

Face à l'application de la loi Rilhac qui s'annonce et qui installe une autorité hiérarchique dans les écoles à travers le statut de directeur·rices, on entend beaucoup d'inquiétudes de la part des équipes, y compris parmi les directeur·rices.

Mais l'on voit également s'afficher une satisfaction de la part d'autres collègues et de quelques organisations syndicales qui se félicitent d'avoir contribué à ces modifications : enfin un statut à part, enfin la reconnaissance ! Quant au reste, l'autorité, les dissensions dans l'équipe, ça n'existera pas, nous dit-on.

Soit. On peut le voir comme ça, et avoir cette naïveté.

En comité de rédaction du collectif Questions de classe(s), il nous a semblé nécessaire, pour étayer l'opposition à la loi Rilhac, de dresser un tableau sans détour des conséquences d'un fonctionnement hiérarchique dans les établissements scolaires du second degré.

Voici donc ce que nous vivons déjà en collège et en lycée, évidemment à différents degrés. Voilà donc ce qui est prêt à se propager dans les écoles.

À bon·ne entendeur·euse...

Quels sont donc les rôles des chef·fes d'établissement dans les collèges et lycées ? Quels impacts sur notre quotidien ?

D'ancien·nes profs... ou pas !

Posons le cadre : si ce sont souvent d'ancien·nes collègues, les chef·fes d'établissement peuvent maintenant être issu·es du privé, sans avoir jamais enseigné ni même travaillé dans un établissement scolaire. On imagine leur efficacité, leur compréhension des différents métiers de l'éduc... et leurs priorités !

Des relais de l'institution

Ce sont des relais de l'institution, de ses directives et de ses réformes. En cela, chaque chef·fe reçoit une lettre de mission à sa prise de poste, avec des objectifs qu'elle/il se garde bien de révéler à l'équipe ! Objectifs administratifs, comptables, pédagogiques, mais aussi managériaux !

En tant que relais de l'institution, du ministère, de l'Inspection académique ou encore du rectorat, les chef·fes d'établissement contredisent rarement (jamais?) la parole qu'ils/elles transmettent aux équipes : ils et elles font preuve d'obéissance, quoi qu'il en coûte, quoi qu'il nous en coûte à nous, personnels de terrain. On regrettera en passant que ces personnels, qui vantent tant les mérites d'un travail « collectif », d'un établissement à gérer « ensemble », ne se mouillent quasiment jamais dans les mobilisations contre les réformes délétères que les jeunes, les familles et les personnels, nous subissons, par exemple sous le ministère Blanquer. Pire, ils et elles ont pu participer aux sanctions prises à l'égard de celles et ceux qui résistent, profs comme élèves...

Leurs rôles ? Faire appliquer le plan académique dans le projet d'établissement, même si c'est bien éloigné de nos préoccupations et de nos besoins ; transmettre et faire accepter la Dotation horaire globale (DHG) et la répartition des moyens, même si on se retrouve avec des effectifs écrasants et des suppressions de postes ; vanter les mérites d'une politique numérique départementale ou régionale, même si elle ne correspond pas aux besoins pédagogiques ou qu'elle fait de la propagande pour telle figure politique ou telle marque commerciale (voir le message de Valérie Pécresse sur les ordinateurs donnés aux élèves en Île de France) ; défendre éhontément la privatisation des services de restauration et d'entretien dans les collèges de Yvelines même si les personnels sont maltraités et

la qualité de service alarmante ; s'engager à ne pas faire sauter de cours, tout en sachant qu'il n'y a pas de remplaçant·es disponibles, etc.

Comment bâtir une relation de confiance et de travail sur ces bases-là ?

Des gestionnaires administratifs·ives

En tant qu'administratifs·ives, les chef·fes gèrent la constitution des emplois du temps et l'attribution des salles.

Mais dans les établissements du 2nd degré, il n'y a pas de salles pour tout le monde. Les emplois du temps sont présentés comme un casse-tête et il serait apparemment difficile de satisfaire toutes les demandes des profs. Un emploi du temps correct et une salle attirée deviennent alors des privilèges accordés par le/la chef·fe d'établissement à qui l'on évite de déplaire si l'on veut préserver ses conditions de travail... individuelles. Un mauvais emploi du temps et un va-et-vient entre 5, 6, 9 salles différentes devient le signe d'une punition par la hiérarchie. Et ça, tout le monde le sait, et rares sont les personnes qui s'y opposent.

