

Éducation le travail empêché



Au-delà des mutations du métier liées à celles de la société, les nouvelles politiques éducatives génèrent toujours plus de difficultés à « bien faire son travail », avec des conséquences sur la motivation et la santé... Il y a donc urgence aujourd'hui à retrouver du pouvoir d'agir

**Dossier réalisé par
Marianne Baby, Monique Daune,
Emmanuel Guichardaz, Élisabeth Labaye,
Isabelle Sargeni-Chetaud.**

Lorsqu'on leur raconte comment des métallurgistes mettent leur santé en danger en prenant à cœur de nettoyer manuellement des hauts fourneaux encrassés par un fuel de mauvaise qualité au lieu de s'en remettre aux procédures mécanisées qui les protègent mais les empêchent de faire du « bon boulot », les enseignants, participant au colloque FSU Ile-de-France sur le travail, se reconnaissent soudain dans une situation de travail pourtant bien loin des salles de classe. Le mauvais fuel, disent-ils, ce sont en particulier des réformes inadaptées aux véritables besoins des élèves, et ils ont le sentiment de s'exposer toujours plus pour réaliser un travail dont ils soient fiers. Bien faire son travail serait, selon Yves Clot, une question particulièrement sensible pour les travailleurs français. L'expression « ce n'est ni

fait ni à faire » ne marque-t-elle pas d'ailleurs souvent le mépris pour un travail jugé « mal fait » ? Or la réalisation du travail dépend de nombreux paramètres, propres à la définition même de l'activité (qu'est ce qu'on me demande de faire ?), mais aussi à la dimension personnelle, à la manière dont chacun fait son travail. S'y ajoutent les relations entre les personnes qui, même informelles, aident chacun à se repérer, ainsi qu'un ensemble de façons de faire et de penser ce que l'on fait qui définissent un « genre » professionnel, non homogène et standardisé, mais admis par le milieu comme manière de faire et d'être dans l'exercice du métier.

Aujourd'hui, pris en étau par des injonctions paradoxales (comme gérer des effectifs toujours plus lourds mais personnaliser encore et encore, ou arbitrer entre la demande institutionnelle et les attentes des élèves...), subissant une surcharge de travail croissante (et apparaissant inutile) allant de pair avec un grand isolement dans l'exercice du métier, les enseignants peuvent-ils encore sereinement faire face aux dilemmes incontournables à toute activité ?

Les dispositifs d'évaluation sont aujourd'hui pensés dans une optique de pilotage du système par les résultats et non pour aider les élèves à réussir. Ils pèsent lourdement sur le climat scolaire, limitent la capacité à innover, augmentent la démotivation.

Dans une société en pleine mutation éducative, sans formation, les enseignants sont-ils contraints au choix entre « dépression et répression » comme le dit Philippe Meirieu ? Bien que résultant de l'organisation du travail, les difficultés rencontrées sont de plus en plus renvoyées à une fragilité personnelle.

C'est pourtant bien « le travail qui est malade », et la seule voie pour « reprendre la main » est d'opposer la solidarité à la concurrence, de développer l'intelligence collective par le travail en équipe pour faire face aux situations complexes. Et sans formation, l'investissement dans la tâche à accomplir pourrait bien être source d'épuisement.

C'est le travail qui est



© CADEUNAJA

L'engagement professionnel est sans cesse contrarié par les conditions d'exercice du métier. Et quand l'écart est trop grand...

Enseigner, c'est s'engager et se mobiliser, cela suppose possibilité d'initiative et de liberté, encouragement de la hiérarchie et respect du travail entrepris, cela implique de la confiance. Les métiers enseignants comme d'autres sont des métiers exigeants et complexes, qui ont besoin aussi du collectif, de l'équipe, non de la concurrence et du chacun pour soi. Ils sont source de plaisir et d'épanouissement et ne devraient pas être source de souffrance.

Mais aujourd'hui, ces métiers sont en voie de dénaturation, et le travail « le bon travail » est mis en cause par les conditions de travail, les nouvelles formes de « management, mais aussi les contenus d'enseignement imposés aux professionnels que nous sommes, trop difficiles ou/et trop longs, parfois fort contestables sur le fond, avec des injonctions de réussite.

