

Réinventer la gestion des personnels d'enseignement et de l'éducation : bâtir une politique RH qui libère la responsabilité et renforce la confiance

Sandrine BETRANCOURT

La crise d'attractivité, l'empilement des réformes et l'affaiblissement du sentiment de reconnaissance sont des signes que la politique RH de l'Éducation nationale peine à être à la hauteur des défis contemporains. Pourtant, par-delà les pactes et autres tentatives pour améliorer la situation des personnels d'enseignement et d'éducation des leviers existent, à condition d'accepter une transformation profonde du rôle de l'administration centrale, de l'encadrement intermédiaire et du dialogue social. Cet article explore la refonte indispensable de la GRH des enseignants et de la relation qu'elle implique, pour en faire le socle d'une École qui fait confiance, responsabilise et reconnaît la diversité des contextes d'exercice, des savoirs faire nécessaires pour que chacune et chacun puisse accomplir les missions confiées et apporter, en fonction de ses appétences, sa contribution aux collectifs de travail aux côtés des personnels d'encadrement de proximité.

1. Constats : une politique RH héritée d'un autre temps

1.1. Une gestion administrative plus qu'une politique des compétences

Depuis des décennies, la gestion des enseignants est avant tout une gestion des moyens : postes, heures, dotations, barèmes. La réussite professionnelle n'est ni valorisée ni recherchée. Cette logique conduit à deux dérives : l'invisibilité des compétences réelles des enseignants et l'absence de trajectoires professionnelles différenciées, alors même que les missions se diversifient (coordination, projets, numérique, inclusion, etc.). Et ce, malgré des efforts notables consentis ces dernières années en termes d'accompagnement par les CRHP¹, complémentaire à l'encadrement de proximité et de mise en avant du champ des possibles via des outils tel l'éventail des missions par exemple²

1.2. Des réformes pédagogiques qui se heurtent au mur RH

Les réformes du collège (2016) ou du baccalauréat (2018) ont été fragilisées non par leurs objectifs, mais par l'absence d'outillage RH cohérent. « *Les services déconcentrés sont devenus des Shadoks* », pris dans le cycle absurde de la mise en œuvre immédiate, sans réflexion préalable ni temps d'appropriation. Ce qui a pour conséquence incompréhension, méfiance des individus, retrait des équipes, voire discrédit des cadres locaux pris en étau et contraints à des voltes face s'ils sont surpris à perdre le sens et l'esprit des textes au bénéfice des interprétations approximatives et de leurs échos médiatiques et sociaux.

¹ Conseillers/conseillères RH de proximité - Gestion des ressources humaines de proximité en académie, Ministère de l'Éducation nationale : <https://www.education.gouv.fr/bo/2025/Hebdo26/MENH2514024C>

² *L'éventail des missions et métiers pour les enseignants : un outil pour vous guider dans votre évolution Professionnelle*, Ministère de l'Éducation nationale : <https://www.education.gouv.fr/l-eventail-des-missions-et-metiers-pour-les-enseignants-un-outil-pour-vous-guider-dans-votre-416483>

1.3. Des politiques RH qui peinent à soutenir les professionnels

Les dispositifs de RH de proximité, de « stratégie RH 26 » ou de « marque employeur » sont réels... mais insuffisants. Ils peuvent par ailleurs être perçus comme une cosmétique gentille d'un accompagnement personnalisé impossible au regard du nombre d'agentes et d'agents.

Le système repose sur ses personnels et notamment sur ses enseignants, leurs compétences, leur motivation — mais peine à les reconnaître.

1.4. Un dialogue social souvent défensif, parfois neutralisant voire paralysant

Les organisations syndicales jouent un rôle essentiel dans la protection du cadre statutaire et de l'unité du service public. Leur positionnement historique les conduit toutefois à percevoir la différenciation comme une menace pour l'égalité. Le résultat est une négociation qui confère à toute proposition une dimension normative et aux textes qui peuvent en sortir une complexité et un statut de contrainte quasi juridique qui finit par porter préjudice à tous, bride l'adaptation locale et empêche toute évolution substantielle. De même, la recherche d'un comportement administrativement correct obère la possibilité laissée aux acteurs sur le terrain de décisions pragmatiques, locales et ajustées. Sans évolution du cadre de la négociation, les innovations RH continueront de s'enfoncer dans le sable politique.

1.5. Des services déconcentrés sous tension et un encadrement intermédiaire sous-utilisé

Entre centrale prescriptive et terrain à bout de souffle, les rectorats et DSDEN occupent une position stratégique... mais sans autonomie réelle. La précipitation des réformes, les retours en arrière médiatiques, l'empilement des priorités les enferment dans un rôle d'exécution. Dans les faits, ils restent des « courroies de transmission », alors qu'ils devraient être les architectes territoriaux de la politique RH.

2. Propositions : une refondation RH systémique, ambitieuse et réaliste

2.1. Transformer le rôle de l'administration centrale : de la norme à la stratégie

La première révolution est culturelle. L'administration centrale gagnerait à produire moins de circulaires et de guides ; évaluer l'impact RH de chaque réforme pédagogique et éducative avant publication et l'impact en termes d'égalité professionnelle des décisions touchant aux rémunérations et aux carrières ; concevoir les réformes avec les académies et non pour elles. In fine, garantir objectifs nationaux, soutenabilité et homogénéité plutôt qu'uniformité dans l'opérationnalisation in situ. Cela suppose, nous l'avons vu, une redéfinition du dialogue social qui permette cette souplesse « différenciante ».

