

REPRENDRE EN MAIN SON MÉTIER

Sylvie AMICI, Fabienne KHOUDAR, Hélène LATGER, Catherine REMERMIER, Jean-Luc ROGER, Danielle RUELLAND-ROGER, Christelle SERRA

Chapô : Cet article est à plusieurs voix : celle de professionnels engagés avec les chercheurs dans un « travail sur le travail » visant à leur permettre une reprise en main -personnelle et collective de leur métier ; celle de syndicalistes du Snes (Syndicat national des enseignements du second degré) qui ont assuré un partenariat sur ce projet avec les chercheurs ; celle enfin de chercheurs appartenant à l'équipe de clinique de l'activité du centre de recherche « Travail et développement » du Cnam (Conservatoire national des Arts et Métiers) qui ont assumé la responsabilité scientifique de l'expérience.

Pourquoi, comment « travailler sur le travail » ?

Aujourd'hui, dans les métiers de l'Éducation nationale comme dans les autres métiers, des évolutions se dessinent qui rendent problématique l'exercice professionnel¹. Ces évolutions se font dans trois dimensions :

Tout d'abord une dimension que nous désignons comme « impersonnelle », qui n'appartient en propre à personne. Elle tient à toutes les attentes de la société, des institutions et organisations sur tel métier. Cette dimension se traduit par la définition des missions à effectuer, des tâches à accomplir, des procédures auxquelles se tenir, etc.

Dans ce prescrit, auquel chaque professionnel est confronté au quotidien, se développe aujourd'hui tendanciellement une contradiction. D'un côté on a, toujours plus, une exigence de satisfaction personnelle du client ou de l'usager, un impératif de qualité au nom d'une adaptation nécessaire des appareils productifs mais aussi des services, y compris éducatifs. D'un autre côté, est imposée une limitation drastique des moyens disponibles pour faire face à ces injonctions. Les professionnels sont alors pris dans un étouffement qui se concrétise par une charge nouvelle de travail, mais aussi comme cela commence à se produire dans les métiers de l'enseignement, par un brouillage des contenus et limites des métiers, par un élargissement opportuniste des missions. Les professionnels sont ainsi amenés à assumer tout le poids de situations de travail de plus en plus difficiles.

Cependant le prescrit aussi impératif soit-il ne permet pas le travail réel. Pour faire ce qu'il a à faire, un milieu professionnel doit mettre à sa main collectivement ce qu'on lui dit de faire. Il développe une dimension «transpersonnelle » qui concerne l'ensemble de ceux exerçant le même métier. Elle se manifeste par un genre professionnel, stock de façons de faire techniques et de représentations symboliques communes. Elles sont éprouvées par les uns et

¹ Sennett, R. (2006). *La culture du nouveau capitalisme*. Paris : Albin Michel.

les autres, pas forcément identiques pour tout le monde, dans une diversité admise par le milieu. Un tel genre professionnel est une ressource indispensable pour celui qui travaille. Il n'existe pas d'activité qui n'aurait pas de répondant dans les manières de faire et les représentations des pairs.

Dans le contexte actuel, on constate que les genres professionnels tendent à se dévitaliser. Leur capacité à faire ressource pour l'action personnelle est loin d'être au niveau de ce qu'il faudrait, eu égard aux exigences du travail, laissant les professionnels, à leur grand dam, supporter seuls, le poids des difficultés. Pour leur part, considérant les genres professionnels comme passéistes voire néfastes, les hiérarchies s'orientent vers une définition du métier comme un empilement de compétences personnelles largement formelles et élaborées par des experts du travail des autres. Les «bonnes pratiques» censées favoriser la mise en œuvre de ces compétences ne sont pas conçues comme devant découler d'une élaboration collective du milieu mais d'une imitation individuelle de professionnels avertis². Tout ceci n'a pas grand chose à voir avec un véritable travail collectif du milieu sur son propre travail.

Enfin les évolutions du travail ont lieu dans une dimension « personnelle » de l'activité. L'engagement subjectif est inséparable du travail. Le métier mobilise l'histoire personnelle de chacun, ses manières propres de faire et de comprendre, appuyées sur le genre du métier. C'est ce qui permet à chacun d'accomplir sa tâche et ce faisant, de se structurer et participer à la construction du milieu professionnel.