Face à des élèves plus divers, plus difficiles, les enseignants ont changé leurs pratiques, mis en œuvre des stratégies d'apprentissage et de réussite, des projets ont vu le jour, parfois

remis en cause à la rentrée suivante. Les efforts faits pour lutter contre l'échec scolaire ont été réduits à néant par l'accroissement des effectifs, la suppression d'un poste, une diminution d'horaires, voire même comme actuellement la négation de la spécificité et de la richesse des enseignements de la voie technologique... La mise en concurrence des établissements, l'obsession des « évaluations » ont encore ajouté à la pression, à l'intensification qui n'est pas forcément ou seulement quantitative.

on se « débrouille »

L'enseignant « performant » nous dit-on devra pourtant faire en sorte que ça « marche ». Alors on tâche de réaliser des compromis avec les contraintes de la tâche, on adapte, on reconstruit, on se « débrouille » Mais quand les écarts deviennent trop grands entre l'attendu et la réalité de ce qui peut être fait, le stress se renforce. Quand ce que l'enseignant perçoit une moindre qualité de son travail, malgré un surin-

malade



vestissement pour faire toujours mieux et plus, le stress s'installe durablement entraînant TMS¹ et burn-out, déprime, la fatigue « normale » et dont on récupère devient une usure et une lassitude permanente.

L'exercice du métier parfois trop solitaire conduit parfois à penser qu'on est seul dans sa difficulté, qu'elle est due à sa propre responsabilité. Surtout l'isolement, le repli sont des conséquences de l'organisation du travail, quand l'expérience n'est pas prise en compte ou est niée par la hiérarchie. L'idée du personnel fragile ou « en difficulté », comme on dit pudiquement », fait son chemin, y compris auprès des collègues.

Mais il faut le répéter, ce n'est pas l'enseignant qui est en cause, c'est l'organisation du travail qui lui est imposée, c'est « le travail qui est malade ». C'est donc à l'équipe, au collectif des enseignants de réagir, d'opposer la solidarité à la mise en concurrence, de débattre concrètement des situations de travail, de prendre la main au nom de la qualification et des compétences, de l'expérience, de l'investissement dans la tâche à accomplir.

1. Trouble musculosquelettique.

« On nous a demandé... »

« Les programmes n'ont pas cessé de changer : 2002, 2007, 2008. Les postes ont été supprimés. On nous a demandé d'évaluer à tout va, sans se poser la question du pourquoi et surtout du pourquoi faire. J'ai senti que ce qui était demandé n'était plus de rendre ces enfants, mes élèves, curieux du monde qui les entourait, avides de vie.

Pire, on me demandait de faire fonctionner ma classe comme une petite entreprise, en installant de la compétition entre les élèves, en me plaçant moi aussi en concurrence avec les collègues. L'école que j'ai aimée, pour laquelle je m'étais tant battue, disparaissait. [...] Souvent, le matin, je pleurais dans ma voiture avant de franchir le portail de l'école, je ne voulais pas fonctionner comme cela [...]. J'ai envisagé ma démission, mais pour faire quoi ? Alors, j'ai pris un poste de ZIL en me disant que cela m'aiderait à mettre la distance nécessaire. Mais c'est difficile de faire le deuil de ses idéaux. »

Arlette, Professeure des Écoles, Gironde

« Il faut tellement d'énergie, heure après heure, face aux grands groupes qu'on nous impose, si on n'a pas la disponibilité de santé au niveau psychique, c'est épouvantable. [...] Si je ne suis pas à l'affût, les élèves le sentent et tout le monde s'endort. Le plus difficile, c'est cet état de fatigue. Et puis les copies aussi. »

Un professeur du secondaire

« Il y a des choses qu'on a préparées et qui ne se font pas comme on a prévu, parce que je pensais effectivement que moi conduisant la classe c'est plus facile de les amener à écouter que si on envoie un élève, puis un autre. Et c'est vrai que dans ce type de classe, j'envoie les élèves faire les corrections, mais de plus en plus je m'aperçois que j'en viens à une gestion plus collective de la classe, en raison des difficultés de leur dispersion. Donc là j'essaie de les accrocher individuellement, de les interroger individuellement pour que tout le monde arrive à participer un peu. »

