

# De l'évaluation des enseignants ou Danger, souffrance au travail !

Jusqu'à il y a peu, l'évaluation des enseignants se résumait à une visite dans la classe suivie d'un entretien tous les trois ans. Le PAS a suffisamment critiqué cette pratique. Pour autant, les nouvelles formes d'évaluation qui se dessinent sont sans doute bien pires. Les tentatives pour entrer dans la « boîte noire » de la classe se multiplient. Nous devons rendre compte par toujours plus d'écrits, principalement chiffrés, d'un travail en conformité avec ce qui est prescrit. Par ailleurs, les entretiens individuels se développent : liste d'aptitude, postes à profil, entretiens de carrière, demande de temps partiel... Le potentiel destructeur de ces entretiens, bien connu dans les ex-services publics comme La Poste et France Telecom ou dans le privé doit nous alerter. Profitons de leur expérience pour apprendre à résister.

## La souffrance au travail, qu'est ce que c'est ? Qui est touché ? Comment ça se met en place ?

*D'après un article de Nicolas Sandret « le potentiel destructeur de l'évaluation individualisée des Performances » que vous pouvez retrouver sur le site <http://www.souffrance-et-travail.com> et divers articles concernant orange sur des sites syndicaux.*

Il s'agit d'une perte de sens du travail et d'une grande culpabilité. Les personnes concernées sont les plus investies dans leur travail, les plus moteurs. Elles n'ont pas de problèmes psychologiques personnels.

On constate que la souffrance apparaît surtout avec un changement des méthodes de travail et des critères de qualité qui remettent en cause les pratiques et critères préexistants.

Il y a toujours un **écart entre le travail prescrit et le travail réel** \*. Pour que le travail soit bien fait, le travailleur doit s'engager très fortement, à la fois sur le plan des savoirs faire mais aussi de la sensibilité, de l'affect pour trouver des « trucs », des « ficelles »... Les nouvelles formes de management l'ont compris et réhabilitent la subjectivité, demande sa mobilisation mais dans des termes exigés, par rationalité, en la subordonnant.

Pourtant, **la coopération ne se prescrit pas** mais se crée à travers les échanges sur le travail réel : échanges sur les difficultés rencontrées, acceptation des échecs, partage et valorisation des réussites... Il s'agit de partager les savoirs faire et les écarts aux règles prescrites afin que le travail se fasse et soit de qualité. Ces échanges permettent de développer des règles de métier.

La reconnaissance de chacun se fait : pas les pairs, par la hiérarchie et par la société.

Les nouvelles formes d'organisation du travail, entre autre l'évaluation individualisée des performances **détruisent à la fois la relation que chacun a avec son travail et le travail lui-même en favorisant l'individualisation du rapport au travail.**

Dans le privé, l'évaluation individualisée des performances a des conséquences sur le salaire, les primes, les promotions ou un éventuel licenciement. Par conséquent, comment demander de l'aide aux collègues ? Comment partager ses « tricheries » ? Comment partager ses savoirs faire

alors qu'il faut se « distinguer » ? Comment coopérer si la confiance est mise à mal par la mise en concurrence de chacun ? Chacun est renvoyé à sa solitude ce qui génère une angoisse insupportable surtout si la sécurité des tiers est en cause. Il ne peut plus y avoir de reconnaissance par les pairs de la beauté du travail effectué, ni d'évolution des savoirs faire par échanges.

Qui évalue ? Dans le privé, de plus en plus souvent, des gens qui ne sont pas du métier et ne connaissent pas le travail réel. Par conséquent ils ne prennent pas en compte la réalité du travail ni les moyens mis à disposition mais seulement des critères quantitatifs. Ces critères servent à définir des objectifs qui sont très difficiles à discuter car ils viennent de plus haut dans la hiérarchie. C'est le « débrouillez-vous » avec beaucoup d'arbitraire et de mensonge.

