

ADMINISTRATION & ÉDUCATION

2013

n° 2

REVUE TRIMESTRIELLE
DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE
DES ACTEURS DE L'ÉDUCATION

La GRH
de proximité

AFAE

GRH plurielle, management unique, leadership : une équation complexe dans le pilotage du chef d'établissement Anne-Laure ALBANET et Jacques BRAISAZ-LATILLE	61
Peut-on parler d'une gestion des ressources humaines de proximité au sein des EPLE ? Alain VENART et Silvana BUTERA	67
La problématique de l'autonomie réelle et du pilotage pédagogique de proximité : vers un nouveau paradigme managérial des EPLE Jean Christophe TORRES	77
Les formes de l'engagement professionnel des enseignants Jean-Marc ROBIN	87
La GRH de proximité dans l'établissement scolaire : place des collectivités dans l'impulsion et l'accompagnement du changement Jean-Charles RINGARD	93
La gestion des personnels dans les établissements d'enseignement : faire face à la complexité, construire des compétences Didier DELIGNIÈRES	99
La managérialisation de l'encadrement hospitalier Olivier DEMBINSKI	107
Gestion des ressources au niveau de l'établissement : le modèle écossais Isobel MCGREGOR	113
Vouloir mettre en place une GPRH dans les EPLE, c'est ouvrir une boîte de Pandore Rémi BOYER	121
Adapter la GRH de proximité aux évolutions de la société Jean-Luc BERTHIER	127
La GRH, mythe ou réalité en devenir ? Gérard MOREAU	133
RUBRIQUES	
Cabinet de curiosités	141
Actualités européennes et internationales	145
Notes de lecture	149
Ouvrages et revues signalés	153

Vouloir mettre en place une GPRH dans les EPLE, c'est ouvrir une boîte de Pandore

Rémi BOYER

L'auteur a fait parvenir son texte fin décembre 2012 à l'AFAE, bien avant la réalisation du rapport de la Cour des Comptes du 22 mai 2013, « Gérer les enseignants autrement ».

Imaginer une Gestion de proximité des richesses humaines (GPRH) dans les établissements scolaires suppose de partir du postulat que la Gestion des personnels de pilotage, abstraite, lointaine, actuelle, ne le permet pas. Pour y parvenir, il devient nécessaire d'ouvrir cette boîte de Pandore : remanier les décrets de 1950 sur les obligations horaires des enseignants, modifier leur mode d'évaluation, leur mode de recrutement et d'affectation, créer des possibilités de seconde carrière en mobilité interne, doter les chefs d'établissement d'une plus grande marge de liberté en matière de management.

D'abord, en quoi puis-je me permettre d'émettre un avis crédible sur cette problématique ?

En 2006, motivé par mon intuition, et passionné par les reconversions des enseignants¹, j'ai créé « Aide aux Profs », au concept unique en France et sur le web : www.aideauxprofs.org

Au quotidien, le soir, à distance, nous y sommes à l'écoute des doutes, des difficultés professionnelles, et des envies de mobilité d'enseignants (écoles, collèges et lycées) de toute la France, et des Dom-Tom. Plus de 5 000 professeurs de plus de 4 500 établissements scolaires distincts nous ont contactés jusqu'alors, avec depuis 2 ans une moyenne de 1 500 enseignants par an pour les deux conseillers en mobilité professionnelle que comprend pour

1. Boyer R., *Enseignants et mobilité professionnelle. Conseils et outils pour choisir la vôtre*. Éditions Les Savoirs Inédits, 2011, 210 p.

l'instant notre dispositif. Nous répondons à toutes les questions de manière personnalisée, et 1 200 pré-bilans de carrière approfondis (100 questions) ont été réalisés jusqu'ici, enrichissant mes analyses et recherches².

De quels dysfonctionnements en matière de Gestion des personnels sommes-nous les témoins dans l'Éducation nationale ?

