

ENSEIGNANTS,
les nouveaux
PROLÉTAIRES

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Frédéric Grimaud

EXEMPLAIRE DE LECTURE

ENSEIGNANTS, les nouveaux PROLÉTAIRES

Le taylorisme à l'école



Note de l'éditeur

ESF Sciences humaines est sensible à l'inclusion des genres. Par souci de lisibilité des ouvrages, nous faisons le choix de recourir au masculin générique. Celui-ci désigne par conséquent autant le genre féminin que le masculin et toutes les personnes sans distinction de genre.

Composition : Myriam Labarre

© 2024, ESF Sciences humaines
Cognitia SAS
37, rue Lafayette
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-4710-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

© 2024 ESF sciences humaines
www.esf-scienceshumaines.fr

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Sommaire

Introduction	5
1. Vers une organisation scientifique du travail des professeurs des écoles	7
2. Deux axes pour prolétarianiser le métier de l'intérieur	15
3. Pour faire des enseignants les nouveaux prolétaires.	85
4. Quand les enseignants éternuent, la société s'enrhume	107
5. Les résistances à la prolétarianisation.	131
Conclusion.	143
Sigles et acronymes utilisés.	145
Bibliographie.	149

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Introduction

Tout cet ouvrage peut se résumer en un questionnaire : le travail des professeurs des écoles est-il en train de se prolétarianiser ? Pas de faux suspense, la réponse est oui, mais il reste à définir ce processus, à le mettre à l'épreuve, à le resituer dans son histoire, à le comprendre pour mieux pouvoir l'enrayer.

Cela fait plusieurs années que je me demande si le terme de prolétarianisation est approprié. Est-il pertinent tout d'abord sur un plan conceptuel, mais aussi est-il judicieux, pour des raisons « stratégiques », de l'employer au risque d'effrayer le lecteur avant même qu'il ne commence à tourner les pages de cet ouvrage ? En effet, s'il ne reste plus beaucoup de monde pour contester que la profession d'enseignant se dégrade, affirmer sa prolétarianisation soulève encore des réticences. Pourtant, en 1996 déjà, Philippe Perrenoud ouvrait la discussion dans un article qui dépassait la question économique pour aborder la « *dépossession symbolique* » dont semblaient être victimes les enseignants alors que le nouveau management pointait à peine son nez dans l'Éducation nationale. Un autre Philippe, Watrelot, dit en 2020 se méfier, non sans pertinence, d'une expression qui renvoie à « *la dernière classe : celle qui ne possède rien* » et qui n'a « *rien à voir avec ce que vivent les enseignants* ». Mais c'est un troisième Philippe, Meirieu, qui, dans un entretien intitulé « On a assisté à une prolétarianisation du métier d'enseignant » (2022), finit de me convaincre de la justesse de ce terme. Il faut dire que cinq années de mandat de Jean-Michel Blanquer et une crise sanitaire sont passées par là.

Aussi, depuis une dizaine d'années, dans mes travaux de recherches ou dans les conférences où je suis invité à les communiquer, je fais de plus en plus volontiers référence à la « prolétarianisation » des professeurs des écoles. Dans ma soutenance de thèse en 2014, j'utilisais timidement les références à la taylorisation et préférais parler de « normalisation » ou de « rationalisation » du travail. Dix ans après, je fais l'analyse d'une prolétarianisation du travail enseignant, que je me propose d'étayer dans cet ouvrage. Un constat que la profession semble de plus en plus partager, en tous les cas qui rencontre de moins en moins de contradictions lorsqu'il est adressé à des enseignants en exercice.