On nous demande d'être des héros défiant le réel (nos limites et celles de notre environnement de travail). On flatte notre désir de toute puissance. Du coup, l'enjeu de l'évaluation glisse du « faire » à « l'être » et nous expose à l'arbitraire de l'évaluateur. C'est très destructeur. On voudrait chaque jour prouver que nous sommes quelque chose. Ce jugement de « l'être » qui se prétend jugement du travail sous couvert de critères dit objectifs voire scientifiques est potentiellement destructeur. La souffrance est liée à l'absence d'issue : impossible de continuer, ni de changer !

L'évaluation est nécessaire et requise mais sur le travail réel, pratiquée par des gens en capacité d'en juger.

### **Concrètement dans l'Éducation Nationale :**

La connaissance de la souffrance au travail acquise en particulier depuis les expériences Orange-France-Telecom et La Poste permet de porter un regard vigilant sur ce qui se passe dans l'Éducation Nationale. Bien sûr, cette réorganisation libérale du travail et des critères de qualité n'est pas encore aussi aboutie. Heureusement, tous les IENs, qui pour la plupart ont enseigné et ont choisi le service public d'EN ne pratiquent pas les entretiens comme des managers du privé. Cependant, méfiance car tous les outils sont là.

*J'ai ébauché le parallèle mais je vous invite à le poursuivre.*

**L'écart entre le travail réel et le travail prescrit** est immense. Par exemple, les horaires des programmes ne tiennent absolument pas compte du temps dévolu à la vie de la classe et aux relations interpersonnelles constantes y compris du temps de récréation. La validation de compétences à date fixe (à inscrire dans le LPC !) ne tient pas compte de la non linéarité des apprentissages. L'injonction d'individualiser et de mobiliser toute notre subjectivité pour permettre à chaque enfant de trouver les moyens d'apprendre se heurte au fait même qu'il y a ordre, exigence de rationalité (dimension instrumentale) et prescription d'en faire état : rédaction d'un PPRE, signalement des enfants en aide personnalisée et bilan binaire de l'efficacité de l'aide... Il y a atteinte à la liberté pédagogique qu'est la mise en œuvre d'une subjectivité non subordonnée.

**La coopération entre pairs est détruite là où elle existait** : les réunions de toute sorte (conseils de maîtres, cycle, animations pédagogiques) se font dans des formes contraintes et sont centrées sur le travail prescrit et l'organisation à avoir pour répondre à la commande. Il n'y a plus de temps consacré au partage des difficultés rencontrées, aux échecs à accepter, à la déculpabilisation, au partage des réussites et à l'échange de « trucs » ou des

petits ajustements qui permettent de réussir le travail là où un strict respect des programmes et instructions aurait conduit à l'échec. On a du mal à donner un sens collectif aux épreuves partagées et encore moins à développer des stratégies collectives faces aux difficultés.

Les échanges entre collègues ne sont plus l'occasion d'une reconnaissance et d'élaboration de règles éthiques communes mais plutôt d'un « jugement » de la conformité du travail de chacun aux prescriptions. Par exemple : qui ne fait pas passer les évaluations nationales n'aura ni CE1, ni CM2 l'année suivante...

**Les entretiens** détériorent la relation au travail et la solitude de tous. En effet, l'enjeu est souvent un poste souhaité (direction, poste à profil), un avancement et donc une hausse de salaire, un temps partiel requis ou un risque de sanction. Par conséquent, pour se distinguer, celui qui croit avoir une petite spécificité, ne voudra plus partager son savoir faire. Celui qui rencontrera des difficultés ne pourra plus en faire part à ses collègues sous peine d'être « dénoncé » à l'IEN comme cela s'est déjà vu.

**L'évaluation** est encore faite par les inspecteurs qui généralement connaissent notre métier mais tiennent-ils tous encore compte de la réalité du travail, des moyens mis à disposition ? Dans les bulletins d'inspection, la présence ou le déficit d'écrits explicitant le travail peut être mis en avant et supplanter la qualité relationnelle avec les enfants, l'ambiance de la classe. Les critères qualitatifs (enfant acteur de ses apprentissages...) ne pèsent plus autant, pour certains IENs que les critères quantitatifs : évaluations nationales, statistiques aide personnalisée, remplissage des livrets personnels de compétences etc... Il est alors très difficile de se défendre car ces critères sont fixés par le ministère, pas par l'IEN qui vient faire l'inspection.