Mais aujourd'hui ce sens personnel de l'engagement subjectif est contrarié par une injonction hiérarchique d'adhésion aux prescriptions, aux objectifs fixés et aux contraintes imposées. Cette exigence de mobilisation subjective sur la personnalisation des tâches, l'obligation de résultat, l'évaluation permanente et en fin de compte la culpabilisation de ceux qui travaillent s'ils ne réussissent pas à faire ce qu'on leur enjoint de faire. Les tensions psychologiques personnelles qui s'ensuivent sont imputées non pas aux problèmes de métier rencontrés, mais à des carences personnelles relevant, au besoin, de structures d'écoute.

Ces évolutions ne sont pas encore entièrement réalisées dans les métiers de l'éducation. Mais la tendance est à leur déploiement et donc à une précarisation interne continue des métiers venant faire écho à la précarisation de l'emploi lui-même. On peut certes déplorer cette situation, et le stress, la souffrance qu'elle impose, hélas, à nombre de ceux qui travaillent. Mais il importe selon nous, de s'intéresser aussi aux potentiels de résistance et de riposte qui sont, souvent, aussi vigoureux qu'ignorés. Ainsi notre démarche, dans un souci de recherche fondamentale sur les modalités du développement du pouvoir d'agir des professionnels, est de seconder ceux-ci dans leurs tentatives de reprise en main personnelle et collective^s de leur métier.

Quand un milieu de travail fonctionne bien il n'a nul besoin d'intervention extérieure. Ses façons de faire et ses représentations se créent en quelque sorte par percolation entre pairs, dans le cours même de l'activité. Mais quand un milieu de travail a du mal à faire vivre ses références propres il peut y avoir demande ou possibilité d'intervention. Pour nous, cela passe par la création de micro-collectifs de professionnels dans lesquels est organisé un dialogue sur le détail des « gestes de métier ». Après une période d'observation, des séquences de travail, les plus pertinentes aux yeux des intéressés, sont filmées puis font l'objet de confrontation. Dans un premier temps celui qui est filmé commente ce qu'il a fait, pour lui-même et pour le chercheur. Dans un second temps deux collègues commentent l'un pour l'autre leur enregistrement, en présence du chercheur. Ensuite le dialogue s'engage, toujours à partir des documents filmés, entre tous les membres du petit collectif.

² Ministère de l'Education Nationale (2007). *Recommandations du Haut Conseil de l'Education pour la formation des Maîtres*.

Comme le montre ce que nous sommes en train de faire avec des enseignants³, des conseillers d'orientation-psychologues (Co-psy) et des conseillers principaux d'éducation (CPE), cette démarche permet aux professionnels d'engager un vrai dialogue sur leur métier et de faire ainsi vivre un « travail sur le travail » qui leur permet de se ressaisir, autant que faire se peut, de leur métier dans ses divers aspects.

JLR & DRR

« Travailler sur le travail », syndicalement, quel intérêt ?

Les métiers de l'Éducation nationale, leurs difficultés actuelles, leurs évolutions possibles sous la pression de l'institution, concernent le Snes au premier chef. Aussi a-t-il depuis 2001 engagé avec l'équipe de clinique de l'activité un partenariat portant sur le métier de professeur de second degré, puis plus récemment sur ceux de Copsy et de CPE.

Sur le métier de professeur, le Snes a été historiquement porteur d'une définition comme métier de haute qualification, complexe, nécessitant la maîtrise de savoirs tant scientifiques que professionnels. Par son discours, ses exigences et les améliorations qu'il a obtenues il a contribué à la constitution collective, par le milieu, d'un genre professionnel enseignant de second degré.

La massification de l'éducation a posé de nouveaux problèmes et le genre professionnel enseignant est entré en crise. L'institution, attachée à restructurer le métier depuis « le haut » est absolument incapable de saisir et de tenir compte de ce qui se passe véritablement dans le cours de l'⁴activité professionnelle⁴. C'est à nous, syndicat, tant pour nos collègues que pour leur mission éducative, d'aider à l'évolution et à enrichissement du genre professionnel, pour soutenir leurs efforts dans la reprise en main de leur métier face aux difficultés rencontrées. D'autant que, du fait de l'arrivée massive de jeunes, nous sommes à un moment charnière entre plusieurs générations d'enseignants aux caractéristiques et valeurs différentes. Il est indispensable, face aux coups de boutoir des réformes en cours, que la transmission de l'expérience se fasse, en se renouvelant.