De la même manière, c'est la direction qui a le dernier mot lorsqu'il s'agit de trancher entre les différents projets proposés : trop de voyages proposés ? Trop de sorties envisagées ? Un budget limité pour les commandes de matériel, pour les manuels ? C'est le/la chef·fe qui décide, selon ses propres critères - parfois opaques -, souvent sans discussion collective, ce qui conduit inévitablement à de l'incompréhension, à des tensions dans les équipes, à la mise en concurrence des projets - des collègues !

Ce qui entame, invariablement, l'envie de monter des projets, voire de venir travailler.

Des co-responsables de notre évaluation

À l'instar des corps d'inspection, les chef·fes d'établissement participent à l'évaluation des personnels. Seront évalués vos projets, votre travail en équipe, votre implication dans l'établissement et hors établissements, etc. Une évaluation faite par une personne qu'on croise pourtant rarement au quotidien, qui reste dans son bureau (bien que la porte soit ouverte, comme ils et elles le répètent ostensiblement et... ridiculement), occupée à ses tâches administratives, ou en déplacement extérieur. Quel est donc le sens - et la légitimité - d'une telle évaluation ?

Mais, là encore, certain·es collègues et organisations syndicales se félicitent de la part plus importante des chef·fes dans les rendez-vous de carrière. Sans doute les plus choyé·es, qui ne voient pas ou ne veulent pas voir les souffrances de leurs collègues.

Des garant·es de la santé et de la sécurité des personnels et des usagè·es

Justement, le/la chef·fe d'établissement est responsable de la protection de la santé physique et mentale des personnels et doit apporter une réponse aux signalements relatifs à des conditions de travail dégradées, à des risques psychiques ou physiques, etc.

Lorsque des signalements faits, la hiérarchie devient seule responsable, juridiquement, des conséquences qui découleraient de la non-résolution des faits.

Un rôle que devront sans doute assumer, à terme, les directrices et directeurs d'école !

Quelles réalités dans le secondaire ?

- des hiérarchies qui se vexent qu'un risque soit signalé dans *leur* établissement et refusent, par différents moyens, d'en tenir compte et de le faire remonter ;
- la culpabilisation des individus qui signalent des risques, renvoyés à leur responsabilité individuelle et invités à se rapprocher du/de la psychologue du travail, voire à réfléchir à un changement de profession ;
- des Registres santé et sécurité au travail ou Documents uniques d'évaluation des risques professionnels inexistantes dans les établissements ou sous la surveillance hiérarchique qui demande des comptes aux personnes qui veulent les remplir ou les consulter ;
- dans le RSST, des pages non numérotées, des fiches sans réponse, voire des fiches qui disparaissent (cas avérés dans plusieurs établissements!)
- une souffrance décuplée des personnels face à l'absence de prise en compte par une hiérarchie sur qui ils et elles essaient de compter.

Des managers d'équipe

Le neomanagement des établissements scolaires, on en parle et on le dénonce depuis des années. Mais on ne peut que constater que ses méfaits se sont solidement installés dans les équipes.

Manager, donc... Diriger une équipe, « *assurer l'accompagnement ; valoriser les initiatives et les réussites des personnels ; détecter les potentialités ; évaluer les personnels ; créer les conditions d'existence d'équipes* », si l'on en croit le référentiel des compétences attendues des personnels de direction.

Comment cela se traduit-il sur le terrain ?

Des petits privilèges...

On a déjà un peu parlé des privilèges, ces « droits » dont tou·tes devraient bénéficier : la salle, les emplois du temps, les projets validés, le budget alloué.

Mais il y aussi les petits arrangements internes lorsqu'on a besoin de poser une journée (autorisé ou non, avec ou sans rattrapage des cours, c'est selon la personne, l'humeur des chef·fes, etc.) Car lorsque c'est soumis à leur « bon vouloir », nulle réglementation, nulle égalité de traitement entre les personnels, parfois devant une même demande !

C'est aussi les heures supp' et autres Indemnités de mission particulière (IMP) accordées selon des critères obscurs (concédonsons-le : parfois, les IMP sont décidées en conseil pédagogique... dans le respect des textes officiels en réalité !).

... à l'ostracisation ciblée

On en connaît tou·tes, des collègues ostracisé·es. Ça peut même faire l'objet de blagues récurrentes dans certaines salles des personnels : « toi, t'es l'ennemi à abattre pour la cheffe ; il ne faut pas trop que la direction te voie avec eux, sinon tu vas être fichée ; non mais si c'est toi qui demandes, ça servira à rien ; mais qu'est-ce qu'il est cassant avec toi ! ».

Mépris affiché devant les collègues ; projets sans cesse rejetés ; réunions auxquelles on n'est pas convoqué·e alors que directement concerné·e ; absence de réponse à nos demandes ; présentation aux jeunes collègues comme étant les personnes dont il faut se méfier, etc.

