

## « Ce n'est pas le travailleur qui a changé mais le travail »

### En quoi le travail enseignant a-t-il changé ?

Les enseignants interrogés dans notre enquête\* évoquent plusieurs facteurs de changement. Le premier, c'est une augmentation des contraintes, des activités comme les réunions ou les conseils, jugées périphériques au métier mais qui s'accumulent autour du face à face pédagogique et pèsent sur sa qualité. Le second, c'est ce qu'ils considèrent comme une dévalorisation sociale et économique de leur métier : un statut dans la société qui n'est plus ce qu'il était, des évolutions de carrière ou de salaires limitées, un déficit de soutien de la part de l'administration. Le 3<sup>e</sup> point, c'est la réduction des possibilités de mobilité. Enfin, il faut noter l'absence de stabilité dans les politiques publiques qui entraîne des changements permanents. Les périodes de désorganisation de leur activité et de réapprentissage sont fréquentes et ne leur permettent pas de voir un horizon stable et de donner ainsi du sens à leur travail.

### Comment réagissent-ils face à ces évolutions ?

On observe deux types de réaction. Certains enseignants vont se surmobiliser et se démener pour pallier les impasses de l'institution. Cela a un coût très élevé et ce sont eux qui sont susceptibles de souffrir le plus. On pourrait parler de risques psychosociaux. D'autres au contraire vont se désengager car on souffre moins de ce dont on attend moins. Quand, face aux difficultés quotidiennes, on ne peut pas trouver de réponses satisfaisantes ni en termes de valeurs

, ni raisonnablement coûteuses, on adopte une posture de retrait. Ce désengagement est une conséquence des déficits de l'organisation. Et ce n'est pas le travailleur qui a changé, mais le travail.

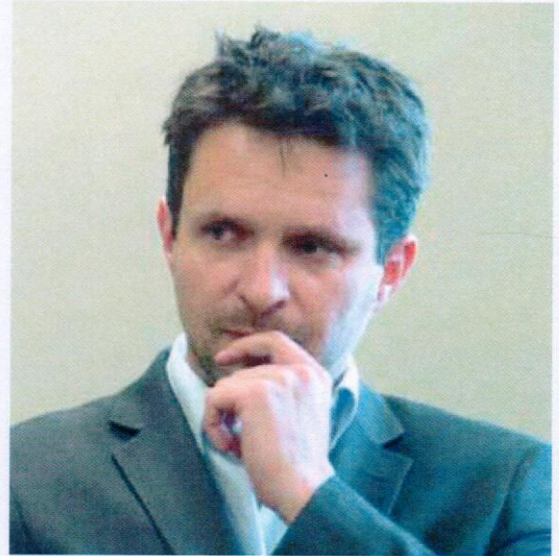
### Le travail enseignant n'est plus reconnu ?

La reconnaissance dépend de trois facteurs. Le premier, c'est un facteur d'utilité. Le deuxième, c'est le fait de faire un travail de professionnel, validé par ses pairs comme « du bon boulot ». Le troisième est celui d'authenticité, le fait de faire un travail qui nous ressemble, dans lequel on peut mettre sa patte et à travers lequel on peut être reconnu. Cette reconnaissance peut venir, à l'interne, des collègues ou de l'institution, et à l'externe, des élèves, des parents, ou de la société en général. Parfois un déficit de reconnaissance d'un côté peut être compensé de l'autre. Mais actuellement, il semble que le déficit soit général.

### Avec quelles conséquences ?

Cela produit de l'isolement et du repli sur soi. Quand on n'est plus reconnu, on n'a plus intérêt à montrer aux autres cette chose intime qu'est son travail. On ne veut plus être exposé au jugement négatif d'autrui. Du coup, il n'y a plus d'échanges de pratiques et donc d'apprentissage organisationnel. Chacun devient de plus en plus seul et l'équipe qui était perçue comme une ressource devient une contrainte. Les relations inter-métiers sont aussi plus tendues par exemple entre les

« L'ÉQUIPE QUI ÉTAIT PERÇUE COMME UNE RESSOURCE DEVIENT UNE CONTRAINTE »



enseignants et l'administration. Les métiers ont tendance à s'opposer alors qu'ils participent tous du même objectif.

C'est inquiétant car dans une organisation, il y a besoin de régulations intra et inter métiers. Si chacun ne fait que ce qu'il est censé faire, ça ne marche pas. Si chacun ne s'investit pas un peu plus que ce qui est prévu par sa fiche de poste, tout s'arrête car les aléas du travail quotidien ne sont plus absorbables.

### L'encadrement a-t-il une part de responsabilité ?

Il n'y a pas vraiment d'encadrement dans l'école au sens où on l'entend dans d'autres secteurs. Et notamment d'un encadrement de proximité. C'est-à-dire de quelqu'un qui soit proche des équipes, en soutien, qui ait des compétences et du temps pour aider à construire des réponses collectives aux difficultés quotidiennes du travail et aux problèmes de pratique professionnelle. Quelqu'un qui puisse proposer un cadre et des ressources mais aussi faire respecter ce cadre. C'est un vrai travail et l'institution ne peut plus se contenter d'annoncer des objectifs et d'exiger des résultats sans fournir les ressources pour y arriver. C'est de sa responsabilité de ne pas confondre autonomie et abandon.

FABIEN COUTAREL TRAVAILLE AU LABORATOIRE ACTIVITÉ, CONNAISSANCE, TRANSMISSION, ÉDUCATION (ACTE) DE L'UNIVERSITÉ DE CLERMONT FERRAND. SES RECHERCHES PORTENT SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL DANS LE SECTEUR PRIVÉ ET PLUS RÉCEMMENT CHEZ LES ENSEIGNANTS NOTAMMENT DU 2<sup>ND</sup> DEGRÉ. IL EST INTERVENU SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL À LA 3<sup>E</sup> CONFÉRENCE DE LA CHAIRE UNESCO « FORMER LES ENSEIGNANTS DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE ».

\*L'enquête porte sur des enseignants du second degré.