Un professeur de Mathématiques



© RIVALDINAI

Carrefour social

Le Carrefour Social, lieu d'échanges et de réflexions autour des questions de santé et qui regroupe la MGEN et plusieurs organisations syndicales dont la FSU, le SNES et le SNUIPP, a réalisé plusieurs enquêtes autour du travail enseignant depuis sa création : l'entrée dans le métier des jeunes enseignants, et « les fins de carrière ». En 2011 une enquête sur la santé au travail, et plus particulièrement les risques psychosociaux et les troubles musculosquelettiques, a été mise en ligne, destinée à l'ensemble des personnels de l'éducation cette fois. Plus de 5 000 enquêtes ont été remplies et sont en cours de dépouillement. Les résultats et analyses seront publiés en Novembre.

Une enquête IPSOS sur le travail

Selon le baromètre Edenred – Ipsos (septembre 2011), sur la motivation et le bien-être des salariés français, 60 % d'entre eux se disent « satisfaits » ou « très satisfaits » de leur situation professionnelle, chiffre en baisse de quatre points par rapport à 2007. La motivation au travail diminue dans le même temps de 5 %. En tête des facteurs de démotivation : le manque de reconnaissance (26 %), la faiblesse des rémunérations (19 %). La confiance dans le management est érodée, surtout dans le secteur public, et, pour la première fois, les Français se disent « moins souvent heureux » au travail.

Se réapproprier le



© RIVALDINAVA

Le « plus beau métier du monde » a peut-être du plomb dans l'aile. Pourtant, on peut recréer les conditions d'une appropriation de ses pratiques professionnelles. La FSU et ses syndicats ont des propositions pour retrouver du pouvoir d'agir.

Reprendre la main passe d'abord par mettre un coup d'arrêt aux différentes mesures et notamment celles qui ont visé à dessaisir les enseignants de tout ou partie de leurs prérogatives : des programmes impossibles, à réaliser dans un temps toujours plus resserré, des contenus d'enseignement contestables, des évaluations normatives visant à piloter les pratiques professionnelles, les injonctions multiples et parfois contradictoires au gré des humeurs ministérielles, la

course aux tableaux de bords, aux « machines à cases », la mise en concurrence des établissements... La FSU prône à l'inverse une école qui permet véritablement l'acquisition d'une culture commune scolaire » qui forme aux grands enjeux de société ? qui s'appuie sur des savoirs communs et des savoirs spécifiques, pour élever le niveau de formation et de qualification de tous les jeunes. Une refonte du système éducatif, de ses objectifs est donc indispensable.

Le travail en chantier

La FSU et ses syndicats ont engagé, depuis longtemps, un travail sur... le travail. Ainsi, en partenariat avec le CNAM, le SNES a mené une étude de 2001 à 2009, concernant respectivement les métiers d'enseignants, de CO-psy et de CPE. Il a donné lieu à la publication de 3 rapports de recherche. Le SNUipp a lancé son « chantier travail » en 2009. Au-delà d'un partenariat avec le CNAM également, il a initié une vaste enquête auprès de

10 000 enseignants, suivie de nombreuses réunions et d'un colloque national en mai 2011 pour débattre du métier et a fait réaliser un film « Une école, des élèves » (vidéos et résultats de l'enquête sur le site www.snuipp.fr). L'Institut de la FSU quant à lui, suite à plusieurs stages et forums, et avec la contribution de plusieurs chercheurs, a publié un ouvrage, « le travail enseignants, le visible et l'invisible », aux éditions Syllepse.

métier

Les programmes doivent être renouvelés, prendre en compte les évolutions des champs des savoirs, les derniers développements de la recherche.

Or que ce soit pour l'élaboration des programmes, des outils d'évaluation, les enseignants n'ont pas été écoutés. Cette négation de leur professionnalisme, alors même que bien souvent, la Recherche leur donnait raison, est insupportable. Il est grand temps de leur redonner la parole, de les associer à tous les niveaux.

conditions d'exercice du métier

Les conditions d'exercice du métier doivent aussi être profondément repensées. Ainsi, au primaire, l'affectation de maîtres supplémentaires dans les écoles (le « plus de maîtres que de classes ») doit permettre le travail en équipe, le décroisement, les regards croisés sur les élèves. De même, dans le second degré, la dimension collective doit être mieux prise en compte. Cela passe, à tous les niveaux, par des temps de concertation reconnus. Mais il faut aussi développer, dans les établissements, les espaces permettant ce travail collectif (locaux, ordinateurs). Le travail avec les autres professionnels (dans ou hors les établissements : personnels d'éducation, de santé, services sociaux...) est devenu indispensable et doit aussi être pris en compte.

