que j'évoquais plus haut en matière de violence symbolique. Au début des années 2000, l'école québécoise a connu une grande réforme dite « renouveau pédagogique » dont l'essentiel était d'affirmer une centration absolue sur l'élève au point de relativiser largement la question des contenus et de chercher à définir l'essentiel des compétences enseignantes hors de la maîtrise des contenus disciplinaires et de l'organisation didactique des

apprentissages. En quelque sorte : « Cessez d'enseigner pour que vos élèves puissent apprendre ». La stratégie essentielle pour y parvenir a été de considérer qu'il fallait développer le leadership. La nature des discours tenus est assez sidérante : les enseignants québécois sont ainsi incités à passer d'une position d'obligation à une position d'engagement continu³. Désormais voilà l'ambition : renoncer à l'autorité contraignante pour s'inscrire volontairement dans une soumission qu'on croirait guidée par l'engagement. Des entreprises californiennes ont rompu avec toute obligation horaire : on arrive et on repart quand on veut, on fait une sieste si nécessaire et tout cela sans contrainte, sans contrôle... un monde de liberté, de responsabilité, d'engagement ! Mais ce qu'on découvre, c'est qu'à la norme réglementaire désormais honnie, s'est substituée une autre norme qui va conduire l'employé à faire davantage d'heures que lorsqu'il était contraint par un horaire. La violence symbolique c'est celle qui produit la soumission du dominé sans contrainte autoritaire mais par l'incorporation de normes. « *La violence douce, disait Bourdieu, invisible, méconnue comme telle, choisie autant que subie, celle de la confiance, de l'obligation, de la fidélité personnelle*⁴... ».

Vous comprenez que mon propos ne présume pas une remise en question de l'organisation hiérarchisée des institutions. Je la pense indispensable et vous imaginez bien qu'à défaut de considérer cela comme une certitude, je n'aurai pas choisi d'exercer les fonctions d'inspecteur. Mais cela ne signifie pas qu'il faille pour autant admettre toute conception de l'exercice hiérarchique et que nous puissions nous dispenser d'en examiner les finalités et les modalités. Et il ne s'agit pas seulement d'alerter des conséquences psychosociales graves que nous constatons aujourd'hui pour les personnels. Bien sûr, elles suffiraient en soi à ce que nous exigeons des évolutions, des changements mais il se trouve que non seulement elles détériorent gravement les conditions de travail des agents mais que par conséquence, elles nuisent à la finalité scolaire. Qui pourrait en effet croire que l'amélioration qualitative de l'action publique éducative pourrait être obtenue davantage par la contrainte et l'injonction que par la formation et l'accompagnement ?

Je vais terminer en citant quelques principes : mener des politiques contribuant à supprimer ou, à défaut, réduire les tensions au travail et les exigences émotionnelles qui pèsent sur les agents ; redonner plus d'autonomie et de marge de manœuvre aux agents ; favoriser le dialogue et les échanges sur le travail et au sein des équipes de travail, notamment en donnant aux instances représentatives des personnels les moyens de leur action ; veiller au respect des règles professionnelles et déontologiques de tous les agents dans le cadre des valeurs portées par la fonction publique.

Pensez-vous que je les extrais d'un tract de revendications syndicales ? Non... je les extrais du protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique signé le 22 octobre 2013, par l'ensemble des employeurs des trois versants de la fonction publique dont bien sûr l'Éducation nationale...

Voilà ce que nous devons clairement avoir en tête ... cette demande d'une autre façon de penser la relation hiérarchique, sans qu'elle puisse se réduire à la production d'injonctions, n'est pas un caprice d'agents inconscients des enjeux. Elle n'est pas un discours de révolte contre l'institution. Elle n'est pas un oubli des obligations d'intérêt général que nous savons être les nôtres...

³ Marius BOURGEOYS, Les cinq niveaux du leadership, conférence Clair 2018

⁴ Pierre BOURDIEU, Le sens pratique, Paris, 1980, p. 219

Elle est seulement l'exigence d'un rendez-vous quotidien de nos activités professionnelles avec les principes qui fondent nos institutions républicaines : liberté, égalité, fraternité.