



Personnels de direction : du risque d'épuisement... au bien-être au travail

Le SNPDEN Besançon a organisé le 6 décembre dernier un colloque sur ce thème, au cours duquel 90 personnels de direction et d'inspection ont pu écouter et échanger avec les intervenants (inspecteurs généraux, IEN, personnels de direction, cadres du secteur hospitalier, universitaire). Philippe Tournier, secrétaire général du SNPDEN, nous a fait l'amitié de participer à cette journée et d'en conclure les travaux.

Après le mot d'accueil de Joël Marchandot, secrétaire académique, Jean-François Chanet, recteur d'académie, retenu au ministère, ouvre le colloque via une vidéo. Il souligne la qualité des relations que les autorités académiques entretiennent avec notre organisation syndicale, et exprime sa reconnaissance à l'ensemble des personnels de direction, qui jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement du système éducatif et dans la mise en œuvre des transformations qu'il connaît. Il rappelle l'action constante de l'académie sur la prévention des risques psycho-sociaux, avec cette année la mise en place d'un réseau de pairs référents, la rédaction d'une charte « courriels éthiques », ou encore une réflexion pour une meilleure répartition des sollicitations tout au long de l'année scolaire. Pour lui, c'est l'ensemble des activités des services académiques qui doit permettre de créer des conditions propices à la prévention des risques psycho-so-



*Arnaud SYLVAND,
Responsable communication
SNPDEN Besançon*

ciaux des personnels de direction, par une communication concise, précise et rapide, des réponses aux questions, des outils informatiques pertinents et intégrés.

Conférence introductive

L'ÉQUATION INDIVIDUELLE DE LA RECHERCHE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DU PERSONNEL DE DIRECTION : DÉFIS, ENJEUX ET SOLUTIONS

Christophe Marsollier, IGEN, groupe établissements et vie scolaire, docteur en sciences de l'éducation, propose de nous donner des repères, car lorsque l'on veut travailler sur soi, on a besoin d'avoir des outils conceptuels. Ce sujet est intime et tabou, car dans la culture des personnels de direction, il existe une logique de carrière qui amène à taire ce mal-être et qui peut parfois affecter très profondément.

Quelques éléments de contexte: la tertiarisation de l'économie touche cadres et enseignants, avec une accélération de la transformation des tâches, une intensification de la charge mentale, une adaptation permanente qui peut être source de souffrance et d'interrogation.

Le mode d'expression des acteurs de l'école est affecté par un fort pluralisme, qui est une richesse mais oblige à composer. Le système éducatif met les acteurs sous tension, par la multiplicité des évaluations et la logique de performance. Il se complexifie par des contraintes croissantes: hétérogénéité des classes, attentes des parents, vulnérabilité croissante, baisse de l'estime de soi et chronophage pour s'adapter aux contraintes.

Les adolescents d'aujourd'hui sont partie prenante du contexte qui influence sur notre métier: immersion quotidienne dans un monde virtuel fonctionnant sur le mode du plaisir et de l'immédiateté, déconnexion entre leur univers et l'univers proposé par l'établissement...

Nous vivons également une remise en cause de la confiance dans les institutions: contre-culture politique, défiance de certains par rapport à la capacité de l'école à préparer les jeunes au monde de demain.

La société commence à prendre au sérieux les notions de bien-être et de bienveillance, car la corrélation est forte avec la réussite des élèves.

Les enjeux du bien-être des personnels de direction sont, à court et moyen terme:

- pour le personnel de direction, son rapport au travail, ses compétences managériales, sa capacité à assumer son leadership et ses multiples responsabilités, mais aussi des risques psychosociaux et une atteinte à sa santé;
- pour l'équipe pédagogique et l'établissement, un climat de travail constructif et fécond, sa cohésion, son dynamisme, l'image de l'établissement et sa capacité à innover, à s'adapter;

À moyen et long terme:

- pour les élèves et leurs parents, leur bien-être à l'école, leur réussite;
- pour le système éducatif et la société, la qualité et la performance du service public.



Plusieurs études et enquêtes ont été consacrées aux conditions de travail et au moral des personnels de direction, notamment G. Fotinos et J.M. Horenstein, en 2017, ou le *Livre blanc* du SNPDEN, en 2004 puis en 2014.

LES PRINCIPAUX CONSTATS

- 8 personnels de direction sur 10 sont satisfaits de l'intérêt de leur travail; 1 sur 2 s'estime soutenu par sa hiérarchie; 7 sur 10 jugent les perspectives d'évolution professionnelle limitées.
- Des relations avec les parents en forte dégradation.
- 1 personnel de direction sur 2 se plaint de lassitude physique; 1 sur 4 déclare travailler plus de 60 heures par semaine; 1 personnel de direction sur 4 est en épuisement professionnel, 14,5 % en burn-out clinique.

Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante. Il a trois composantes: l'épuisement émotionnel (sentiment chronique de ne pouvoir faire face à un autre jour), la dépersonnalisation ou le cynisme (perte d'idéalisme, réactions négatives face aux sollicitations), la réduction de l'efficacité (baisse du sentiment de compétence et de productivité).

Les facteurs d'exposition au burn-out: la surcharge de travail; le manque de contrôle sur le travail; une reconnaissance insuffisante; les tensions au travail et le manque de soutien entre collègues; le conflit entre ses valeurs personnelles et les exigences d'un emploi.

Les stratégies pour prévenir le burn-out: dormir suffisamment et s'octroyer des temps de relaxation, de ressourcement; faire de l'exercice et manger sainement; être attentif à réguler ses rythmes; se centrer sur ce que l'on veut accomplir à long terme.



- Un métier considéré comme passionnant par sa multitude de responsabilités, mais chronophage. Les personnels de direction sentent une efficacité potentielle dans leur action malgré les contraintes.
- Une fragmentation, un émiettement des tâches (jusqu'à 200 microtâches quotidiennes).

DEUX GRANDES CATÉGORIES DE FACTEURS CONDITIONNENT LE DEGRÉ DE STRESS :

- **les facteurs cognitifs et organisationnels** (conditions de travail perçues et moyens attribués - charge de travail/complexité - émiettement des tâches - durée consacrée au travail - organisation personnelle du travail - engagement dans des projets collectifs - valeurs personnelles et professionnelles - maîtrise informatique - motivation - projets et perspectives d'évolution de carrière);
- **les facteurs psychologiques et relationnels** (motivation pour sa fonction - résilience personnelle - bienveillance et éthique - climat au sein de l'équipe, respect, considération - niveau de délégation - climat scolaire - relations avec les parents - soutien de la hiérarchie - qualité de communication - moments de convivialité - lieux et temps de relâchement, de ressourcement, formels et informels - personnes ressources, régulatrices).