Mon intention dans ce livre est de montrer comment le travail enseignant se prolétarianise, que ce soit au travers d'une précarisation de la profession, par un phénomène de déqualification du travail ou par le biais de modifications structurelles de l'institution scolaire. Cette prolétarianisation n'est pas sans conséquences sur la santé des professeurs des écoles, sur leur métier et sur la société tout entière. Ce livre est écrit et se lit dialectiquement. Les chapitres sont séparés, mais les causes et les conséquences de la prolétarianisation s'alimentent mutuellement. Ce livre est écrit, et se lit également, en étant du côté de l'enseignant, du côté de ceux « *qui subissent l'histoire* » comme le disait Albert Camus¹. Parce que « prof », c'est aussi mon métier et celui de mes parents. C'est pourquoi ce livre finit par une ode à la résistance à la prolétarianisation en dressant quelques chemins à emprunter pour maintenir au chaud les braises de l'école de la République.

1. Dans son discours lorsqu'il reçoit le prix Nobel, Camus dit ainsi que l'écrivain « *par définition, [...] ne peut se mettre aujourd'hui au service de ceux qui font l'histoire : il est au service de ceux qui la subissent* ».

Vers une organisation scientifique du travail des professeurs des écoles

« *D*ans le passé, l'homme était tout, ce sera désormais le système », écrivait Taylor (1927, p. 20) en introduction de son traité sur les principes d'organisation scientifique, impulsant des bouleversements dans le monde ouvrier, et dans la société en général. D'abord expérimentée dans les usines où l'activité se mécanise, l'organisation scientifique du travail va pénétrer toutes les strates de la production, pour finir par s'introduire dans les services publics où un nouveau paradigme managérial voit le jour à la fin du ^{xx}^e siècle.

Tout commence à Bethlehem, avec Taylor

Frederick Winslow Taylor naît en 1856, en pleine révolution industrielle, lorsque le travail est déjà manufacturé, socialement divisé, et en passe de se mécaniser. Des déconvenues vont pousser ce brillant étudiant de Harvard à devenir apprenti dans une usine de Philadelphie. Il finit par obtenir un diplôme d'ingénieur et par rejoindre une compagnie de fabrication d'acier. Là, il cherche à optimiser le processus industriel, démasque la flânerie des ouvriers et interroge les performances de l'organisation du travail. Plus tard, il rejoindra

la Bethlehem Steel Company dont il entreprend de réorganiser complètement le fonctionnement. Il publie alors tout au long de sa carrière d'ingénieur des études très poussées faites d'observations, de comparaisons, d'analyses dont il extrait une méthode pour organiser le travail qui repose sur la maîtrise de la prescription. Il y explique l'importance de diviser les opérations de l'ouvrier afin d'augmenter le « *rendement national* » (1927, p. 19). Il recherche la meilleure manière de faire le travail, une « *one best way* » qui se base sur la science afin de modifier les gestes professionnels de chaque ouvrier de l'usine. Dans notre imaginaire, le taylorisme est synonyme de la déshumanisation du travailleur, c'est « *la rationalisation elle-même* » (Weil, 2002, p. 310) du travail d'un Charlot condamné à visser des boulons sur un tapis roulant, un monde dans lequel « *ce serait finalement l'homme asservi par la raison et non le règne de la raison en l'homme* » (Canguilhem, 1947). Il y a du vrai dans ces allégories, nous le verrons tout au long de cet ouvrage.

Taylor meurt d'une pneumonie en 1915 mais aura un grand retentissement mondial. Ses principes d'organisation scientifique exerceront « *une véritable hégémonie culturelle et politique, non seulement sur les forces démocratiques et politiques aux États-Unis, mais aussi [...] dans la vieille Europe* » (Trentin, 2012, p. 191). Aidée par la guerre et la nécessité de produire rapidement et en grande quantité, sa méthode essaimera partout sur la planète. En France, Taylor trouvera un relais actif en la personne d'Henri Fayol, qui sera considéré dans notre pays comme un des précurseurs de la rationalisation du travail dans les services publics.