L'échec scolaire, l'impossibilité de déjouer les déterminismes sociaux sont aussi une source de souffrance pour les personnels. Abaisser les effectifs, relancer véritablement l'éducation prioritaire, développer les dispositifs d'aides aux élèves en difficultés avec des enseignants spécifiquement formés, à l'opposé des politiques actuellement mises en œuvre est fondamental.

Pour la FSU, les enseignants doivent rester des concepteurs de leur métier. Ils doivent pour cela pouvoir bénéficier d'une solide formation initiale et continue, qui allie les aspects disciplinaires et didactiques, les pratiques professionnelles et les apports de la Recherche, être reconnus dans leur professionnalisme. C'est bien la condition d'une École de la réussite pour tous.

Dans les autres secteurs, aussi...

Quels que soient les secteurs d'activité, le travail est aussi source de dynamique personnelle et collective, d'enjeux techniques et relationnels.

S'appropriier son travail, maîtriser son activité sont des aspirations largement partagées, nécessaires pour se projeter dans l'avenir. C'est quand les pressions hiérarchiques s'intensifient, quand les objectifs et missions sont brutalement remis en question, quand on n'a plus prise collectivement et individuellement sur ce qui faisait l'essence de son métier que malaise et mal-être gagnent du terrain.

Ce sont ces difficultés qu'ont subies de nombreux salariés ces dernières années, particulièrement dans les Services Publics. Les mutations profondes de structures comme à la Poste ou à Pôle-Emploi (fusion ANPE, ASSEDIC), les modifications brutales dues à une RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) imposant réductions

de moyens et par là réductions de missions et la Réorganisation Territoriale de l'État (RéATE) systématisant l'interministériel autour des préfets de régions combinées avec un « new-management » agressif inquiètent et déstabilisent les salariés.

Les suicides « au travail » à France-Télécom ou plus récemment aux Eaux et Forêts en sont un symptôme tragique. La restructuration des nouvelles directions régionales, la mise en place de directions départementales interministérielles ont mis en évidence les mêmes difficultés : les personnels se retrouvent confrontés à une volonté de combiner voire d'effacer des statuts, des métiers, des cultures professionnelles, des références théoriques et des techniques qui s'étaient

élaborées dans des univers différents.

Au travers de nombreuses recherches, de rapports officiels, les problèmes du travail sont moins occultés, les risques psychosociaux commencent à être reconnus. On ne peut pas s'en contenter et cela appelle d'autres formes d'intervention au sein des collectifs de travail, dans l'entreprise et les services. Les salariés doivent s'approprier ces problématiques pour ne plus les subir. « Dans leur diversité, ceux (les salariés) qui travaillent en « connaisseurs » peuvent « retourner » la situation dégradée dans laquelle ils agissent malgré tout », écrit ainsi Yves Clot dans *Le travail à cœur*. Pour en finir avec les risques psychosociaux (Éditions La Découverte, 2010).



© CADEL/NAJA

Évaluations et contrats d'objectifs

Les obligations de résultats se multiplient dans les services publics. L'Éducation n'y échappe pas avec la multiplication des évaluations et contrats d'objectifs

Comme dans tous les métiers, les enseignants se heurtent à des dilemmes de travail qui constituent la trame habituelle de l'activité professionnelle. Certains tiennent à la classe (quelle attitude adopter face à un élève qui perturbe l'activité scolaire ? quels choix opérer par rapport au programme ?...) D'autres se situent dans un cadre plus large (comment réagir aux sollicitations, parfois contradictoires, de l'administration ? aux nouvelles injonctions institutionnelles ?...). Mais aujourd'hui, ces dilemmes se multiplient et se durcissent face à la brutalité des politiques budgétaires (comment mener tous les élèves à la réussite quand les conditions d'étude au sein de la classe se dégradent ?) mais aussi dans le cadre d'une généralisation du pilotage par l'évaluation et les indicateurs.