Il est important d'identifier ses propres vulnérabilités parmi ces différents facteurs, pour mieux agir sur son propre bien-être, avoir une bienveillance à l'égard de soi-même.

LES ÉLÉMENTS QUI PEUVENT INFLUER DANS LA RELATION PROFESSIONNELLE :

- **l'assertivité** : la capacité à faire passer un message difficile sans passivité mais également sans agressivité, en étant respectueux de ses besoins psychiques mais également des besoins de l'autre, de son point de vue;
- **le degré de bienveillance** passive (une attention à ne pas blesser l'estime de soi de l'autre, ne pas décourager l'autre dans ses actions) et active (une attention particulière aux vulnérabilités, aux difficultés, aux besoins d'autrui; des renforcements positifs, une empathie cognitive et émotionnelle);
- **l'éthique** : se placer du côté de l'autre, ce qui est bien (juste) pour l'autre. Personnel de direction est un métier de l'intervention, de la décision, qui nécessite d'interroger systématiquement l'éthique pour rechercher la qualité de l'intervention, qui peut être simplement une question (renoncer à l'ingérence et aux conseils, juste montrer son attention peut être plus utile).

Pour chaque besoin psychique des personnels, il existe des leviers dans la pratique professionnelle : par exemple, la concertation qui nourrit l'expression de soi et le sentiment d'appartenance; la présence sur le terrain, la prévisibilité, qui répondent au besoin de sécurité.

La gestion personnelle du stress est le principal facteur de mal-être professionnel. Le stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception des contraintes imposées par son environnement et la perception que l'on a de ses propres ressources et capacités pour y faire face. Comment prendre soin de nous pour mieux prendre soin des autres? Des possibilités existent, mais il faut prendre le temps de s'en emparer : activité physique, relaxation, pratiques alimentaires, activités de loisirs, médecines douces, développement personnel, analyse transactionnelle, etc.

Le bien-être est une recherche d'équilibre interdimensionnel entre spirituel, physique, mental, et émotionnel (ressenti, agréable/désagréable). Le bien-être/mal-être de tout professionnel exerçant un métier de l'humain se nourrit beaucoup de la qualité des interactions sociales.

Table ronde 1

DANS VOS EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES ET VOS RECHERCHES, QU'EST-CE QUI PROVOQUE UN SENTIMENT D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ?

Annie Tobaty, IGEN honoraire, anime cette table ronde, et propose de décentrer le regard des personnels de direction, pour voir si d'autres cadres de la fonction publique ne vivraient pas des réalités proches : comment fait-on pour diriger dans un contexte d'incertitude ?

Nadine Bonnin, cadre supérieure de santé au pôle chirurgie de l'hôpital de Dole (Jura), avec 166 agents sous sa responsabilité, explique qu'être cadre, c'est être porteur des besoins de l'institution au cœur des différentes logiques « patients, soignants », et l'institution nous demande d'humaniser le monde du travail tout en augmentant nos performances médico-économiques. **Mener les changements c'est accompagner les équipes pour rassurer et convaincre.** Le travail n'est pas seulement un rapport à la production, c'est un lieu où s'exercent la vie sociale et le vivre ensemble ; il a un impact sur les dynamiques de groupes.

L'épuisement est l'ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel où l'engagement dans la profession est prédominant. Il prend différentes formes. Le grand défi consiste à construire dans un monde qui bouge sans s'épuiser et en connaissant ses propres limites (savoir dire non).

Pour Audrey Fratzcak, cadre de santé en radiologie à l'hôpital de Dole, le cadre de santé est un cadre de proximité avec les professionnels de terrain. Son stress professionnel est lié aux responsabilités qui lui incombent : changement constant, pression, rupture et déséquilibre. La notion de tolérance à l'incertitude apparaît, avec des ajustements (qui peuvent déboucher sur des *burn-out*) dans le but de retrouver un équilibre (et cela ne marche pas forcément...). Les contraintes sont fortes, notamment éco-

nomiques : il faut traduire les décisions de la direction et leur donner un sens. Le cadre est aussi un pivot dans la mise en place d'actions face à une équipe qui peut exprimer son mécontentement : porter la parole de la direction mais aussi de l'équipe (leader de son équipe). Il lui faut donc gagner la confiance de l'équipe et de ses supérieurs, et rendre compte. L'équipe attend un cadre clair et authentique.

Richard Krawiec, IEN 1^{er} degré à Saint Quentin (Aisne), expose la juxtaposition de tâches et la perte de repères que cela peut engendrer. Épuisé précoce, il a eu la volonté d'arrêter après avoir fait fonction (épuiement car multiples tâches, volonté de tout faire, répondre à tout, tout savoir). Il a donc cherché à faire évoluer cette attitude de début de carrière.

Passer de l'épuisement professionnel à l'être au travail est une notion fondamentale dans le quotidien. Un conseil d'un collègue a amené la réflexion : « **La charge de travail, c'est celle que tu te fixes...** ». Autre citation : « **Le stress est ignorant et croit que tout est urgent** ».

Mener de front toutes les tâches d'une semaine ordinaire n'est pas humainement envisageable. Comment faire ? Déléguer ? Mais attention à ne pas se décharger du stress sur les autres... Penser les choses individuellement pour les organiser autrement ? Le risque est de ne plus réfléchir, et de seulement agir, il est nécessaire d'avoir des espaces pour penser. Sinon que faire ? Ne pas faire ? Repousser ? On risque alors le regard du supérieur, une crédibilité entachée vis-à-vis des partenaires.

Isabelle Klepal, proviseure honoraire à Versailles, est chargée d'une mission de manager ressources auprès du rectorat de l'académie. Pour elle, **personnel de direction, c'est un métier de la relation**, et cela a un impact à quatre niveaux :

- Nous recevons beaucoup dans la journée, et cela peut déporter la charge administrative le soir ou le week-end, quand nous sommes seuls ; le développement des mails transforme les relations, impacte le temps.
- La responsabilité et la pression morale : les gens attendent beaucoup de nous, ils se livrent à nous avec confiance, véhémence, défiance,

etc., entraînant une charge décisionnelle et émotionnelle, un risque de perte d'empathie, et de se retrouver en opposition avec ses propres valeurs.

- Pas assez de sentiment de reconnaissance et de satisfaction partagée : pas de réponse verticale ou pas de construction horizontale. On peut aller vers le « à quoi bon ? », la résignation.
- Tension permanente quant à l'exigence de communication (vite, bien, pertinente, ciblée...), en étant même parfois pris de vitesse par notre propre institution. Nous devons tenter de construire une communication de confiance que nous sommes souvent seuls à mettre en place.