Quand les services publics prennent une trajectoire managériale

Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, le travail à la chaîne prospère, puis finit par s'essouffler. Nées aux États-Unis, de nouvelles formes de management traversent alors l'océan : « *Ce qu'il faut importer en priorité, ce sont les modèles d'organisation scientifique et de gestion rationnelle des entreprises afin de faire naître dans les entreprises françaises le climat qui règne dans les entreprises américaines.* » (Boltanski, 1981) Ces dernières commencent à considérer leur capital humain comme des quantités numériques, tout en assumant « *la dimension psychologique du travail [qui] est prise en compte* » et en recherchant « *ce qui fait la motivation au travail* » (Moreira et Prolongeau, 2009, p. 172). Dans un monde néolibéral, les principes de Taylor trouvent une seconde vie sous la forme d'un « *Wall Street Management* » (Kotlicki et Bolzinger, 2012) qui va s'imposer dans toutes les entreprises. En lieu et place de l'ingénieur apparaît alors la nouvelle figure du manager dont la fonction est de faire appliquer la prescription aux salariés sans qu'ils aient à la penser. Taylor aurait écrit de les « *dresser* » (1927, p. 54), de les tenir en main comme « *les rênes d'un cheval* » (Bechtold-Rognon, 2018, p. 16).

Taylor avançait que ses « *principes peuvent être appliqués avec fruit à toutes les formes d'activité humaine* » (1927, p. 21). Aussi sont-ils importés également dans les services publics où ils deviennent le *New Public Management*, selon l'expression proposée par Christopher Hood en 1991, désignant « *l'ensemble des dispositifs et des pratiques qui, sous prétexte d'introduire une nouvelle "culture des résultats" dans les services publics, cherchent à y modifier les rapports de pouvoir* ».

afin d'accroître le contrôle sur le travail des agents publics et d'augmenter leur productivité » (Laval et al., 2011, p. 28). Le *New Public Management*, dont certains situent la source dans le nazisme (Chapoutot, 2020), est alors largement soutenu par les grands traités commerciaux signés à cette époque sous l'impulsion de l'OMC qui, sous le prétexte de « réduire la dette », impulsent des réformes de l'État dans lesquelles les services publics sont assimilés à des entreprises dont il faudrait rationaliser les coûts. Si tout n'est pas marchandable, tout peut néanmoins fonctionner comme une entreprise et, de la maternelle à l'université, de nouvelles normes de travail s'imposent.

Le modèle du nouveau management public (NMP) est alors une véritable doxa s'accompagnant de modes de penser et de faire et qui imprime les esprits des travailleurs, y compris lorsqu'ils rentrent chez eux. « *Le NMP vide les mots de leurs sens* » (Bechtold-Rognon, 2018, p. 38) : compétence, autonomie, liberté, collectif, innovation, projet... tout va être dévoyé. Comme la Buick 8 du roman *Roadmaster* de Stephen King, le NMP avale les mots et les concepts qui passent à sa portée et recrache des monstres. Modifiant la langue, il modifie la culture. Les enseignants sont pris dans ce tourbillon de nouvelles normes faites d'« autonomie », de « résultat », de « performance » au regard desquelles ils « *sont formatés pour appliquer une nouvelle norme de gouvernance et diffuser l'idéologie et le langage qui l'accompagnent* » (De Gaulejac et Hanique, 2015, p. 27).

À l'école, comment Blanquer négocie le virage managérial

Depuis les années 1980, l'école s'est davantage ouverte aux classes populaires, et s'est confrontée à de nouveaux défis. Face à son incapacité supposée à tenir ses promesses, « *l'Éducation nationale [...] a pris le virage managérial, aux fortes dimensions gestionnaires, présenté comme la bonne voie de résolution des problèmes actuels* » (Roger et Ruelland, 2009). La gestion managériale des établissements touche directement le travail quotidien des enseignants et exerce un nouveau type de pression sur eux.