L'expérience ici présentée de « travail sur le travail » contribue à cette transmission. C'est un outil où jeunes et plus anciens peuvent, ensemble, penser à nouveaux frais ce qu'ils font en fondant vraiment leur réflexion sur leur activité. Les résultats que nous avons obtenus montrent que les protagonistes font généralement preuve d'une étonnante capacité à se saisir des situations problématiques rencontrées. Ils en découvrent nombre de facettes. Ils perçoivent que les problèmes qu'ils rencontrent individuellement sont collectifs. Ils expérimentent qu'il est possible de les évoquer et de les traiter comme tels et non comme des enjeux personnels à leur charge. Ils trouvent des ressources nouvelles pour élargir leurs possibilités d'action, autant que faire se peut dans la situation actuelle. Pour beaucoup c'est un soulagement, une réassurance et un encouragement à se mobiliser pour se ressaisir de ce qu'ils font.

Ce faisant, ce « travail sur le travail » renouvelle et nourrit une vision exigeante du métier. C'est vrai pour la plupart de ceux qui participent à l'expérience engagée. C'est surtout vrai au

³ Voir le récit de cette expérience dans Roger, JL. (2007) *Refaire son métier. Essais de clinique de l'activité*. Editions ERES.

⁴ Comme le montre clairement le rapport de M. Darcos à M. Sarkozy : *Propositions sur la situation morale et matérielle des professeurs en France* (mars 2007).

niveau collectif. En pointant ce qui se passe véritablement dans le travail, ses empêchements et ses possibles, en travaillant sur le réel de l'activité professionnelle, la démarche proposée interroge de façon pointue les programmes et instructions, les qualifications requises, la formation initiale et continue, mais aussi l'organisation et les conditions de travail, les finalités des missions assignées, etc. Ce sont toutes les composantes du métier qui sont ainsi passées au crible. Ceci peut d'autant plus contribuer à enrichir la réflexion et les revendications syndicales que ce qui est réexaminé ici l'est du point de vue de ceux qui travaillent ce qu'ils sont les seuls à pouvoir faire avec suffisamment de richesse et de complexité. Ce qui surgit progressivement de cette démarche est ainsi de nature à alimenter la construction, par le syndicat, d'un discours cohérent et fort sur le métier que l'on veut aujourd'hui, afin de pouvoir faire, enfin, du « beau travail ».

Certes, la capitalisation de ce potentiel n'a rien d'automatique, demande et demandera encore-beaucoup d'efforts. Mais on peut en voir déjà quelques effets comme pour les Copsy :

On voit bien à travers les attaques actuelles contre le métier de COPsy que si on arrive à tenir, c'est parce que le métier n'est pas mort, parce que le genre professionnel est encore une ressource. Le fait d'avoir pu poser collectivement avec l'équipe de clinique de l'activité, la question du métier en partant vraiment du réel de l'activité, et de pouvoir en discuter avec des collègues dans des stages, réunions, etc. a été un bon moyen de contribuer à revivifier le genre professionnel. Les questions, les débats sur le concret des gestes professionnels, les controverses, enclenchent une véritable dynamique. Cela ressoude le métier, donne l'envie d'essayer, d'innover et de continuer d'être offensif. En cela, c'est très proche de ce que l'on cherche dans l'activité syndicale : Faire en sorte que les gens s'emparent de fait, « en actes », des questions qui leur sont posées.

Les méthodes proposées par la clinique de l'activité donnent un cadre permettant aux professionnels de se rendre compte véritablement de la richesse et des possibilités d'action qui restent, alors même que parfois on a l'impression d'être dans des impasses.

CR

Mais un des effets les plus marquants de la démarche est certainement à chercher du côté des collectifs mis en place. Ils sont organisés pour être des lieux d'échanges entre pairs, sans jugement, sans hiérarchie, sans obligation d'avoir à suivre un modèle, qu'il soit celui des autres ou de l'institution. L'objet commun est la confrontation, au bon sens du terme, autour des façons de faire, des conditions et moyens permettant un meilleur travail. Ainsi cette démarche est aussi un « retravail » des relations entre individus et entre l'individu et le collectif. C'est une possibilité de redonner force à la conviction que l'on a un réel pouvoir d'agir, comme de redonner le goût de l'action collective. En tout cas de déculpabiliser ceux qui travaillent, de leur rendre une certaine dignité, une certaine fierté de ce qu'ils font et de ce qu'ils peuvent entreprendre pour mieux faire.