Dans le secondaire, une part de l'évaluation est faite par le chef d'établissement. L'apparition des « conseils pédagogiques » et dans le primaire, les projets d'EPEP, font craindre de nouveaux niveaux hiérarchiques et donc d'évaluation.

**L'auto-évaluation** est très dangereuse également. Une évaluation ne doit jamais se faire face à soi-même. C'est un échange contractuel où l'objectif de l'enseignant n'est pas celui de l'inspecteur. Remplir une fiche d'auto-évaluation avant l'inspection, c'est donner les moyens à l'inspecteur de passer d'un jugement du travail à un jugement de « l'être », donc de s'exposer à son arbitraire.

Attention aussi aux pratiques qui apparaissent de l'évaluation à 180°, par les collègues, en conseil des maîtres en présence de l'IEN ou à 360° c'est-à-dire en tenant compte en plus de l'avis des parents.

**Méfiance, entretien** : L'entretien d'inspection ou de carrière peut-être attendu par un collègue comme celui où il va enfin pouvoir dire ses difficultés, son manque de moyens, où il va pouvoir défendre son point de vue au regard de son expérience avec honnêteté. Méfions-nous car les pratiques managériales du privé, commencent à apparaître chez certains IENs : sans signes précurseurs, la discussion peut se transformer en procès à charge, en remise en cause totale de son savoir faire et de son savoir être. L'enseignant porteur de valeurs est réduit à rien, ses années d'expériences, d'investissement, de partage sont violemment rayées en quelques mots : « vous faites un travail d'animateur et non d'enseignant. ».

Pour conclure, l'éducation nationale s'est engagée dans une nouvelle forme d'organisation du travail des enseignants et de leur évaluation créant ainsi de la souffrance au travail. Elle a fabriqué de toute pièce une catégorie « enseignant en difficulté » qu'au mieux, elle aide par des mesures bricolées, (au lieu de favoriser la coopération entre collègues), qu'au pire elle accable d'injonctions et de contrôles (multiplication des inspections, convocations à l'IA) et ce, qu'il s'agisse d'enseignants stagiaires ou d'enseignants chevronnés. Le métier d'enseignant est particulièrement engageant et a toujours nécessité une négociation avec soi-même : frontière entre vie professionnelle et vie privée (espace et temps), confrontation entre valeurs et réalité de la classe et des élèves, alternance d'emprise et de déprise. Le glissement vers un jugement de l'être est donc favorisé. Pourquoi ne pas prendre les devants en demandant à ce que les enseignants soient associés en amont à l'établissement de critères d'évaluation, validés par le CHSCT ? En effet, la cour de cassation, saisie à propos des entretiens d'évaluation chez Orange a reconnu que ces entretiens pouvaient « générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail » et le stress occasionné peut être reconnu exceptionnellement comme cause de maladie professionnelle ou d'accident du travail.

Mais au delà d'une simple attitude de défense, il est grand temps de reconstruire des solidarités, du collectif, de partager nos savoirs faire. Notre nouveau ministre de l'Éducation Nationale ne reviendra pas sur cette nouvelle organisation du travail si nous ne lui appuyons pas un peu fort sur le pied ! Au travail !

Cécile Duchasténier

*\* Travail réel / travail prescrit*

*Le travail prescrit ne prend pas en compte les exigences éthiques : prendre soin des relations sociales, des installations, de l'environnement. Tout ça ne s'exprime pas par des chiffres. Le travail réel est l'expression d'une expérience, d'une sensibilité, de notre personnalité. Il ne se déploie pas sur la base d'un raisonnement formalisé. Le travail est en partie obscur pour celui-là même qui l'accomplit.*