Être professeur des écoles, c'est un travail. L'enseignant dirige son activité vers un but, qu'il ne définit pas et qui constitue sa tâche. Cette dernière s'effectue dans un cadre, celui de la classe, au double sens du terme, avec ses contraintes, auxquelles s'ajoutent celles propres à l'enseignant et à l'usage qu'il devra faire de son corps, de sa voix, de son énergie, de son moral et de tout ce qui fait de lui un humain. Pour y parvenir, il a à sa disposition des outils et il sait pouvoir compter sur les gestes et les techniques de son métier. C'est tout ça qui définit le travail, et c'est tout ça qui va frotter avec l'arrivée du *New Public Management* dans l'Éducation nationale, même présenté avec « bienveillance ». Le nouveau management public à l'école, c'est la rationalité imposée là où l'on travaille avec des enfants, ce sont de nouvelles hiérarchies là où s'exprimait une certaine liberté, c'est l'individualisme là où le collectif était de mise, c'est la compétition en lieu et place de la coopération. Ce sont des valeurs qui n'adhèrent pas à celles portées historiquement par le métier.

Pour cela, le NMP a pu compter sur un ardent successeur de Taylor, un ministre qui plus que les autres a marqué l'organisation du travail enseignant, détenant le record de longévité à ce poste : Jean-Michel Blanquer. Que ses détracteurs ne s'arrêtent pas à son séjour à Ibiza. Si certains ont pu dire de lui qu'il a été un Attila (Bouchard, 2020), une figure autoritaire (Trani *et al.*, 2018) qui a entraîné un véritable fiasco, c'est parce qu'il était aux commandes lorsque le NMP a fini sa course entamée il y a plus de vingt ans¹. Tous les ministres-picadors successifs ont planté le métier enseignant, Blanquer est celui qui sortira le verdugo de son fourreau. Fasciné par les modèles d'éducation du Québec ou de Singapour, envoûté par les neurosciences, il veut que les professeurs des écoles soient des techniciens et il sait se référer aux principes tayloriens pour cela. Lorsqu'il pose les bases de ses « *propositions pour une Éducation nationale renouvelée* », Jean-Michel Blanquer ambitionne de « *réinventer la rationalité au XXI^e siècle* ». Se posant comme un héritier de la pensée cartésienne, il propose de « *bâtir une méthode de l'objectivation* » (2016, p. 12). Tout comme Taylor a voulu rationaliser le travail des ouvriers de l'automobile, Blanquer tente de rationaliser celui des professeurs des écoles en imposant « *la diffusion de pratiques et de techniques pédagogiques inspirées par la recherche et fondées sur les meilleurs standards scientifiques internationaux* » (*ibid.*, p. 25). Son projet, annoncé avant même sa prise de fonction, se base sur « *la science* » et « *la comparaison internationale* » afin de justifier des réformes visant à modifier le travail enseignant. Blanquer, tout comme Taylor, en ayant

1. De la réforme des universités de 1999 par Claude Allègre à celle des lycées de 2010 prise par Luc Chatel, en passant par les Établissements publics de l'enseignement primaire (EPEP) de Xavier Darcos en 2009 par exemple.

l'obsession de rationaliser le travail et en se focalisant sur ses résultats mesurables, met en place une véritable organisation scientifique du travail enseignant. Il s'appuie pour cela notamment sur les nouvelles technologies du numérique qui connaissent un essor phénoménal durant la crise sanitaire.

Bien entendu Jean-Michel Blanquer n'a pas pu prévoir cette crise mondiale, encore moins la provoquer. Mais tel un pigeon devant une poubelle éventrée, il a su être opportuniste et se servir du « *choc* » (Klein, 2008) créé par le confinement. Tels les « *tsunamis, ouragans, guerres et attentats terroristes* » (*ibid.*, p. 207), la crise sanitaire a eu un impact psychologique dévastateur sur nos sociétés, sur les professeurs des écoles en particulier. Sous le vocable de la « *continuité pédagogique* », Blanquer a profité de cette période pour dérouler son projet. L'usage de la vidéo, le télétravail, Internet... s'imposent parmi les nouveaux outils en passe de bouleverser le travail enseignant, peut-être même de le remplacer tant ils permettent de « *relayer de façon plus efficace encore cette dépossession des savoirs et des connaissances en les inscrivant de façon encore plus définitive, plus abstraite et plus inaccessible dans les manières de travailler qui sont au fondement de l'organisation du travail voulue* » (Linhart *et al.*, 2023). Dans une période instable, les travailleurs ont tendance à se raccrocher à des consignes plus strictes d'exécution de leur tâche. La peur domine et les enseignants résistent moins à la protocolisation de leur travail, les poussant même à obéir à des consignes absurdes, à des injonctions kafkaïennes. Le ministre va alors profiter de la situation anxiogène de la pandémie de Covid-19 pour proposer des réformes