Malgré des variations selon les domaines, la tendance est générale (dans l'Éducation, la Justice, la Police...) et partout, les conditions de l'action professionnelle sont singulièrement transformées par les injonctions à renseigner des indicateurs quantitatifs et par le pilotage du système éducatif par les résultats.

Dans le premier degré, la mise en concurrence des écoles par la publi-

cation des résultats des évaluations nationales a pu être évitée grâce à la mobilisation des enseignants, mais le sentiment d'être contraint dans ses pratiques demeure.

Pressions administratives

Dans le second degré, les contrats d'objectifs qui imposent des indicateurs chiffrés à atteindre, soumettent les enseignants à une obligation de résultats qui pervertit la notion même d'évaluation des élèves.

Les enseignants qui exercent en collège en ont fait l'amer constat l'an dernier avec le livret personnel de compétences. Non seulement ils avaient obligation de renseigner, pour chaque élève de Troisième, un livret plus que problématique censé rendre compte de la maîtrise (ou non) des 7 compétences du socle en vue de l'obtention du DNB (diplôme national du brevet) mais l'administration a exercé sur eux de multiples pressions pour qu'ils valident le socle pour un maximum d'élèves en lien avec des objectifs fixés à l'avance. Leur évaluation a même été parfois modifiée dans leur dos par le chef d'établissement pour que le collège affiche des statistiques plus « présentables ».

La volonté ministérielle de faire du chef d'établissement l'unique évaluateur des personnels enseignants du Second degré dans le cadre d'une individualisation des carrières participe de ce changement profond du métier d'enseignant, avec passage du statut de concepteur à celui de simple exécutant soumis.

Injonctions et contrôles

Le pilotage actuel du système éducatif subit un mouvement contradictoire : d'une part une injonction à la liberté et au renforcement de l'autonomie des établissements, et d'autre part un contrôle néo-libéral qui s'exerce à tous les échelons, de manière descendante, avec une évaluation des personnels et des établissements (celle des labos d'université est particulièrement violente) qui les mettent en rivalité, produisent une série de tensions et cassent les solidarités.

Il convient de s'opposer avec force à ces méthodes managériales dont les effets prévisibles sur les personnes (mise en compétition, clientélisme et servilité) risquent de se substituer bien vite à la recherche de l'efficacité pédagogique.

Une préoccupation présente partout en Europe

Un travail important est mené par le comité syndical européen de l'éducation sur la souffrance au travail des enseignants, notamment dans le cadre de l'application de l'accord-cadre européen sur le stress et le harcèlement.

La santé et la sécurité des enseignants et des personnels de l'enseignement est l'une des préoccupations principales des membres du CSEE, qui estime que le stress lié au travail reste une menace majeure pour la santé et la sécurité. Ce problème requiert donc la vigilance des syndicats européens de l'éducation.

Depuis 2007, beaucoup de travail a été effectué en ce sens, et un plan d'action a été élaboré au cours des séminaires qui se sont clôturés par une conférence en Septembre à 2009 à Athènes portant sur « l'amélioration de l'expertise sur le stress au travail

pour les enseignants et assistance aux organisations membres du CSEE dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord-cadre CES-UNIE/UE APME-CEEP sur le stress au travail ».

Des « bonnes pratiques » ont été mises en évidence. Les syndicats de la FSU ont toutefois rappelé que celles-ci ne pouvaient suffire quand les politiques menées contribuaient à aggraver le stress et que cela devait donc s'accompagner de batailles importantes sur les conditions de travail, le statut et les contenus de l'enseignement.

Dans un nouveau projet, une enquête est lancée pour approfondir ce travail et rassembler des données concrètes sur le stress au travail pour les enseignants eux-mêmes.

Une conférence aura lieu à Berlin les 17 et 18 novembre. Le SNES et le Snuipp seront représentés.

Youri Meignan : « Faire autorité dans le travail »

Qu'appelle-t-on « travail empêché » ?