Ces 84 mois au chevet des enseignants m'ont apporté une connaissance très pointue de la typologie des situations de souffrance que rencontrent les enseignants dans leur métier, dans leurs établissements scolaires, et des autres motivations qui les conduisent à envisager une reconversion professionnelle hors de l'enseignement.

Les professeurs libèrent totalement leur parole quand ils nous contactent, en n'omettant aucun détail sur les situations auxquelles ils sont confrontés :

- Sentiment d'être mal considérés par leur chef d'établissement (20 % l'ont qualifié ainsi).
- Sentiment de dévalorisation après la visite de leur inspecteur (60 % l'évoquent).
- Sensation de sclérose professionnelle face à leurs élèves (75 % en parlent).
- Impression d'être « des pions » dans leurs rapports avec l'administration dont ils se méfient (80 % le disent), en particulier pour les enseignants affectés comme TZR ou Brigade ZIL, ou en position de vulnérabilité (CLM, CLD, PACD, PALD, occupation thérapeutique, disponibilité d'office) : ils estiment subir la « loi du plus fort ».
- Constat amer d'être mal perçus dans leurs souhaits de mobilité (90 % le soulignent), qui leur est refusée systématiquement en cours d'année (depuis des décennies).

Dans ce contexte, il est assez illusoire de croire qu'un DRH, qu'un IEN ou un IA-IPR, en plus de toutes ses attributions, ait réellement les moyens de réaliser une gestion personnalisée des milliers de personnels dont il a la responsabilité. Tout juste existe-t-elle pour les personnels en grande difficulté de santé, ou face à leurs élèves : faut-il seulement être au bout du rouleau pour faire l'objet de toutes les attentions ? Pour l'heure, la gestion des personnels vue de l'administration centrale, ou d'une académie, consiste à établir des tableaux de bord sous Excel, de plus en plus complexes, pour présenter des tranches d'âge, des moyennes, des prévisionnels, avec des abaques colorés. L'Éducation nationale sait gérer des masses d'individus, pas des personnes aux besoins diversifiés.

2. Boyer R., *Enseignant... et après ? Comment préparer et réussir sa seconde carrière*. Éditions Les Savoirs Inédits, 2009, 191 p.

l'instant notre dispositif. Nous répondons à toutes les questions de manière personnalisée, et 1 200 pré-bilans de carrière approfondis (100 questions) ont été réalisés jusqu'ici, enrichissant mes analyses et recherches².

De quels dysfonctionnements en matière de Gestion des personnels sommes-nous les témoins dans l'Éducation nationale ?

Ces 84 mois au chevet des enseignants m'ont apporté une connaissance très pointue de la typologie des situations de souffrance que rencontrent les enseignants dans leur métier, dans leurs établissements scolaires, et des autres motivations qui les conduisent à envisager une reconversion professionnelle hors de l'enseignement.

Les professeurs libèrent totalement leur parole quand ils nous contactent, en n'omettant aucun détail sur les situations auxquelles ils sont confrontés :

- Sentiment d'être mal considérés par leur chef d'établissement (20 % l'ont qualifié ainsi).
- Sentiment de dévalorisation après la visite de leur inspecteur (60 % l'évoquent).
- Sensation de sclérose professionnelle face à leurs élèves (75 % en parlent).
- Impression d'être « des pions » dans leurs rapports avec l'administration dont ils se méfient (80 % le disent), en particulier pour les enseignants affectés comme TZR ou Brigade ZIL, ou en position de vulnérabilité (CLM, CLD, PACD, PALD, occupation thérapeutique, disponibilité d'office) : ils estiment subir la « loi du plus fort ».
- Constat amer d'être mal perçus dans leurs souhaits de mobilité (90 % le soulignent), qui leur est refusée systématiquement en cours d'année (depuis des décennies).