impopulaires², s'appuyant sur ce « choc » et sur un travail de sape médiatique à charge contre les enseignants (p. 100). Depuis la fin du confinement, nous sortons du virage managérial entrepris dans les années 1990 et dont nous devons la paternité théorique à Taylor. Nous entrons désormais dans une ligne droite où le travail enseignant est scientifiquement organisé.

2. Comme la mise en place d'une autorité fonctionnelle pour les directeurs d'écoles ou comme la réforme de la maternelle.

Deux axes pour prolétarianiser le métier de l'intérieur

Précariser les enseignants

O n pourrait penser, en se focalisant sur un usage commun du terme « prolétariat », qu'il est synonyme de classe ouvrière, voire de pauvreté. C'est loin d'être le cas. Le processus de prolétarianisation enclenché au début de l'ère industrielle vise d'abord à déposséder le travailleur de ses compétences alors extériorisées dans les machines. La finalité de la prolétarianisation n'est donc pas tant d'appauvrir le travailleur que de le dépouiller de ses savoirs et donc de son pouvoir sur le travail. Pour que cela soit possible dans la profession enseignante, pour que ce métier intellectuel porteur de valeurs solides et profondément ancrées se laisse ainsi spolier, il faut d'abord commencer par le précariser.

► Des conditions de travail qui se détériorent chaque année

Si à première vue la dépense intérieure d'éducation évolue positivement, c'est une progression en trompe-l'œil. Elle demeure la plus faible des pays de l'OCDE, moitié moins que certains autres pays européens. Mais surtout, la part du PIB consacrée à cette dépense n'a cessé de décroître depuis les années 1990, passant de 7,7 % du PIB en 1997 à 6,7 % trente ans plus tard. Cette baisse des moyens de l'État consacrés à l'éducation

s'est traduite par une politique de fermetures de postes massives. L'hémorragie déclenchée sous le mandat de Nicolas Sarkozy et ses 70 000 suppressions de postes d'enseignants n'a jamais vraiment été cautérisée depuis. Comme dans tous les pays de l'OCDE, lorsque le budget de l'État doit devenir « performant », il faut s'attendre à des coupes.

Une charge de travail en augmentation

Toutes ces dégradations vont entraîner des augmentations de la charge de travail. Mécaniquement, quand une classe ferme dans une école, les effectifs augmentent dans les autres classes, et lorsqu'un enseignant est absent mais non remplacé, les autres assument sa charge de travail. Avec une des plus fortes moyennes d'élèves par classes des pays de l'OCDE, cette réalité pèse sur l'exercice du métier. Par ailleurs, toutes les nouvelles injonctions (p. 36) faites à grand renfort de nouveaux outils numériques participent également à intensifier la tâche des professeurs des écoles. Déjà chez Taylor il y a cent ans, nous retrouvons cette idée qu'au fond, la charge de travail peut être augmentée sans limite. C'est d'ailleurs toute une science que de déterminer ce que peut supporter un travailleur et toute une technique de « *lean management* » que d'intensifier sa charge jusqu'aux limites les plus poussées. Celui qui organise la tâche trouve toujours une justification : « *Lorsqu'un homme transporte une gueuse de fonte pesant 45 kg, il se fatigue à peu près autant en restant immobile qu'en marchant car les muscles de ses bras travaillent à peu près autant dans les deux cas. Or, l'homme qui reste immobile en portant une charge ne développe aucun travail et c'est pour cela qu'il n'existe*

aucune relation entre les kilogrammètres¹ développés et la fatigue de l'ouvrier » (Taylor, 1927, p. 53). Taylor peut bien augmenter le poids des gueuses de fonte de ses ouvriers et l'Éducation nationale peut bien augmenter le nombre de missions à imposer aux enseignants. La mesure de la charge de travail maximale à atteindre, c'est quand le travailleur craque.