Monica Gather Thurler, professeure associée en sciences de l'éducation à l'université de Genève, a récemment coécrit un ouvrage intitulé « **Les directeurs au travail, une enquête au cœur des établissements scolaires et socioscolaires** ». Cette recherche a été menée dans 60 établissements, dont les directeurs décrivent un travail en miettes avec le sentiment de ne jamais aboutir, des dépassements d'horaires, une gestion constante entre les subordonnés et ce qui vient d'en haut.

Les épreuves, que tout le monde traverse, forment, renforcent la personne, à condition qu'elle puisse **mobiliser des éléments de résilience et le soutien des pairs** (aucun soutien de la hiérarchie ou des subordonnés).

Parmi ces épreuves :

- Les urgences qui ralentissent tout le reste.
- Les partenariats déviants (parents de plus en plus exigeants, jeunes refusant l'autorité et irruption du tragique...) : on ne peut pas compter sur le soutien des gens avec qui on travaille.
- Les exigences de reconnaissance : comment faire le lien entre les besoins des uns et des autres, qui changent ?
- Les contre-pouvoirs à apprivoiser dans les établissements (par exemple, des enseignants qui ne veulent pas obéir).
- La communication stratégique : face à la pression des médias, que peut-on, que doit-on dire ?
- Le pouvoir du service : quelle identité construire ? Quel type de pouvoir peut marcher aujourd'hui ?
- Une autonomie contraignante : quelles marges d'action réelles ?

QUELQUES PREMIÈRES RECOMMANDATIONS QUE L'ON PEUT FAIRE

- Prendre conscience de la dimension systémique des fonctionnements et ne pas vouloir tout faire soi-même : éviter la tentation du sherpa (tout prendre sur ses épaules pour soulager les autres).
- Améliorer l'organisation : distribuer le *leadership*, les tâches des uns et des autres ; développer la formation continue, les relations entre pairs et les réseaux.



Table ronde 2

QUELLES PISTES D' ACTIONS POUR PASSER DU RISQUE D'ÉPUISEMENT AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

Selon Emmanuel Luigi, directeur de l'hôpital de Dole (Jura), les centres hospitaliers sont particulièrement touchés par le syndrome d'épuisement professionnel et des pistes d'actions sont travaillées au niveau des médecins. Mais, dans le domaine des cadres et ingénieurs de santé, c'est encore embryonnaire, les pistes ne sont pas clairement identifiées. L'hôpital-bashing est à la mode : les directeurs, les cadres sont-ils des monstres ? On assiste à une stigmatisation du cadre dirigeant dans un domaine où l'humain devrait être au centre des préoccupations.

Quelles pistes à Dole ?

- Changer de culture, changer l'approche de cette problématique : tenter d'éviter les interventions d'organisations syndicales mettant uniquement en cause les dirigeants, avec une mise au pilori en CHSCT sans communication préalable. On travaille à un traitement en amont des documents pour préserver les cadres supérieurs, avec une rencontre des personnes.
- **Mettre en avant de la bienveillance dans les relations sociales et professionnelles, sans angélisme** (« Un chef c'est fait pour cheffer ! ») : on pose des principes, des points de repères, avec une charte managériale, des solutions de recours avec un psychologue.

- Rompre la solitude des cadres : faire partager des expériences, casser le repli sur soi.
- **Donner aux cadres dirigeants les éléments qui permettent un alignement stratégique** : être capable de dire où nous allons, comment il faut se comporter, quel est l'objectif poursuivi, afin de donner du sens.

Pour Isabelle Klepal, ce sont les collectifs qui permettent de partager et de mettre en œuvre, de passer d'une vision matricielle à une vision souple du travail : animation des collectifs de travail, travail en réseau, délégation, démarche de formation permanente.

- Changer de logiciel concernant le management dans un établissement scolaire. La pensée collective suppose de s'interroger sur nos modes de management.
- Permettre l'expression de la gratitude dans l'établissement : s'autoriser à partager les réussites avec les parents, les élèves et les enseignants, se dire ce qui est positif.
- Comment surmonter des conflits ? Trouver le sens de notre action ? Comment partager sur nos métiers ? Aujourd'hui est un moment clé : les syndicats ont aussi cette mission, des associations comme l'AFAE... Dans les bassins également, possibilité d'expression, sensation d'appartenance à une communauté qui œuvre dans le même sens.

Selon Richard Krawiec, le partage permet d'éviter l'épuisement. Il a travaillé sur le principe de l'organisation apprenante et propose d'adopter une attitude humble et empathique, mais aussi d'analyse,

avec trois entrées : refuser (en argumentant), prioriser (vraiment), déléguer (et suivre).

Plusieurs notions nouvelles : le travail d'égal à égal malgré la hiérarchie, le travail en commun avec toutes les composantes, en allant vers **plus de participation, plus de persuasion pour faire adhérer à un projet, le passage du vertical à l'horizontal** – le cadre devient un élément parmi les autres et non le sommet de la pyramide.

Monica Gather Thurler expose quelques pistes pour agir en tant que directeur contre l'épuisement : « Aide-toi toi-même et dieu t'aidera »...

Trois aspirations à avoir : **direction, leadership et collégialité.**

Directions à donner pour les choses à faire et celles à ne pas faire ; leadership : exercé par le chef mais pas seulement basé sur le charisme, et distribué, pour que les gens sortent le meilleur d'eux-mêmes ; collégialité : travailler AVEC les autres.

- Reconnaître les compétences des uns et des autres, identifier les personnes qui savent faire certaines tâches (informatique, gestion des élèves difficiles...).
- Appui sur un projet d'établissement – comment négocier avec tous les acteurs ? **Aller vers une direction élargie**, s'entourer de personnes choisies qui préparent les choses et organisent les mises en œuvre – une seule personne ne produit jamais assez d'adhésion.
- Dispositif d'intervision entre les directeurs : le principe de l'ami critique (passer une journée avec un collègue, feedback et entretien).
- Une communication à élargir.
- Faille importante dans le rendu compte qui n'est jamais précédé d'une autoévaluation sérieuse.

Pour conclure, rappel de la nécessité de l'autodérision, d'avoir un « pessimisme actif » : « la plupart des choses qu'on nous demande vont échouer... ! »



Conférence de clôture

PHILIPPE TOURNIER, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU SNPDEN-UNSA

Le thème des conditions d'exercice du métier ou des conditions de travail a toujours été une préoccupation du SNPDEN qui est parvenu à obtenir des résultats (accord avec F. Bayrou en 1994, Charte des pratiques de pilotage en 2007). Néanmoins, cela évolue plus difficilement sur ce volet que sur la carrière, par exemple.