Dans ce contexte, il est assez illusoire de croire qu'un DRH, qu'un IEN ou un IA-IPR, en plus de toutes ses attributions, ait réellement les moyens de réaliser une gestion personnalisée des milliers de personnels dont il a la responsabilité. Tout juste existe-t-elle pour les personnels en grande difficulté de santé, ou face à leurs élèves : faut-il seulement être au bout du rouleau pour faire l'objet de toutes les attentions ? Pour l'heure, la gestion des personnels vue de l'administration centrale, ou d'une académie, consiste à établir des tableaux de bord sous Excel, de plus en plus complexes, pour présenter des tranches d'âge, des moyennes, des prévisionnels, avec des abaques colorés. L'Éducation nationale sait gérer des masses d'individus, pas des personnes aux besoins diversifiés.

2. Boyer R., *Enseignant... et après ? Comment préparer et réussir sa seconde carrière*. Éditions Les Savoirs Inédits, 2009, 191 p.

Vouloir mettre en place une GPRH dans les EPLE,
c'est ouvrir une boîte de Pandore

puisque la Gestion des personnels actuelle
n'est en rien comparable à ce que pourrait être une GPRH,
comment y parvenir ?

Pour l'administration centrale, c'est simple : il suffit d'adresser des circulaires aux chefs d'établissement pour qu'ils pilotent eux-mêmes leurs ressources humaines. Ces injonctions ne tiendront malheureusement pas toujours compte des contextes particuliers de terrain.

Pour qu'une vraie GPRH se mette en place dans chaque établissement scolaire, tous les tabous doivent être levés, en privilégiant la concertation .

- **Remanier les décrets de 1950** : depuis plus de 15 ans, chaque ministre a transmis à son successeur « la patate encore chaude » de son projet refusé par les enseignants et leurs syndicats. Pourtant, réaliser une GPRH serait une révolution de terrain. Le temps de travail des enseignants est seulement défini jusqu'ici par l'horaire statutaire enseigné devant élèves, ce qui les dessert lors d'un projet de mobilité. Or, depuis 63 ans, le métier a profondément changé. Modifier ces décrets serait enfin quantifier, pour en assurer la reconnaissance, toutes les activités que réalisent les enseignants au quotidien : temps d'enseignement, préparation des cours, correction des copies, soutien scolaire en petits groupes, activités périscolaires, établissement des bulletins scolaires, du cahier de texte électronique, réponses aux mails des parents d'élèves, conseils de classes, conseils d'enseignement, rencontres avec les familles, réunions disciplinaires de concertation, projets pédagogiques, missions de professeur principal, etc.

Cependant, toutes les disciplines n'exigent pas autant de temps de préparation des cours ou de correction des copies. Depuis 6 ans je constate que les professeurs des disciplines littéraires (de la 6^e à la 3^e) et les professeurs des écoles (du CP au CM2) sont bien plus nombreux que les autres à souhaiter se reconverter, car leur temps de travail est bien supérieur à 39 h par semaine. La difficulté est donc de calculer l'horaire moyen de travail, selon les disciplines ou les niveaux d'enseignement, pour aboutir à un théorique commun de « 35 heures », que chaque enseignant effectue déjà largement. Cependant, pourquoi la différence entre les grades s'opère-t-elle sur deux plans : l'horaire, et le salaire ? Dans tout le système français, de la maternelle à l'Université, moins on enseigne, meilleur est le salaire...

Il devient essentiel de créer des dynamiques de carrière. L'horaire serait conservé, mais lié au lieu d'enseignement, et non au grade, car un tel système est, dès l'entrée dans le métier, source d'inégalités de traitement, à emploi égal. Ainsi tout professeur de collège enseignerait-il 18 h en moyenne, et tout enseignant de lycée, 15 h, sans que les rémunérations en soient modifiées. Les préparations de cours et les corrections de copies sont en effet plus lourdes en lycée qu'en collège. Cela motiverait les certifiés en collège à muter vers le lycée, leur créant une réelle possibilité de promotion en enseignant 3 h de moins, tandis que les agrégés y verraient enfin une incitation à aller enseigner en lycée ou à y rester, puisque leur concours les y destine. Pour tenir compte du contexte plus pénible des conditions d'enseignement dans certains établissements (ZEP, ZUS, RAR, ECLAIR, PEP IV), des fourchettes horaires d'enseignement seraient établies au niveau national (12 h à 18 h en collège et 9 h à 15 h en lycée), en