Autant de manières, bien réelles sur le terrain, d'ostraciser les personnels.

... en passant par les pratiques autoritaires

Convocation « dans le bureau » sans préciser le motif (qui doit l'être normalement) si bien que nous prenons l'habitude d'aller à ce genre de rdv en étant accompagné-e par un-e représentant-e, si possible syndical-e.

Infantilisation lorsque le/la chef-fe revient sur les répartitions de service faites par les profs, qui ne sauraient pas les faire correctement.

Demande de justification de nos choix pédagogiques, faisant fi de notre liberté et de notre expertise dans ce domaine.

Intervention dans les cours pour nous discréditer devant les élèves

Intervention humiliante en réunion ou conseil de classe, nous discréditant devant les collègues et les familles.

Menaces à peine voilées sur la reconduction des contrats lorsque nous sommes précaires.

... bien des exemples viendraient sans aucun doute allonger cette liste.

Et partout, une même violence institutionnelle et autoritaire, que se permettent les chef-fes du fait de leur posture hiérarchique.

Face à la hiérarchie, quelles attitudes dans les équipes ?

- La résignation : c'est comme ça, on n'y peut rien. C'est dur mais on ne peut rien y faire.
- L'indifférence (réelle ou feinte) : on fait son boulot dans son coin et on ne s'occupe pas du reste (manière de se protéger?).
- La fuite : moi je ne veux pas de conflit, je ne me mêle pas de ce qui ne me regarde pas, désolée j'ai d'autres soucis.
- L'adhésion à un système de hiérarchies intermédiaires avec des collègues trop heureux-euses d'être glorieusement choisi-es et reconnu-es par la/le chef-fe pour faire partie des équipes pilotes, pour être les référent-es de tout et de n'importe quoi, pourvu que ça en jette, mais aussi pour dominer leurs collègues et reproduire, à leur échelle, favoritisme ou ostracisation.
- La subordination volontaire : on accepte de faire du/de la chef-e un-e arbitre, un-e juge, une figure parentale à qui l'on rend des comptes, à qui l'on veut plaire et se distinguer, à qui l'on se plaint en cas de conflit, à qui l'on obéit...
- La résistance du collectif de travail : restons optimistes ! Il existe des salles des personnels conscientes de la fracturation induite par le neo-management et qui y restent hermétiques, avec une grande solidarité entre les personnels, basée sur des échanges réguliers, sur de la conflictualité assumée et dépassée, et sur un travail collectif, démocratique et horizontal.

De ces résistances, on aimerait bien avoir des témoignages, pour nous donner encore plus d'énergie dans la lutte !

Car, une fois tout cela installé (et savamment orchestré par les directions et leurs favorit-es dans

l'équipe), c'est un combat de tous les jours pour prendre du recul, pour analyser, se défaire de ces fragmentations et reconstruire un collectif qui ne soit ni de façade ni excluant.

Mais ceci demanderait bien d'autres billets...

Contre la loi Rilhac, pour l'autogestion et le travail collectif

Ainsi donc, contre l'instauration d'une autorité hiérarchique dans les établissements du 1^{er} degré, c'est bien plutôt un fonctionnement démocratique et collectif qu'il importe de préserver et de défendre, car c'est bien celui qui existe aujourd'hui, majoritairement, dans les écoles, et que la loi Rilhac s'apprête à souiller et piétiner.

Alors chères collègues du 1^{er} degré qui affirmez encore : « *mais non, ce sera pas comme ça chez nous* », « *mais non, on est des collègues, on sera toujours entre nous* », « *mais non, on travaillera toujours de la même manière* », en êtes-vous bien sûres ? Êtes-vous sûres de vouloir prendre ces risques ?

Il est toujours temps de se construire des ripostes !

Jacqueline Triguel, collectif Q2C / Sud éducation 78

Remarques / bénéfice du doute...

1- Alors oui, il est des collègues qui ont rencontré dans leur carrière des personnels de direction « corrects ». C'est rare, mais ça arrive. On serait bien intéressé·es de savoir comment ça s'est traduit sur le terrain et surtout, si cette impression faisait consensus dans la salle des personnels car on se méfie toujours des cas où des minorités souffrent de leur hiérarchie et sont ignoré·es (parfois volontairement) par leurs collègues effectivement plus serein·es sur leur lieu de travail.

2- Il se murmure également dans les couloirs du ministère et de quelques Inspections académiques que les chef·fes seraient les premier·es pédagogues de l'établissement... Là encore, on est intéressé·es si quelqu'un·e voudrait expliquer/argumenter ce que signifie cette affirmation et en quoi elle se vérifie dans la réalité.