



Extrait du Education et Devenir

<http://www.educationetdevenir.fr/spip.php?article1591>

Mobilité professionnelle et changements au sein des établissements scolaires : quel impact sur l'EPL ?

- Actualités et Contributions - Contributions -
Date de mise en ligne : dimanche 27 mars 2016

Description :

Une contribution libre de Dominique LOPEZ

Copyright © Education et Devenir - Tous droits réservés

Au sein des systèmes apprenants, les acteurs sont plus ou moins soumis à la mobilité professionnelle, ce qui engendre des répercussions notables sur le fonctionnement de l'Éducation nationale dans son ensemble et l'atteinte de ses objectifs.

Si la mobilité accroît le développement des compétences en renforcement de l'employabilité d'une personne et participe aussi à la sécurisation des parcours professionnels en général, elle peut représenter une opportunité pour le bénéficiaire ou une contrainte à gérer, selon les cas.

Selon une approche philosophique, la mobilité professionnelle fait expérience parce qu'elle se rapporte à un sujet qui, en prenant place dans le monde, compose son propre monde. Le milieu est le fruit d'une élaboration de sens par un homme ou une femme qui entretient avec lui un rapport polarisé. Il s'agit d'un « sujet capable », d'un « corps-soi », creuset de débats de normes et de valeurs.

Nous dirions volontiers qu'il s'agit d'un « sujet compétent » dans la mesure où la compétence est toujours d'abord « compétence à vivre » : « l'adaptabilité » ou la « plasticité » du sujet par rapport à l'altérité environnante exprime une mise en relation dialectique de deux termes. (1)

La mobilité professionnelle et géographique doit offrir des possibilités d'évolution de carrière et de promotion sociale des personnels. Elle est d'autant mieux acceptée qu'elle est anticipée, expliquée et accompagnée. Lorsqu'elle résulte d'une orientation, d'un choix même mineur, choisi par la personne, elle peut s'avérer un outil pertinent pour valoriser la personne, influant ainsi indirectement sur sa motivation et sa volonté de se perfectionner.

Les implications d'une mobilité géographique peuvent, aussi, être plus particulièrement lourdes pour des personnes en seconde partie de carrière sur la base de contraintes personnelles (enfants encore adolescents poursuivant des études, des parents dépendants, achat d'une habitation ou un conjoint ne disposant pas forcément de souplesse géographique). Dans tous les cas de figures, la mobilité des acteurs affecte le travail en équipe, l'identité professionnelle, modifie les pratiques existantes ou perpétuées avec le temps au sein des établissements scolaires.

Jusqu'à quel niveau impacte-t-elle le changement au sein de l'EPLE ? Le changement se définit, d'après Anne Barrère, comme « une action volontaire et maîtrisée de la part d'acteurs pouvant en choisir les moyens. » (2)

Le système éducatif prône l'efficacité et l'équité des usagers. Il favorise le décloisonnement et cherche à réunir ses personnels dans une démarche de projet. Il nécessite, pour cette raison, un pilotage fin, adapté à l'environnement et à l'apprenant. Le changement comme le remarque Monica Gather Thurler, représente une source d'identité, un facteur de cohésion, un moteur et un mode de vie. (3)

Nous nous interrogerons sur le fait de savoir si cette mobilité des professionnels de l'Éducation favorise suffisamment la transformation des unités apprenantes pour les adapter aux besoins des usagers et enjeux du XXI^e siècle ou bien si elle intervient à la marge dans la définition des politiques novatrices du système et de son évolution.

Un chef d'établissement mobile, mais au pied d'argile.

La note de service du 15 décembre 2015 concernant les IA IPR rappelle : « la mobilité des cadres du système éducatif, axe fort de la politique de l'encadrement, permet de renforcer les compétences et de diversifier les parcours professionnels par l'exercice de responsabilités dans des contextes et environnements variés. » (4)

Au sein de l'EPLE, seul le chef d'établissement est soumis à une obligation de mobilité. Les personnels de direction

ne peuvent occuper le même poste de direction d'établissement d'enseignement ou de formation plus de neuf ans selon l'article 22 du décret n° 2001-1174 du 11 décembre 2001.

Des dérogations existent pour les personnels ayant occupé quatre postes ou âgés de 60 ans et plus qui s'engagent à cesser leurs fonctions dans les deux années suivantes, ou de personnels connaissant des difficultés d'ordre médical, l'année nécessitant mobilité imposée.