Recréer ce type de lien collectif sur le métier peut être un élément de recréation de collectif pour penser et organiser l'action revendicative. Mais il faut pouvoir et savoir s'emparer de la chose. Les chercheurs qui sont nos partenaires mettent à disposition des outils conceptuels, des méthodes. Mais c'est aux syndicalistes à réfléchir à leur prise en compte, alors que les professionnels en disent toute la richesse comme dans les témoignages ci-joints. C'est évidemment très compliqué : Faut-il pousser l'institution dans ses retranchements sur la

question de la réflexivité dans la formation initiale, continue, comme composante même de l'exercice du métier ? Et comment capitaliser dans l'action syndicale ce fait que les collègues peuvent devenir, dans des cadres appropriés, des coexperts de l'analyse du métier et des partenaires de sa transformation ?

HL

Participer à cette expérience m'a apporté plusieurs choses. D'abord, je me suis aperçue que mon métier de professeur était un vrai métier et que les problèmes rencontrés, les autres les rencontraient aussi. Ça m'a permis de me déculpabiliser et de redonner du sens à ce que je faisais. J'ai pu aussi, en regardant les images, mieux comprendre ce qui se passait dans mes cours, de mon côté comme de celui des élèves. Ainsi souvent on croit qu'il s'est passé telle ou telle chose, mais on se rend compte que ce n'est pas exactement ça, voire pas du tout. C'est une puissante incitation à réfléchir. On voit aussi les autres travailler, chacun différemment. Il n'y a pas une seule manière de faire pour atteindre les mêmes objectifs. Du coup on peut réfléchir à de nouvelles façons d'agir. Globalement je suis devenue beaucoup plus créatrice et j'ai le sentiment d'être devenue « acteur » de mon métier. Un autre point mérite d'être relevé c'est, dans l'échange avec les collègues, le « parler vrai ». Il n'y a pas de jugement, il n'y a pas d'enjeux. On peut être honnête. Ça aide beaucoup à avancer, à prendre du recul. On va, soi et les autres, vers un métier où il ne s'agit plus simplement d'appliquer ce qu'on nous dit de faire.

CS

Quand on est CPE, on se sent souvent bien seul dans l'établissement, seul face aux problèmes rencontrés et aux attentes, parfois contradictoires, des parents, des élèves, des enseignants. Travailler en collectif dans ce dispositif nous aide à rompre l'isolement et à nous recentrer sur le métier en se demandant non pas pourquoi on fait telle chose, mais comment on s'y prend concrètement. Malgré les différences individuelles, on reconnaît son activité professionnelle dans les gestes de l'autre et les variantes de sa propre activité. Cela provoque la surprise, déclenche débats et controverses qui permettent de se réapproprier le métier, de le déployer et de mettre à jour d'autres possibles.

La clinique de l'activité est donc très émancipatrice pour les professionnels qui sont incontestablement des experts de leur métier. Le cadre sécurisant du collectif garantit une liberté de parole indispensable à toute recherche. Actuellement, on essaie de mettre en résonance et en cohérence les différents écrits des sept CPE syndiqués et non syndiqués du collectif pour les diffuser afin de faire partager notre expérience.

FK

À travers ce travail avec des chercheurs, nous avons pu reprendre contact avec le genre professionnel, les manières de faire, de dire, de se positionner, construites dans l'histoire de notre métier en lien avec le développement de l'Education Nationale et l'évolution des pratiques en psychologie. À travers des styles différents, nous nous sommes aperçus que nous partagions des conceptions sur ce qui fonde les individus et leur rapport à l'école, le souci de la fonction éducative et émancipatrice de l'orientation. Nous en avons pris conscience en étant

au plus près de nos activités professionnelles, de ce que nous faisons réellement, concrètement. Nous nous sommes interrogés sur ce qui est attendu de la fonction de COPsy car l'institution en donne une lecture paradoxale. Faut-il satisfaire d'abord la demande des personnes ou celle de l'institution ? Ce travail nous a permis de reprendre la main sur notre métier, de partager sur la manière dont nous menons nos activités. D'un point de vue plus personnel, j'ai pu prendre pleinement conscience que j'appartiens à un collectif professionnel. Ce collectif permet de se sentir « porté » dans ses activités, de développer sa créativité, de renouveler ses pratiques. Puis il y a dans le partage avec d'autres collègues, un vrai mouvement de redécouverte de nos pratiques, d'appropriation.

SA