2.2. Renover le dialogue social : d'un modèle défensif à une co-construction exigeante

Aucune transformation RH ne réussira sans les organisations syndicales et il est encore temps de se doter des possibilités de dialogue offertes par la loi de transformation publique d'août 2019 en renouvelant de part et d'autre le contrat de confiance et de coresponsabilité versus le théâtre d'ombres ou la guerre de tranchée. Cela pourrait ouvrir des perspectives pour partager des diagnostics territoriaux objectifs ; coconstruire des principes de différenciation acceptables ; négocier non sur les détails techniques, mais sur les objectifs et les orientations stratégiques ; travailler de concert à la refondation des parcours professionnels. Cette opération ne peut se faire, dans notre ministère de

l'éducation nationale, sans formation et n'est-il pas grand temps, sur les territoires, de former ensemble enseignants, cadres et représentants des organisations syndicales ?

2.3. Renforcer la capacité de pilotage RH des académies

Les rectorats doivent devenir de véritables agences RH éducatives. L'incitation qui leur est faite depuis 2021 de se doter de feuilles de route RH académiques priorisant attractivité, fidélisation, bien-être au travail et accompagnement des parcours est en ce sens une relative avancée. L'on peut déplorer toutefois que la matrice proposée soit vue comme une contrainte et faiblement appropriée au-delà de l'enceinte rectorale, restant un objet de dialogue avec la seule administration centrale. Le pouvoir d'agir en termes de pilotage RH pour une académie pourrait passer aujourd'hui par une articulation renforcée entre pilotage pédagogique et pilotage RH, contextualisée et assumée comme telle car autorisée : une autorité accrue des DASEN en matière de développement professionnel des personnels dont ils ont la responsabilité, la création d'un service ou d'un bureau « parcours professionnels des personnels d'enseignement et d'éducation » qui ne relève pas de la gestion mais bien de l'examen de leur situation là où ils et elles exercent et des perspectives qui peuvent se présenter. Cela suppose des personnes dans les services RH dotées d'une expertise « parcours et carrière ». La notion de territoire d'exercice est désormais centrale au regard des défis à relever (manque d'attractivité de certaines zones – où pourtant il y a des élèves – déprise démographique pour n'en citer que deux). Il faut (enfin) reconnaître autrement que par le statut, les horaires ou même l'indemnitaire la diversité des situations professionnelles existantes : enseigner en REP, en lycée professionnel, en collège rural, en BTS ou en CPGE n'appelle ni les mêmes compétences ni les mêmes soutiens.

2.4. Réinventer la gestion des carrières et des compétences

Aujourd'hui, l'institution demande beaucoup aux personnels d'enseignement et d'éducation... mais leur offre peu de réelles perspectives qui ne relèvent pas des concours internes. La transformation passe par la reconnaissance officielle des missions éducatives qui se sont multipliées, la valorisation de l'engagement professionnel au service du collectif dans l'évaluation. Il s'agit de reconnaître le travail réel des enseignants, et non seulement leur ancienneté. Eu égard aux enjeux à venir comme on l'a vu, il s'agit de permettre une gestion de proximité confiée aux académies qui soit capable d'anticiper et d'accompagner des mobilités fonctionnelles réversibles (prendre un temps une mission de conseiller expert, de responsable de projet ou de formateur par exemple et pouvoir revenir en classe) en réponse au développement professionnel des personnels et en fonction des besoins des établissements qui seront peut-être amenés à se regrouper faute d'élèves.

2.5. Territorialiser l'attractivité et les conditions d'exercice - Introduire une logique de subsidiarité assumée

Pour répondre aux difficultés accrues dans certaines zones, dans la continuité de ce que nous venons d'avancer, une politique d'allègements de service ou de compléments de formation pour missions particulières aux côtés des personnels d'encadrement et en lien avec les acteurs des collectivités correspondantes offrirait des perspectives. L'on voit bien à ce stade que cela suppose que toutes les propositions précédentes puissent s'actualiser et au premier rang desquelles la refonte du dialogue social sur la différenciation des parcours.

Il y a donc bien un courage politique d'une part et managérial d'autre part à voir advenir. Autrement dit, un lâcher prise de l'administration centrale qui s'attache avant tout à sécuriser l'initiative locale, cadrer plus qu'accepter l'expérimentation. Une action pour valoriser les équipes qui innove, évaluer après et non contrôler avant. Une mobilisation de l'encadrement supérieur et intermédiaire en services déconcentrés qui, à son tour, développe des « espaces académiques d'expérimentation sécurisée », confie aux acteurs de terrain le soin de trouver les solutions locales aux problèmes qui se présentent et de les partager ensuite pour appréciation collégiale et qui mette tout

en œuvre pour que les personnels d'enseignement et d'éducation de chaque EPLE se sente appartenir à un collectif.

Conclusion

Refonder la gestion des personnels d'enseignement et d'éducation, c'est repenser le cœur du système éducatif. Ce n'est pas un exercice technique de plus mais un choix politique majeur. C'est accepter que l'égalité ne soit pas l'uniformité, que la responsabilité suppose des marges d'action (réelles et autorisées), et que la confiance est la première ressource professionnelle.

C'est aussi considérer l'administration centrale, les rectorats et les organisations syndicales comme des partenaires d'une transformation partagée. L'École changera par la manière de reconnaître celles et ceux qui la font vivre.

Sandrine BETRANCOURT
IA-IPR