La dégradation par rapport aux périodes passées est une idée fautive, il faut plutôt parler d'une transformation :

il y a vingt ou trente ans, les tâches bureaucratiques submergeaient les personnels de direction qui n'avaient pas plus de temps à investir dans la pédagogie de leur établissement. Le travail s'est transformé et subit un changement de nature. Parmi les signaux : notre *Livre Blanc*, l'enquête de G. Fotinos, le nombre anormal de personnels de direction en arrêt, fait également observable chez d'autres fonctions d'encadrement, un affaiblissement de la confiance des

cadres en l'institution. Le sentiment d'impuissance, également : Anne Barrère, en 2006, montre que ce qui distingue les personnels de direction des enseignants c'est leur perception respective du métier qu'ils exercent : « Quand les enseignants parlent de leur métier, c'est de la tragédie, quand les personnels de direction parlent de leur métier, c'est de l'épique ». Aujourd'hui la vision tragique du milieu enseignant l'a emporté et s'est répandue dans l'encadrement.

Le processus s'est déclenché dans les années 2010, avec un pic au moment de la refondation de l'école, porteuse de beaucoup d'espérances mais qui n'a pas abouti. **Ce sentiment d'impuissance avec un système qui ne parvient pas à se réformer conduit à une forme de dépression collective** plus ou moins marquée selon les individus. De surcroît, les résultats négatifs issus d'enquêtes internationales accentuent cette démoralisation généralisée chez les personnels de

direction, chez les enseignants comme chez les parents d'élèves car pas un seul signal positif n'est envoyé : l'école française serait définitivement improductive, coûteuse et injuste.

Il y a un double discours qui génère un sentiment de trahison : **la bienveillance est brandie par une institution qui se conduit sans bienveillance** lors de la mise en place de la réforme du collège par exemple, avec une brutalité symbolique vis à vis de ses personnels.

Le phénomène de burn-out est un phénomène très récent qui n'atteignait pas les personnels de direction.

La transformation du travail des cadres sous l'effet du numérique n'a fait l'objet d'aucun travail d'étude : des logiciels dont l'ergonomie est loin d'être la caractéristique principale, le courriel, le travail de secrétariat qui s'est transféré en partie sur les personnels de direction. On observe une forme de fatalisme vis-à-vis de ce phénomène, qui crée un sentiment permanent d'urgences qui n'en sont pas. **Les urgences en éducation n'existent pas, c'est de la pure invention collective, toutes les actions efficaces se font à long terme.**

Notre métier est structurellement tiraillé par des contradictions internes anciennes. Nous sommes à la tête de ce que Claude Pair appelle « des structures plates » qui présentent un ratio encadrants/encadrés de 2 %, inédit dans les autres organisations. Cependant, toute l'organisation de l'Éducation nationale est conçue comme si nous étions dans des ratios d'encadrement standards.

Nous sommes à la fois au sein d'un système traditionnel très vertical avec le personnel de direction, représentant de l'État, qui doit faire appliquer les directives, et nous sommes aussi leader d'équipes à la tête d'établissements autonomes. Cette contradiction, ce conflit, nécessite un arbitrage personnel et crée une tension professionnelle car il n'est pas possible d'être les deux simultanément. Ce choix se réalisant sous l'effet d'une contrainte est profondément anxiogène, car fondamentalement illégitime. Il y a d'ailleurs une évolution de cette perception : en 2004 une majorité de personnels de direction se voyait représentant de l'État alors qu'en 2014, une majorité se voit leader à la tête de leur établissement.



« Les pistes sur lesquelles il est possible de travailler syndicalement et personnellement »

LA QUESTION DU POUVOIR

Nos métiers sont liés par nature à cette question : qu'est-ce qu'exercer un pouvoir d'autorité dans une société démocratique ? S'y rattache la question de la loyauté, qui ne doit pas être confondue avec l'obéissance.

Qu'est-ce que signifie représenter l'État aujourd'hui dans un EPLE ? Est-ce obéir ? Est-ce se préoccuper de l'intérêt général ? L'institution peine à se situer par rapport à la question du pouvoir : elle peut être très autoritaire pour faire appliquer une mesure, et dans le même temps, nous demander de convaincre les équipes par le dialogue.

LES QUESTIONS QUOTIDIENNES LIÉES AUX ASPECTS ERGONOMIQUES DU TRAVAIL

- On passe plus de temps à régler des problèmes d'organisation : difficulté à avoir des outils en adéquation avec les besoins et les demandes qui nous sont faites. Par exemple : l'évaluation 6°, devoirs faits.
- Les logiciels qui restent un problème politique majeur.
- Les courriels : nécessité de distinguer les boîtes pour l'encadrement, des boîtes pour les autres types d'informations ou d'échanges.

NOTRE PROPRE RAPPORT AU TRAVAIL

Nous avons obtenu l'arrêté sur le temps de travail des personnels de direction qui dispose que **nous sommes libres d'organiser notre travail**. Cet arrêté déconnecte complètement le temps de travail des personnels de direction

des horaires d'ouverture de l'établissement. Ce texte ouvre des possibilités et renvoie une partie de la question à nous-mêmes.

Nous avons finalement une extraordinaire liberté professionnelle, ambiguë, qui est devenue aujourd'hui facteur de stress.

Il faut réfléchir sur les pratiques professionnelles concrètes :

- Le fonctionnement de l'équipe de direction : certains chefs d'établissement estiment qu'eux seuls doivent regarder les mails, ces mêmes se plaignent qu'ils ont trop de travail.
- La culture de la délégation est peu présente, car déléguer à d'autres, c'est accepter que cela soit fait d'une autre manière. Le chef d'établissement pense devoir être au courant de tout.

Dans les conditions actuelles, pour exercer notre travail de façon agréable, avec du sens, **il faut dédramatiser le travail des personnels de direction** : il faut transformer notre propre représentation de notre travail, **il faut sortir de cette mystique du chef qu'on nous fait entretenir et qu'on entretient nous-mêmes**.

Nous vivons probablement la fin d'un cycle du travail. L'Éducation nationale s'est construite avec l'époque de l'organisation scientifique du travail. Le cycle suivant, qui a débuté à fin des années soixante, a apporté plus d'autonomie et de responsabilités dans le travail, la tertiarisation de l'économie. Cependant le système s'est progressivement dégradé, et l'Éducation nationale a trouvé une parade pour résister à cette dégradation et ne pas disparaître comme d'autres organisations, c'est la création de l'EPLE, avec une logique horizontale, prétendument auto-

nome, mais contradictoire puisqu'elle se heurte à l'architecture verticale du système, resté fondamentalement le même.