Un temps de travail croissant

Pour ce qui nous intéresse, cette mesure, c'est d'abord le temps, comme le proposait le système « *Towne-Halsey* » cher à Taylor (1907, p. 323). La question du temps de travail des enseignants est à prendre au sérieux. Si le temps devant les élèves ou en équipe est cadré par l'administration, avec un volet de 24 heures hebdomadaires et 108 heures annuelles, le temps « *hors la classe* » (Grimaud, 2017) est un réel enjeu de précarisation. Le nombre d'heures moyen passées à travailler en dehors de la classe est non seulement élevé mais également en nette augmentation, variable mais toujours bien supérieur à 40 heures². Le contenu de ce travail varie et tend à s'intensifier, les nouveaux outils numériques y contribuant grandement en distillant de nouvelles tâches chronophages et n'ayant pas toujours de sens pour le professeur des écoles, comme nous le faisait remarquer Vanessa, directrice d'école, devant un tableau Excel à faire remonter à sa hiérarchie. Après avoir passé du temps à le remplir, elle s'aperçoit qu'il ne sert à rien, ni à elle ni à l'administration, et nous confie : « *C'est déstabilisant*

1. Le kilogrammètre est une ancienne unité de travail mécanique représentant le travail nécessaire à l'élévation d'une masse d'un kilogramme à la hauteur d'un mètre (Wikipédia).

2. Eléa Pommiers, « Temps de travail des enseignants : loin des idées reçues, une charge de travail parmi les plus lourdes d'Europe », publié sur le site lemonde.fr le 20 avril 2023.

de voir qu'il y a des demandes institutionnelles affichées comme importantes, urgentes, mais si tu ne les fais pas, rien ne se passe » (Grimaud, 2019, p. 116). Sans doute parce que, tout comme Taylor soupçonnant sans cesse ses ouvriers de flâner, les ministres successifs de l'Éducation s'attachent à vouloir occuper des enseignants qui ont bien trop de temps libre. C'est pourquoi le président de la République souhaite s'attaquer aux vacances scolaires, proposant pour 2024 une rentrée le 20 août. Augmenter le temps de travail et charger le contenu de celui-ci est une tendance historique chez ceux qui organisent le travail puisqu'« *en beaucoup de cas, l'employeur est à peu près certain qu'un travail donné pourrait se faire plus rapidement qu'il n'est fait* » (Taylor, 1927, p. 31). C'est aussi un objectif continu dans l'Éducation nationale où les obligations réglementaires de service des enseignants sont régulièrement remises en cause et où la tentation d'annualiser leur temps de travail est tenace.

L'émergence des risques psychosociaux

L'intensification de la tâche et l'augmentation du temps de travail vont alors dégrader la santé des professeurs des écoles. Lorsque la cadence augmente, la fatigue peut se faire sentir et tout un tas de symptômes apparaissent : troubles musculosquelettiques, stress, dépression... Ceux qui organisent le travail des enseignants pourraient se trouver bien embêtés de devoir affronter ce mal du siècle qu'est la souffrance au travail. Mais au contraire, ils s'en servent pour créer de nouveaux outils managériaux qui vont non seulement les dégager de leurs responsabilités mais également faire porter ces dernières sur le travailleur, le précarisant davantage. Un artifice majeur que l'on retrouve sous le vocable novateur de risques psychosociaux (RPS). Un remède pire que le mal.