Il est à noter, qu'en moyenne, la durée est de 5 à 6 ans de maintien dans le poste ce qui confère au titulaire le temps nécessaire pour tenter d'opérer quelques adaptations ou innovations nécessaires à l'établissement. Le chef d'établissement dispose d'un mandat long en théorie comme nos sénateurs, mais en réalité, il est plus dans l'action d'un quinquennat ce qui a pour effet d'accélérer les tentatives de changement, en profitant parfois de l'état de grâce du nouvel arrivé. Il est intéressant de noter l'importance du prédécesseur car les autres membres de la communauté éducative adoptent des postures différentes, selon des typologies qu'ils bâtissent collectivement en fonction du chef de l'EPL.

Les ressources humaines des rectorats gèrent ces mutations en fonction d'une liste de dix vœux que l'intéressé peut étendre en cours d'année. Elles se heurtent aussi aux problèmes des directions d'établissement usées ou contestées par les acteurs intérieurs ou extérieurs de l'établissement.

Dans certains cas, elles maintiennent ces équipes quand elles sont en conflit avec des enseignants, des agents ou des parents si les événements ne la décrédibilisent pas trop. Cela montre la confiance de l'institution et la volonté de continuité dans la politique entreprise au niveau de l'EPL par les personnels de direction, nonobstant les résistances et les contraintes de l'environnement. En effet, un dé jugement systématique conduirait les acteurs précédemment cités à activer, selon leur bon vouloir, les mécanismes de remplacement de leur chef d'établissement, sous couvert d'innovation masquant ainsi des éléments in-verses de blocage et de conservation au coeur de l'entité apprenante.

Le chef d'établissement, en tant que cadre, doit faire preuve de créativité et d'ouverture avec une intelligence qui le pousse au discernement des différents acteurs et son positionnement par rapport à eux.(5) Le changement repose sur sa capacité de persuasion et de décision pour garantir l'efficacité nécessaire pour convaincre et entraîner l'adhésion.

S'il s'agit de partenaires (collectivités, entreprises, autres ministères), la réponse sera encore plus nuancée en fonction des liens étroits de plus en plus entretenus entre les académies et les institutions locales sur la base de la contractualisation. En effet, il apparaît évident que les collectivités locales financent de nombreux équipements ou transports en particulier, n'ait pas leur mot à dire vis à vis de mobilités stratégiques dans le cadre de la carte des formations, et de ce fait, d'établissements scolaires s'y rattachant.

D'autre part, les politiques basées sur une redistribution des responsabilités ne suffisent pas par elle mêmes au renouveau des institutions publiques car cela doit venir de l'intérieur. (6)

Comme chacun sait ces collectivités obéissent aussi aux lois de l'élection, un temps parfois plus court que celui de la mise en oeuvre de la politique mise en oeuvre par les équipes administratives de direction, mais souvent plus long, ce qui ne les pousse pas à cautionner des ruptures trop brutales.

Des proches et essentiels collaborateurs sans mobilité obligatoire

Mais l'absence de mobilité impacte, en outre, la gestion des proches collaborateurs du chef d'établissement, comme le gestionnaire ou le C.P.E.

En effet, la stabilité de ces personnels permet de garder un effet mémoire appréciable pour connaître la culture d'établissement, au même titre que les enseignants sur un plan pédagogique. L'accumulation d'expérience, la maîtrise des différentes périodes de l'année, du temps scolaire et de l'organisation de l'EPLE jouent en faveur de cette stabilité des proches collaborateurs.

Le chef d'établissement au même titre qu'avec les enseignants, peut s'appuyer sur ce vécu et sur les expériences qui fonctionnent ou ont fonctionné au sein de l'établissement scolaire. La mobilité professionnelle fait expérience lors-que des éléments de changement se conjuguent avec des éléments de stabilité : non pas une stabilité figée qui s'opposerait au mouvement mais une stabilité qui manifeste une continuité se poursuivant et se renouvelant sous l'effet de la rencontre de la nouveauté.

Par contre, ces proches collaborateurs du chef d'établissement peuvent tomber aussi dans la routine, le conformisme, la non remise en cause personnelle ou la faible implication au regard de leurs missions. Ils peuvent devenir non seulement des résistants au changement, mais adopter des comportements profondément conservateurs sur la base d'expressions bien connues du « on a toujours fait ainsi et ça marche » ou « on a déjà essayé et ça ne marche pas. »

Ils connaissent les textes officiels, mais n'internalisent pas forcément leur contenu. Une bonne communication de la direction doublée de stratégies différentes selon les parties prenantes ne suffit pas toujours pour déclencher des projets innovants.