Il est certain que nous entrons dans une nouvelle étape d'organisation du travail et de la société. Et notre institution ne sera pas plus capable de se réformer et de s'adapter à l'époque nouvelle qu'elle n'a été capable de s'adapter aux époques précédentes. Sa préoccupation sera de lutter pour sa survie en tant qu'organisation. Elle est en effet incapable de conduire une réforme concrète sans la mobilisation des personnels de direction. C'est donc une étape historique : les rapports entre le ministère de l'Éducation nationale et les personnels de direction sont aujourd'hui différents et il faut saisir ce moment pour construire d'autres rapports. **Ce sont les acteurs qui imposeront d'autres modes d'organisation, d'autres modalités relationnelles, d'autres façons de faire.**

C'est le rôle à cette étape historique, du syndicalisme, en particulier du SNP-DEN. Ce n'est pas seulement attendre qu'on nous offre de meilleures conditions, c'est les prendre et les créer. C'est un des objets de réflexion du congrès de Colmar.

Cet article résume les temps forts de cette journée, le compte-rendu complet vous sera adressé sur simple demande à snpden.besancon@gmail.com.

Compte-rendu réalisé par Catherine Gauthier et Arnaud Sylvand, à partir des notes de Carinne Mallet, Fabienne Durand, Patrick Giancattarino, Dominique Fera, Christine Lablanche, Christine Nicod et Cédric Leboucher. Photos : Hervé Lucas. □

Bien-être au travail... les pistes pour notre métier

Pour ceux qui régulièrement parlent de burn-out, de malaise de la profession ou encore d'autonomie, je ne saurais que conseiller de lire le petit ouvrage de Georges Fotinos et José Mario Horenstein édité par la CASDEN. Il a le mérite, outre d'être gratuit, de s'appuyer sur une enquête réalisée auprès de 3 000 collègues, et à laquelle le SNPDEN a participé, en relayant l'information auprès de ses adhérents. C'est une photographie en 2017 de la perception des personnels de direction sur leur métier, et comme cette enquête avait déjà été conduite en 2007, les acteurs y analysent les évolutions selon plusieurs items. Celles-ci sont synthétiques et donc aisées à lire et le début de l'ouvrage décrypte les notions de moral professionnel qui peuvent aider utilement les personnels de direction à comprendre et motiver leurs équipes. Là encore, la lecture est aisée et les concepts faciles à appréhender.

Les tableaux permettent au lecteur d'éclairer et de mettre en relief les conclusions et analyses. Une partie concerne par ailleurs une analyse en fonction de la catégorie et du type d'établissement.

La méthodologie et les résultats de l'enquête y sont bien restitués et la présentation qui est faite permet une lecture facile. Une portée « propositions » s'appuie sur l'étude et l'examen qui ont été classés par thématiques des 2 945 réponses ouvertes. Un chapitre, enfin, essaie de dégager une réflexion sur l'autonomie des établissements. Ces deux parties sont tout à fait intéressantes et semblent faire objectivement écho à ce que nous pouvons entendre régulièrement lors de conversations entre nous.

La seconde partie de l'ouvrage propose une réflexion sur le travail et la notion d'épuisement professionnel qui n'est pas sans intérêt alors que les contributions au débat ont fait l'objet d'un recensement listant 65 propositions concrètes que vous pouvez retrouver ci-dessous.

Ces propositions sont à découvrir pour ce qu'elles sont, et les auteurs le précisent bien : « il nous a paru légitime d'interroger un panel de *Perdir* couvrant le spectre des différentes catégories d'établissement de l'enquête pour introduire, sur le sujet « propositions », la dimension qualitative. Démarche qui par définition n'est pas représentative et doit être considérée comme le recueil de témoignages personnels pouvant être interprétés comme des éclairages



Pascal CHARPENTIER,
Secrétaire national
Vie syndicale

sur les évolutions souhaitées. Pour ce faire, nous nous sommes contentés de reprendre « textuellement » ces propositions en supprimant les « doublons » et en les classant selon 7 catégories ».

Il est à noter que bon nombre de ces propositions formulées par nos collègues rejoignent des mandats portés par le SNPDEN...

L'ouvrage est en ligne sur casden.fr.
Les extraits cités le sont avec l'aimable autorisation des auteurs Georges Fotinos et José Mario Horenstein.

Recrutement, formation, carrière, statuts

1. Organiser un recrutement qui ne s'appuie plus sur le concours actuel mais qui prenne en compte les compétences professionnelles attendues d'un personnel de direction et d'un futur manager pédagogique: la capacité à animer des collectifs, à gérer les conflits, à répondre à des situations d'urgence, à prendre des décisions, à déléguer, à organiser son temps de travail et ses priorités. Tout le monde ne peut pas être personnel de direction (éviter les erreurs de casting).
2. Affecter les personnels de direction stagiaires sur des supports où le chef d'établissement est un formateur qui a mission d'accompagner l'entrée dans le métier des collègues nouvellement recrutés.
3. Alléger les procédures de contrôle auxquelles sont soumis les personnels de direction. Transformer le contrôle par une confiance a priori et une reddition ultérieure par une évaluation externe.
4. Supprimer l'évaluation individuelle au profit d'évaluations externes qui permettent de réajuster les stratégies aux objectifs d'établissement. L'évaluation externe peut être effectuée par un groupe d'évaluation composé d'inspecteurs pédagogiques et de chefs d'établissements.
5. Gérer le mouvement des personnels de direction de façon totalement transparente en faisant coïncider le projet de mutation au profil recherché pour le poste. Plus d'évaluation, ni de barème caché, ni d'appui secret, mais la présentation d'un projet pour l'établissement sollicité avec un jury qui classe les candidats.
6. La constitution d'un corps unique d'encadrement avec des allers et retours entre des fonctions de direction et d'inspection.
7. Développer la mobilité fonctionnelle des personnels de direction au sein de la fonction publique, et pourquoi pas dans des fonctions privées.
8. Instaurer la possibilité d'une année de césure permettant de faire un break quand la pression devient trop forte et que l'épuisement pointe le bout de son nez.
9. Pouvoir se séparer de personnels « incompetents » et « nocifs » pour les élèves.
10. Abandonner le contrôle « a priori » au bénéfice du contrôle « a posteriori » en introduisant la pratique de l'évaluation « diagnostic ».
11. Donner toute sa place et son rôle au MEN pour déterminer par loi, décret, arrêté à l'exclusion de tout autre document le cadre institutionnel de la politique scolaire de l'État.
12. Offrir la possibilité aux chefs d'établissements après avoir exercé au minimum 10 ans d'accéder à des fonctions d'encadrement hors EPLE.
13. Repenser la formation initiale des Perdrix stagiaires en 2 périodes: une « théorique » relative aux enjeux de la fonction des Perdrix dès la réussite au concours, puis intercaler durant les deux années suivantes des stages dans différents types d'établissements publics (tribunaux, commissariats, brigades de gendarmerie, mairies, CAF, grand médias nationaux, hôpitaux, etc.).
14. Instaurer une formation obligatoire chaque année pour tous les Perdrix.
15. Donner la possibilité aux membres des équipes de direction de pouvoir recruter leurs personnels de secrétariat et de gestion dans le respect intégral de leurs statuts respectifs.
16. Introduire pour les recrutements en complément des titres universitaires et d'un portfolio l'utilisation de tests de personnalité utilisés couramment par les grands établissements publics de formation professionnelle pour adultes.
17. Bénéficier enfin d'une véritable formation initiale et continue solide au « management éducatif »: conduite du changement, gestion des relations humaines et sociales, gestion de crise sans oublier la corollaire la connaissance et la pratique des technologies de l'information.