Je préfère parler de « travail de qualité empêché » : les travailleurs ne peuvent plus faire le travail comme ils savent qu'ils peuvent le faire. Ne plus pouvoir faire son travail avec la qualité dont on se sent capable est insupportable, moins du fait de ne pas être reconnu que de ne pas pouvoir SE reconnaître dans le travail que l'on fait. Les travailleurs expriment une crise de la réalisation de la qualité du travail. Cette crise affecte l'efficacité du travail dans ce qu'il produit pour les autres et dans sa dimension émancipatrice pour les travailleurs eux-mêmes. On ressent cette différence entre deux sortes de fatigues : l'une est lourde et durable quand on a fait du « boulot ni fait, ni à faire », alors qu'elle paraît beaucoup plus légère, voire tonique quand on a le sentiment d'avoir fait « du bon boulot ». La souffrance AU travail, la pénibilité, les risques psycho-sociaux, le stress voire les suicides sont des symptômes de la mauvaise santé DU travail, de son organisation, de sa conception et surtout du manque de débats professionnels sur les critères de qualité.

Ce phénomène touche-t-il la fonction publique ?

Ce processus est général non seulement à la fonction publique mais également dans les différents secteurs d'activité mais il est probable que les services soient particulièrement exposés. L'activité des professionnels y a pour objet direct l'activité de l'utilisateur et donc sa vie, le cours de sa vie. Du coup les critères de qualité sont infiniment discutables et les débats d'autant plus cruciaux. Notons que l'encadrement est confronté au même processus, du fait de l'organisation très hiérarchisée du travail.

Comment ça se joue aujourd'hui pour les enseignants en particulier ?

Ils ne supportent plus les injonctions dites paradoxales. Souvent elles lient deux facettes de la prescription, l'une explicite, l'autre implicite. Par exemple les prescriptions à « individualisation » se multiplient, mais « il va sans dire »

qu'il faut en même temps « faire classe », c'est-à-dire faire vivre un groupe d'élèves dans un environnement non-perturbant qui constitue des ressources pour les apprentissages individuels. Ces injonctions exacerbent des dilemmes professionnels qui ne sont pas nouveaux : enseigner et sélectionner, individuel et collectif, compétence et concept, discipline et outil, faire apprendre et faire réussir... Depuis des générations les enseignants tentent chaque jour de régler subtilement et continuellement ces objets professionnels complexes du travail ordinaire. Comment se fait-il que nous peinions collectivement et syndicalement tant à transformer ces trésors d'expériences, chaque jour actualisés, en autorité du métier pour reprendre en main le travail ?

« Cela suppose la constitution de collectifs, qui prennent en charge la controverse... »



Youri Meignan, équipe de psychologie du travail et de clinique de l'activité du CNAM,

Quelles sont les marges de manœuvre, ou les leviers de transformation dont disposent les salariés ?

Le syndicalisme est de plus en plus enjoint à contribuer à une gestion de la souffrance AU travail. Depuis une dizaine d'années différentes pistes visent à reprendre collectivement en main la question de la santé DU travail par la revitalisation du métier. Elles

montrent la nécessité de s'ancrer dans l'authenticité de la réalisation quotidienne et banale du travail, travail tissé d'arbitrages incessants et d'une extrême subtilité pour faire face aux problèmes ordinaires. Dans le flux de l'activité, ces arbitrages disparaissent derrière des « on se débrouille comme on peut » occultés par les « bonnes pratiques ». Pourtant s'ils deviennent le point de départ de véritables controverses entre pairs cultivant les désaccords sur les manières de faire, on élabore des arguments qui deviennent des ressources partagées. La dispute entre pairs permet aussi d'être armés pour disputer aux directions l'organisation et la conception du travail en faisant autorité dans le travail.

Mais cela suppose la constitution de collectifs, qui prennent en charge la controverse... alors que la tradition syndicale est plutôt du côté du rassemblement ! Il y a un collectif de travail (et non pas seulement un travail collectif) quand on

perçoit que les désaccords sont intéressants car ils permettent à l'individu de ne plus être livré à lui-même quand il a des décisions délicates à prendre. Il est urgent de prendre le temps de mener la controverse professionnelle, avec des collectifs qui provoquent le désir de chacun à SE déterminer, c'est-à-dire à devenir auteur de ce qu'il fait en participant à l'histoire du métier.