contrepartie d'autres activités de concertation, de gestion collective des con-
particuliers, de soutien scolaire individualisé, de pédagogies novatrices, etc.
Varier le nombre d'heures hebdomadaires d'enseignement permettant
d'adapter le métier à la gestion des âges, ce qui est complètement laissé de côté
actuellement, malgré la réalité de la pénibilité des fins de carrière : un jeune
enseignant de collège pourrait démarrer à 15 h une fois titularisé, de 1 à 5 ans
d'ancienneté, puis enseigner 18 h à 24 h de 5 à 15 ans d'activité selon les
besoins locaux, puis revenir sur 15 h à 18 h entre 15 et 30 ans d'ancienneté.
avant de se voir proposer un horaire de 9 h à 15 h au-delà des 30 ans, afin de lui
permettre de réaliser en contrepartie de cet allègement le tutorat de jeunes
enseignants, ou d'épauler des collègues en difficulté, ou de les assister dans
leurs projets pédagogiques, etc. Une telle flexibilité pourrait aussi être appliquée
au lycée, et en école primaire. Le chef d'établissement aurait donc toute latitude
de manager ses ressources humaines, en tenant compte de leurs difficultés, de
leur âge, et de leur volonté de diversifier leur carrière.

Une véritable GPRH tiendrait compte du sentiment de routine de milliers
d'enseignants, en allégeant leur horaire en classe au profit de tâches
administratives. Il est possible d'évaluer la quotité de temps de travail global
sur site qui en résulte à 34 h dans les écoles, 28 h en collège, et 25 h en lycée.
Ainsi enverrait-on à la société et aux autres employeurs un signal clair : le
temps de travail des enseignants serait enfin quantifiable, comme celui des
autres catégories socioprofessionnelles. L'image de l'enseignant en sortirait
fortifiée, car il apparaîtrait alors adaptable lors de ses souhaits de mobilité
professionnelle, interne ou externe. Ce n'est pas le cas actuellement,
beaucoup d'employeurs jugeant les enseignants incapables de « travailler
35 heures et plus ».

- ***C'est en expérimentant différentes activités dans l'établissement,***
en négociant avec son chef d'établissement le temps de travail à y
consacrer dans son théorique hebdomadaire sur site, que l'enseignant
peut se préparer, par l'expérience, avec un tuteur sur site, via une VAP ou
une RAEP, sans repasser un nouveau concours, à d'autres métiers en
mobilité interne : conseiller psychologue pour l'orientation des élèves,
professeur documentaliste, adjoint au chef d'établissement, conseiller
principal d'éducation, responsable de formation ou formateur pour
adultes (pour ses collègues, dans ses domaines de compétences, en
fonction des besoins de l'établissement), chef de projet (en coordonnant
ceux de ses collègues), chef de travaux, conseiller pédagogique, etc.
L'exercice de ces fonctions faciliterait ses souhaits de mobilité interne en
détachement, vers les établissements publics et dans tous les ministères.
Tous les enseignants qui nous contactent sont unanimes sur ce point :
les obliger à obtenir un nouveau concours pour réaliser une mobilité
interne dans des fonctions qu'ils ont pratiquées leur fait douter des
compétences qu'ils croyaient avoir développées. Actuellement, 75 % des
souhaits de reconversion qui nous sont confiés sont des résignations, par
refus de conditions de travail en classe devenues pénibles, ou par dépit
d'un manque de reconnaissance en regard des efforts fournis.
- ***Pour faciliter la GPRH et créer un réel esprit d'équipe, il est essentiel***
de revoir la question de l'évaluation. L'actuelle ne satisfait pas les
enseignants, ni les syndicats qui les défendent. Seule l'administration y