Finances, personnel, moyens

18. Valoriser la fonction de personnel de direction par une rémunération en rapport avec les responsabilités exercées. Les logements de fonction doivent offrir des conditions de confort adaptées à la considération que l'on doit avoir pour les personnels de direction.
19. Renforcer le pôle administratif des EPLE et pouvoir s'appuyer sur des personnels administratifs en nombre et bien formés pour alléger les tâches administratives des personnels de direction. Les secrétaires de direction ne correspondent plus à la réalité des missions de cet auxiliaire de premier plan, il faut former et recruter des assistantes de direction.
20. Avoir une équipe de direction complète quelle que soit la taille de l'établissement (quitte à regrouper des petites structures). La solitude de la direction est anxiogène.
21. Mettre à disposition des établissements des outils numériques de pilotage, d'administration et de gestion efficaces et compatibles. Quelle perte de temps et combien de tracas pourraient être évités si des outils comme le LSU, Cyclade, STS... étaient aussi ergonomiques et intuitifs que les outils du privé tel que « Pronote ».
22. Avoir des équipes complètes!
23. Que tout ce qui touche à la sécurité soit automatiquement mis en place sans prendre des années pour obtenir une malheureuse caméra de surveillance, par exemple.
24. Améliorer les outils informatiques de collecte de données : les rendre plus intuitifs et plus efficaces. Une bonne partie de l'agacement suscité par les enquêtes vient de la difficulté d'usage des outils.

Organisation interne et externe

25. Mettre en réseau des établissements sur un territoire scolaire identifié afin de ne plus mettre les établissements en concurrence et de les placer en complémentarité.
26. Doter les établissements ou les réseaux d'établissements d'équipes de direction cohérentes et complémentaires. Un choix mutuel (nomination simultanée peut-être...) de l'adjoint et du chef d'établissement autour d'un projet est nécessaire pour ne pas renvoyer à l'aléatoire la cohérence de l'équipe de direction.
27. Veiller à la constitution d'équipes de vie scolaire équilibrées et travaillant en cohérence et complémentarité avec les autres équipes : direction, enseignants, santé social...
28. Faire évoluer le conseil pédagogique : la responsabilité reste au chef mais co-réflexion, co-animation, co-organisation auprès de l'ensemble des enseignants (emploi du temps en conséquence).
29. Mise en place de contrat professionnel Perdir/prof avec attentes claires et précises et avec réelle possibilité d'agir en cas de dysfonctionnements.
30. Arrêter de déplacer tout le temps tout le monde pour des réunions qui sont le plus souvent inefficaces, voire inutiles. Dans la majorité des cas, la visioconférence ferait gagner beaucoup de temps.
31. Une vraie et sincère contractualisation de moyens et d'objectifs entre l'EPLE, l'autorité académique et la collectivité territoriale de rattachement pour une durée de 3 ans.
32. Refonder l'organisation territoriale du MEN avec 13 fonctionnaires nommés en conseil des ministres pour un mandat de 3 ans renouvelable une fois, ce qui leur donnerait une vraie et réelle légitimité auprès du Président du Conseil Régional et du Préfet de Région.

Qualité de vie au travail

33. Généraliser les Groupes d'Analyse de Pratiques déconnectés de la hiérarchie. C'est-à-dire, permettre d'élaborer des réponses collectives à des problématiques individuelles et construire un étayage entre pairs. Cela pourrait se faire à l'échelle de bassins de formation.
34. Il s'agit de permettre aux personnels de direction d'exprimer leurs problématiques, de les formaliser et de trouver des réponses construites avec leurs pairs.
35. Établir une véritable relation de confiance mutuelle avec la hiérarchie rectorale et départementale (DSDEN). La défiance des personnels de direction constatée vis-à-vis de cette hiérarchie de proximité doit être prise en compte pour l'effacer. (On est entre collègues quand même!)
36. Pour plus de confiance et de connaissance mutuelle, on pourrait permettre aux personnels de direction d'occuper des fonctions dans les rectorats et dans les DSDEN sans passer de concours et sans quitter la région d'exercice. Il s'agit d'entretenir la relation de confiance qui doit être installée entre les personnels de direction.
37. Faire de la hiérarchie déconcentrée une hiérarchie bienveillante qui accompagne les politiques d'établissement. Et donc déconnecter l'accompagnement de l'évaluation des personnels de direction.
38. Éviter l'isolement : c'est ce qu'on dit aux jeunes profs qui arrivent ; si vous avez des soucis avec certaines classes, ne restez surtout pas isolés. Parlez-en avec vos collègues ou avec moi...
39. Instaurer l'obligation d'un projet santé (au sens de bien-être général) dans chaque établissement pour « se faire plaisir dans le travail » avec entre autres travail sur la communication non violente, activités physiques collectives, moments conviviaux, travail sur le cadre de vie : lumière, couleurs... (Écoles en santé, RADIX).