Le chef d'établissement, essaie de susciter un sentiment d'appropriation de confiance en vue du changement et de pratiques nouvelles. C'est un pari vers l'avenir, incertain, tout en partageant les incertitudes comme un levier adapté de gestion de la complexité. (7)

Seul, il peut inciter à la mobilité des acteurs de la communauté scolaire, lors des entretiens professionnels sur la base de son pouvoir de conviction. Encore faut-il que l'intéressé ne voit pas là la possibilité de se passer de ses services, qu'il perçoive cette incitation positivement !

Pour être effective, la construction d'une démarche de mobilité professionnelle doit passer par un langage commun aux acteurs concernés dans la manière d'analyser, de décrire et de reconnaître l'activité professionnelle et les savoirs issus du travail.

Le premier responsable de l'EPLE ne doit pas le seul à réguler le système qui doit opérer des modifications ou rectifier des pratiques inadaptées en vue de rechercher la qualité. Il n'est pas le seul initiateur du changement et se trouve confronté à d'autres acteurs qui n'ont pas la même idée du rythme et du temps dans la réalisation de la réforme.

Le manager prépare, propose et installe les conditions du changement en s'appuyant sur un noyau de personnes adhérant au projet. Cette équipe va piloter le rythme d'assimilation des innovations pour rompre avec les craintes et les fausses représentations. Les arrivées de nouvelles personnes sont des opportunités d'impulsion, d'enrichissement ou de renouvellement de la vie interne de l'établissement. Il est par conséquent important d'accorder un accueil particulier face à nouveaux personnels afin d'intégrer ce capital humain.(8)

Or, dans certains établissements, certaines équipes bougent peu du fait même de la structure confortable ou de certaines accoutumances qui poussent les individus à rejeter toute idée de mobilité.

Elles ne voient pas toujours d'un bon oeil l'arrivée de ces nouveaux col-lègues ou ne les légitiment pas pour prendre des initiatives à leur place.

Un système bâti autour de l'immobilité des autres acteurs

Le chef d'établissement doit parfois composer avec la partie inamovible de l'établissement, ce qui l'oblige à un temps d'observation préalable.

Les autres acteurs n'étant pas soumis à la même règle, ils adoptent un positionnement différent influant directement sur les résultats de l'unité apprenante. Le principal ou le proviseur doit ne l'oublions remplir une grande diversité de rôles : gestion du personnel et de la formation continue, maintenir de bonnes relations avec l'environnement, définir des valeurs propres à l'EPLE, promouvoir la qualité de l'enseignement et les évolutions pédagogiques. Il développe des mécanismes de régulation pour capitaliser les acquis, réajuster l'action et procéder à des évaluations : il fait appel aux faits et réunit les acteurs au sein d'une dé-marche de projet. (9)

Les enseignants, les personnels de vie scolaire, de santé ou sociaux, les gestionnaires ou les agents n'ont aucune obligation de mobilité bien qu'ils demeurent des maillons essentiels du changement. Le système mis en place est proportionnellement inverse à celui d'un système spatial comme si la seule impulsion du chef d'établissement suffisait à entraîner les autres composantes en vue de la réussite des élèves.

Ces personnels inamovibles sont souvent fortement diplômés dans le cas des enseignants voire des personnels de vie scolaire et pourraient par conséquent, s'adapter plus facilement, apporter leurs compétences et développer leur professionnalité en des lieux divers.

L'usager, les parents, deviennent de plus en plus exigeants au coeur de ce système dont l'organisation doit être en mutation et dynamique pour répondre aux nouveaux défis (citoyenneté, sécurité, maîtrise des outils informatiques, orientation choisie par exemple). L'enseignant, assez démuné, a le sentiment croissant de déqualification face à cette pression ce qui oblige les responsables à définir une identité professionnelle et lui donner une protection juridique en ré-affirmant son autorité magistrale. (10)

Le renouvellement le plus rapide concerne des personnels les assistants d'éducation qui peuvent exercer six années au maximum ou les AVS ayant un contrat à durée déterminée. Cependant, ces derniers, sans leur faire offense, disposent-ils réellement d'un pouvoir central pour impulser des politiques novatrices ?