trouve son compte financièrement, en bornant par échelon les notes d'inspection que l'enseignant peut, au maximum, obtenir.
L'actuelle évaluation tient compte d'une double notation. Celle réalisée par le chef d'établissement perd très vite en crédibilité, puisqu'elle évoluera durant 41,5 années entre 30/40 et 40/40. Celle réalisée par l'inspecteur est mal ressentie au-delà de 10 ans d'ancienneté, au moment où les enseignants estiment être devenus compétents dans leurs pratiques pédagogiques. Etre remis en cause à chaque inspection, jusqu'à leur départ en retraite pour certains enseignants, est pour le moins déprimant. Etre système divisé plus qu'elle ne rassemble, alors qu'une équipe pédagogique est un collectif, et qu'un chef d'établissement doit mobiliser cette équipe pour dynamiser son établissement, et non la diviser pour y régner. Une évaluation par paliers d'ancienneté pourrait être créée, en tenant compte de la professionnalisation progressive de l'enseignant :

- de 1 à 10 ans d'ancienneté, l'évaluation serait conforme à l'actuelle, mais sous forme d'inspections d'encouragement tous les 2 ans, bienveillantes, pour donner confiance, inciter à progresser. Il n'est pas acceptable que perdurent des inspections punitives, de nature à casser le moral de l'enseignant : plusieurs centaines de ce type nous ont été rapportées depuis 6 ans ;
- au-delà de 10 ans, l'évaluation comprendrait pour moitié une note individuelle de la part du chef d'établissement s'appuyant sur une auto-évaluation de l'enseignant alimentant son dossier personnel (« passeport de compétences »), et pour moitié une note collective, établie en concertation entre un responsable de la discipline et le chef d'établissement, en fonction de l'activité pédagogique de l'équipe disciplinaire (projets réalisés, actions mises en place pour améliorer la prise en charge des élèves en difficulté, gestion des tensions en classe ou avec les parents d'élèves, etc.). Cette évaluation servirait à valoriser des enseignants qui souhaitent diversifier leur carrière en mobilité interne ou externe, mais n'influerait pas sur leur avancement ;
- après 10 ans d'ancienneté, les enseignants progresseraient en effet tous au même rythme, à l'équivalent du « petit choix » actuel, en remplaçant les « hors classes » par un 12^e et un 13^e échelons, pour que le salaire de fin de carrière des enseignants ne stagne pas à partir de 50-55 ans, alors qu'il leur reste encore 10 à 12 ans d'activité. Les prix, eux, augmentent chaque année, ainsi que les taxes et les impôts. Ce système actuel de plafonnement indiciaire précoce pour la grande majorité des enseignants est très pénalisant, et précarisant. Ainsi la priorité serait-elle axée sur la valorisation professionnelle des enseignants dans la diversification des activités qu'ils peuvent exercer, en cours de carrière, dans leur établissement, afin de les aider à décider de s'y investir pleinement - ou pas.
- **Enfin, pour faciliter la GPRH, il est important que les chefs d'établissement puissent constituer eux-mêmes un noyau moteur de leur équipe pédagogique**, pour servir de relais après leur départ. Ainsi, 30 % des membres de l'équipe pédagogique pourraient être recrutés directement par le chef d'établissement sur des postes à profil, et 70 % proviendraient toujours des mouvements de mutation classiques. Ainsi la motivation des enseignants à progresser dans leur métier s'en

trouverait-elle renforcée, diminuant le nombre des démissions ou des demandes de disponibilité, car c'est en gagnant en compétences qu'ils pourront, plus rapidement, voir leur projet de mobilité géographique et de valorisation professionnelle réussir.

Concevoir une GPRH suppose de raisonner autrement, en acceptant de s'extraire des schémas habituels, de lever les tabous, en se donnant les moyens d'innover. Rien jusqu'ici, sans rien changer, ne permet en effet d'imaginer qu'une GPRH sera réalisable.

Rémi BOYER
Agrégé de Géographie
Président-Fondateur de l'association « Aide aux Profs »