- 40. Arrêter de fonctionner sur les vieux schémas négatifs selon lesquels le travail est forcément lourd, pénible, et non gratifiant; selon lesquels « on n'est pas là pour s'apprécier mais pour fonctionner », etc.
- 41. Il faudrait travailler sur des fins de carrière, parfois moments de fatigue et de démotivation; mobiliser les inspecteurs de vie scolaire; constituer des groupes de travail et de paroles.
- 42. Renforcer le sentiment d'affiliation à une académie/département et le sentiment de participer à un projet collectif.
- 43. Afin de renforcer l'esprit d'équipe, rester en contact avec les élèves et la pédagogie permettre aux Perdus de garder un temps d'enseignement.
- 32. Pour répartir la charge émotionnelle que nécessitent la gestion de crises ou d'événements « perturbants » recourir régulièrement au Comité d'Éducation à la Santé et à la Citoyenneté.
- 32. Condition première: avoir un adjoint dans chaque collège quel que soit sa taille.
- 32. Réfléchir à la taille critique d'un collège rural.

Collège rural : le plus important est de rompre la solitude du principal

- 47. Avoir un véritable secrétariat opérationnel.
- 48. Avoir une dotation en agents d'accueil et polyvalent de maintenance dans chaque collège.
- 49. Pouvoir bénéficier d'enseignants bivalents afin de limiter les services partagés.
- 50. Mettre les collèges en réseau et favoriser le travail en commun des principaux et des enseignants.
- 51. Envisager des secrétariats et des services d'intendance mutualisés afin de compenser le manque d'effectifs et de compétences.
- 52. De la même façon, les agents territoriaux pourraient être mutualisés pour avoir un service de maintenance efficient.
- 53. Envisager des regroupements d'établissements avec une direction unique.
- 54. Envisager des écoles du socle avec des écoles élémentaires rattachées au collège de secteur afin de donner cohérence au cycle 3 et faciliter le pilotage de la liaison. Envisager un co-pilotage avec l'IEN de circonscription.
- 55. Avoir la présence d'IA-IPR beaucoup plus importante aux côtés des principaux.
- 56. Revoir le classement des établissements ruraux pour les rendre attractifs et les doter de personnels en conséquence.

Collège en REP : en priorité la sécurité, la qualité des locaux et les logements

- 57. Faire de ces collèges une priorité pour les collectivités territoriales en termes de qualité d'accueil, d'entretien, de matériel pédagogique, etc.
- 58. Sécuriser les abords des collèges avec une présence systématique de médiateurs.
- 59. Proposer éventuellement des logements de fonction aux équipes de direction en dehors du collège pour une vie familiale sereine.
- 60. Associer aux REP une politique de la ville qui mette en synergie tous les efforts que méritent les quartiers concernés.
- 61. Insister sur la cohérence de l'équipe de direction : trop souvent des stagiaires sont affectés sur des postes d'adjoints en REP.
- 62. Faire de ces établissements des laboratoires pédagogiques avec un soutien des corps d'inspection et des lieux privilégiés pour les ESPE. Implanter de façon systématique des langues, options, dispositifs attractifs dans ces collèges.
- 63. Pouvoir à nouveau recruter sur profil les personnels.
- 64. Réfléchir à une complémentarité public/privé et non à une concurrence: instituer des contrats de territoire pour garantir la mixité et l'affectation équilibrée des élèves.
- 65. Réfléchir à la direction de ces établissements : ce sont des établissements qui permettent une bonne mutation par la suite mais qui ne sont jamais des établissements de fin de carrière. □

L'actualité
vous interpelle ?
Un article vous donne
envie de réagir ?

Direction vous donne
la parole. Vous êtes
syndiqué, actif ou
retraité, faites-nous
partager votre réflexion
sur l'exercice du métier,
sur votre carrière, sur
les évolutions du
système, sur votre
vision de la vie
syndicale...

Merci
d'adresser
vos contributions
à Abdel-Nasser
Laroussi-Rouibate
permanent au
SNPDEN
anlr@snpden.net
et,

pour nous
faciliter la tâche,
de préférence
en texte (Times 12),
sans mise en forme
ou mise en page.

Les propos exprimés
dans cette tribune libre
n'engagent que leur auteur.

Rénovation du bac professionnel ou non, pour quoi faire ?



Claude TESTANIERE
Manosque,
le 11 décembre 2017

Bernard Charlot et Madeleine Figeat dans leur livre « *Histoire de la Formation des Ouvriers 1789-1984* », ouvrage publié en 1985 et qui fait toujours référence, rappelaient que « quelle que soit la période historique que l'on analyse, XVIII^e, XIX^e ou XX^e siècle, moment de crise ou époque de croissance, l'étude de la formation des ouvriers fait apparaître une constante : le malthusianisme patronal en matière de formation. À toutes les époques, le patronat tente de limiter strictement, en quantité comme en qualité, la formation des jeunes aux besoins actuels des entreprises [...] et ne cesse [...] de déplorer la pénurie en main d'œuvre qualifiée... ».

Lorsque le patronat évoque ses besoins, il insiste toujours sur le fait qu'il y a nécessité de répondre aux attentes des entreprises, et « main d'œuvre qualifiée » signifie main d'œuvre adaptée aux emplois actuels c'est-à-dire MO prête à accepter les emplois peu qualifiés, avec peu de chance de progression. Dans ce cas,

« qualification » de la MO ne veut pas dire « formation » des jeunes mais « adaptation » à la nature des emplois actuels sous la responsabilité et le contrôle du patronat lui-même.

Cet aspect du contrôle patronal sur la formation et la qualification est le cœur du sujet.

BREF RAPPEL

Après la Loi Astier de 1919⁽¹⁾, il faut attendre 1936⁽²⁾ pour que l'État prenne en charge la formation professionnelle et technique et assure la collation des grades et diplômes (par le biais du ministère de l'Instruction publique d'abord puis de l'Éducation nationale ensuite).

Je passe sur la dernière période avec nombre d'améliorations apportées à la formation professionnelle pour en venir à l'actualité du moment. En l'état des informations dont je dispose, le 9 novembre 2017, Jean-Michel Blanquer aurait lancé une « mission de transformation de la voie professionnelle scolaire ».

Pour quand cette « modernisation » est-elle prévue ? Quels changements sont pour l'instant envisagés ? J'ignore s'il faut s'en féliciter et vous livre ces quelques éléments de réflexion.

Le Bac Pro (niveau IV) tout comme le CAP et le BEP (niveau V), le BTS (niveau III) sont reconnus dans les conventions collectives mais dans des proportions curieuses.

Globalement, les diplômes de niveau V et III sont assez bien représentés dans les classifications.

Le CAP est cité à hauteur de 61 %, le BEP 42 % et le BTS 43 %.

En revanche – et c'est la surprise – le bac pro n'apparaît lui qu'à hauteur de 23 % alors que sa dimension est spécifiquement professionnelle.