En dehors de ces personnels, rien ne pousse un acteur de l'EPLE à muter, si sa situation professionnelle lui paraît confortable ou adaptée à la représentation de sa profession. Pis encore : les efforts de mobilité ne sont jamais pris en considération dans le déroulement de carrière d'un enseignant ou d'un agent par exemple. Cette mobilité peut s'avérer négative, dans certains cas, sur un plan matériel et financier. Aucune incitation ne favorise la volonté de changer d'établissement scolaire, en dehors de la force de conviction... de son chef de service.

Le ministère recherche, pour les enseignants, la couverture du territoire avant tout et en particulier, les régions peu demandées ou déficitaires. Il lui même reconnaît pour les enseignants par exemple que deux objectifs sont recherchés : « affecter les enseignants là où sont les besoins et répondre aux aspirations de mobilité des personnels. »

La traditionnelle note de service du mois de novembre sur les règles et procédures du mouvement national des enseignants du second degré indique clairement le rôle conféré à la mutation des professeurs de collèges et de lycées : « au plan national, le mouvement a pour objectif d'assurer une répartition équilibrée de la ressource enseignante entre les différentes académies...le mouvement doit permettre la couverture la plus complète possible des besoins d'enseignement par des personnels titulaires » Les syndicats enseignants veillent aussi au système d'avancement aux barèmes de mutation de manière stricte. Ces normes qui peuvent apparaître protectrices et garantes d'une certaine égalité contre un libre arbitre encouragent en fait un immobilisme pédagogique dans certains cas et une sujétion du système à des organismes paritaires. (11)

Par conséquent, les besoins qualitatifs de l'EPLE ne sont pris en compte à aucun moment, ni l'idée d'équipe, ni l'impact du projet d'établissement et la continuité des projets pédagogiques. En aucun lieu, ils n'apparaissent comme

prioritaires au coeur d'exigences liées à la mobilité des personnels. Cela nous conduit même à nous interroger non seulement sur la formation des enseignants et leurs apprentissages tout au long de leur carrière' mais surtout sur leur plan de carrière simplement. (12)

La formation est une opportunité de transformation, qui permet de faire évoluer dans le sens prescrit par l'organisation apprenante. (13)

Le mouvement peut même, dans certains cas contrarier l'autonomie de l'établissement, car il se base plus sur la notion d'affectation dans des lieux déficitaires et le confort des personnels avant la gestion des ressources humaines au service du bien être des élèves.

Le chef d'établissement ne choisit pas son personnel, mais il ne peut, en fonction des projets propres de l'EPLE, sélectionner la ou les personnes les plus compétentes pour conduire la réussite de la politique d'établissement ou de certains projets indispensables aux apprenants. Comme le souligne des auteurs, le mouvement ne peut être qu'une simple affaire d'arithmétique. Il serait nécessaire d'ajuster les demandes par le biais de lettres de motivation et CV par rapport aux projets de manière qualitative. De là naîtrait des postes à profils avec des de-mandes motivées. (14)

On pourrait rétorquer que les affectations quantitatives des enseignants nuisent à la marge au processus du changement, car les enseignants étant des professionnels formés et cultivés, ils doivent être en mesure de s'adapter aux diverses situations et construire des pédagogies à géométrie variable selon les profils des élèves et de leurs réussites. En effet, le choix des ressources à mobiliser dépend du contexte de l'enseignement ce qui les rend peu répliquables d'un lieu à un autre. (15)

Il apparaît donc que la mobilité obligatoire du chef d'établissement contribue à l'enrichissement personnel des intéressés et développe leur professionnalité. Nous pouvons rester plus nuancés par rapport à l'impact sur l'EPLE car les autres acteurs ne sont pas soumis à cette règle, ne serait-ce sur une période plus longue. Les autres personnels devrait par exemple occuper trois postes au minimum dans leur carrière ou en changer tous les 15 ans au maximum pour faciliter une gestion des ressources humaines harmonieuse et en respectant certaines contraintes matérielles.

Mais une véritable politique du changement est aussi cadencée par le rythme des nominations en dehors de l'EPLE. Les recteurs nommés en conseils des ministres appartiennent à la catégorie de hauts fonctionnaires révocables à tout moment. Non seulement, ils ont un devoir de loyauté, mais ils doivent informer le ministre et lui rendre compte de l'évolution de son académie régulièrement. Même si la France ne pratique pas de manière ouverte le *spoils system* américain, il n'en demeure pas que la nomination comme la révocation ont des caractères politiques. Cela, d'autant plus, que le Recteur doit travailler en harmonie avec le préfet, représentant de l'État et surtout depuis les lois de dé-centralisation, avec les collectivités territoriales qui peuvent être de même obédience que le gouvernement central. Donc la « rotation » des recteurs, choisis dans les corps universitaires, va de pair avec les alternances politiques et les politiques éducatives fixées au sein du cadre national.

Les IA-IPR ne sont pas soumis à une mobilité obligatoire ce qui peut aboutir aux mêmes effets précédemment énoncés, ainsi que certains cadres essentiels qui disposent de moyens d'interventions importants dans le domaine pédagogique et financier au sein des services rectoraux.

Les blocages aujourd'hui se situent enfin au niveau politique. Pour les décideurs de la nation, la mobilité des cadres ou des enseignants présentent de nombreux avantages tant sur le plan des individus que de l'évolution des structures. Cependant, ils craignent que l'application soit coûteuse et techniquement difficile, tout en se heurtant à certains syndicats. Pour d'autres, leur position idéologique leur interdit de proposer cette mobilité considérée comme un tabou infranchissable. Dans les deux cas, il faudra être courageux, voire impopulaire pour modifier le système.

[Dominique LOPEZ](#)

Principal du [collège Sancy Artense](#)

Quartier du Collège

63680 LA TOUR-D'AUVERGNE

(1) MAILLIOT Stéphanie - Thèse de doctorat - Université de Provence - 2012 *Penser les proces-sus de changement à travers l'expérience de la mobilité professionnelle, de l'objet discursif à l'activité de transition* p 296

(2) Anne Barrère, *cahiers pédagogiques* n°509, décembre 2013, p12

(3) Monica Gather-Thurler, *Innover au coeur de l'établissement scolaire*, ESF éditeur, 2000

(4) note de service n° 2015-220 du 15-12-2015

(5) Olivier Schrameck, *in la déontologie des cadres publics, profession cadre*, SCEREN, ESEN, 2012, p168.

(6) *Gestion des établissements nouvelles approches*, OCDE, 2001, p 28

Cela commence par une remise en cause personnelle qui repose sur les personnes sont ca-pables de prendre conscience de leur fonctionnement routinier et s'en dégagent, de concevoir un processus permanent d'autoinvestigation, de voir l'éducation comme un processus tout au long de la vie, d'accepter l'échec comme le meilleur des apprentissages, d'être capable de relations mutuelles respectueuses, équitables et attentives avec les autres.

(7) Jean Luc Berthier, *Les leviers humains dans le management de l'EPLE*, collection manage-ment et éducation, édition Hachette, 2006, p 54-55.

Pour l'auteur, la confiance facilite l'accompagnement du changement car la crédibilité de celui qui la propose est plus grande dans un climat de confiance. Elle génère la cohésion indispensables aux systèmes pour résister ébranlements et à l'imprévisible.

(8) Jean Luc Berthier, *Les leviers humains dans le management de l'EPLE*, *ibid*, p 94.

(9) Alain Bouvier, *cahiers pédagogiques*, n°509, décembre 2013, p 15.

(10) Eirick PRAIRAT, *cahiers pédagogiques*, n°514, juin 2014, p 50.

(11) Pierre MADIOT *Cahiers pédagogiques*, mai 2000 + *Enseignants, parents, réussite des élèves : quel partenariat ?*, 2010, CRDP Amiens et CRAP-Cahiers pédagogiques

(12) *La mobilité professionnelle en questions*, *revue des sciences humaines*, n°254, décembre 2013, p 42-45.

(13) Wladimir Lazykoff, *organisations et mobilités*, l'Harmattan, 1993, p 77-85

(14) Elisabeth Thuriel, *Mutants contre projetants*, *cahiers pédagogiques*, n°384 mai 2000, p 48- 49. *L'auteur explique aussi que dans la salle des professeurs, il y a ceux qui visent à une muta-tion et ceux qui projettent de rester longtemps adoptant ainsi des postures différentes selon le projet de l'EPLE.*

(15) Franck Bailly et Elisabeth Chatel, *Problèmes économiques*, n°2850, 2004, p 25-26.