« De 2001 à 2010, la négociation de branche portant sur la formation professionnelle continue a connu plusieurs périodes, marquées par la négociation au niveau national et interprofessionnel. Elle entraîne peu de reconnaissance salariale des diplômés et des certifications. La plupart des textes comportent des dispositions de principe très générales, stipulant la reconnaissance des formations professionnelles suivies par les salariés. Rares sont les accords qui font référence à la reconnaissance des diplômes acquis par des dispositifs particuliers. »

Si le diplôme reste un sésame pour s'ouvrir les portes des entreprises, il a somme toute une valeur inégale en termes de salaire selon les secteurs d'activité, surtout lorsqu'on le valide par la voie de la formation continue.

Une récente enquête du CEREQ analyse la place des diplômes dans les grilles définies par les branches professionnelles.

- **Premier enseignement : à niveau égal, un diplôme n'est pas évalué de la même manière selon les secteurs d'activité.**
- **Deuxième enseignement : le diplôme n'est pas forcément valorisé sur le plan des salaires, même s'il est exigé à l'embauche.**

L'enquête de Pascal Caillaud, de Nathalie Quintero et de Fred Séchaud, intitulée « *Quelle*

reconnaissance conventionnelle des diplômes dans les relations formation-emploi ? La place, le statut et le rôle des diplômes dans les conventions collectives » nous renseigne sur la valeur du diplôme dans l'entreprise.

Les auteurs constatent d'abord que « de manière générale, la référence au diplôme dans les conventions collectives reste forte, mais est en diminution ».

Je suis inquiet lorsque les auteurs écrivent : « La bonne nouvelle ? Les CQP (Certificat de qualification professionnelle) intègrent dorénavant les grilles des conventions collectives au même titre que les diplômes de l'Éducation nationale même si c'est dans une bien plus faible proportion ».

OR, QU'EST-CE QU'UN CQP ?

Le Certificat de qualification professionnelle (CQP) est créé par les branches professionnelles.

Pour un certificat de qualification professionnelle, la demande d'enregistrement au répertoire national des certifications professionnelles doit comporter :

- la décision et la date de création par la commission paritaire nationale de l'emploi qui le délivre ;
- la description de l'emploi visé et le contenu de la certification ;
- la référence de la quali-

fication conférée par le certificat de qualification dans les conventions collectives qui en font mention, ou du niveau retenu dans la classification par ces conventions ;

- les modalités de son obtention ;
- les correspondances reconnues ou souhaitées par la commission paritaire nationale de l'emploi avec d'autres certifications enregistrées dans le répertoire.

Voilà où le bât blesse.

Jusqu'à maintenant, l'État, par le biais de l'Éducation nationale, détenait le monopole de la collation des grades et donc la garantie que quel que soit le lieu d'obtention du diplôme, il avait la même valeur. Perdant ce monopole, au profit des branches, nous assisterions à une balkanisation des « diplômes », « certifications », « agréments » etc. sans correspondance...

De plus, les correspondances pourraient être « reconnues ou souhaitées » comme écrit dans le texte de la Commission Nationale de Certification Professionnelle.

C'est dire la fragilité de ce CQP qui ne protégerait en rien le futur salarié.

RAPPEL UTILE

Les branches tenant compte des diplômes dans leur classification en citent minimum cinq.

Ce sont celles qui intègrent des effectifs supérieurs à 40 000 salariés qui en classent le plus. D'autres (11 %) ne citent aucun niveau de formation ni de diplôme dans leur classification. Il est aisé de comprendre qu'il n'y aura pas d'incitation faite auprès des branches pour qu'elles tiennent compte davantage des CQP qu'elles ne l'ont fait des diplômes professionnels.

ALORS, ET MAINTENANT ?

La mission de « réformer la voie professionnelle » a été confiée à M^{me} Céline Calvez, députée LREM des Hauts de Seine. Les premières propositions devraient être connues début 2018.

Souvenons-nous du début de cet article lorsqu'il est fait état d'une volonté de « lier davantage les formations aux besoins économiques des territoires » ou des « besoins des entreprises », ce n'est jamais les besoins des formés dont il est question.

D'autre part, il ne faudrait pas que le débat s'oriente vers la seule question du « plus ou moins d'apprentissage », alternative agissant comme un leurre, oubliant l'essentiel qui porte sur la qualification, sa reconnaissance et sa délivrance, car l'apprentissage public a montré sa qualité et a fait ses preuves.

Nombre de lycées professionnels qui l'ont mis en

place l'ont fait avec une démarche qualité pour les élèves apprentis et une sélection rigoureuse des lieux de formation visant à écarter les employeurs indélicats.

La question centrale est celle du contrôle patronal qui dispose de plusieurs outils, les branches professionnelles et les CMA⁽³⁾ et CCI venant disputer le rôle de l'État. □

1 Les cours professionnels, officiellement créés par la loi Astier (25 juillet 1919), s'adressaient aux jeunes de moins de 18 ans déjà au travail. Gratuits et obligatoires, ils devaient se dérouler pendant la journée légale de travail. Leur durée pouvait varier entre un minimum de quatre heures par semaine (cent heures par an) et un maximum de huit heures par semaine (deux cents heures par an). Mais aucun financement n'était initialement prévu pour en assurer le fonctionnement. C'est pour pallier à cet inconvénient que la loi de finances du 13 juillet 1925 instituera la taxe d'apprentissage.

2 Signés dans la nuit du 7 au 8 juin 1936, les Accords Matignon constituent le premier grand accord contractuel entre patronat et syndicat conclu sous l'arbitrage du pouvoir politique. Inaugurant un nouveau rôle de l'État, ils prévoient, notamment, la signature de conventions collectives par branches professionnelles. Environ 8 000 conventions seront signées entre 1936 et 1939. Celles de la métallurgie définissent l'ouvrier qualifié comme celui qui possède « un métier dont l'apprentissage peut être sanctionné par un CAP ». Dans de nombreux départements, elles octroient des primes à l'embauche aux titulaires de ce diplôme. Comprenant le rôle ainsi attribué au diplôme dans les processus de classement des salariés, le directeur de l'Enseignement technique, Hippolyte Luc, saisit l'opportunité et en profite pour renforcer la capacité d'intervention de l'État dans le champ de la formation professionnelle afin, explique-t-il, « qu'il soit possible d'affirmer que tous les apprentis, qui dans le pays présentent le CAP, sont en mesure de prouver une habileté manuelle égale, une formation professionnelle équivalente dans l'exercice d'un même métier ou d'une même profession ».

3 CMA : Chambre de Métiers et de l'Artisanat. CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie.