

FSU Poitou-Charentes / Institut de recherche de la FSU  
Marie-Hélène Motard (coord.)

# **Apprendre à écouter le travail**

Une expérience de « travail sur le travail »

Février 2013



## Introduction

Cela se passait en 2007, dans un lycée de la Vienne, un jour de récupération du Lundi de Pentecôte. Une séance plénière et des enseignants qui se trouvaient contraints d'assister à une conférence sur l'orientation faite par un inspecteur pédagogique régional (IPR). Quelques paroles malheureuses du conférencier auprès d'un public déjà de fort mauvaise humeur, et l'exaspération de la salle fut à son comble. La conférence fut interrompue, l'IPR, offusqué, dut s'en aller tandis que quelqu'un lui adressait ces derniers mots: «Vous ne répondez pas à nos difficultés!». Il y avait dans cette exclamation un mélange de colère et de désespoir, né de l'impossibilité de démêler ce qui dans les propos tenus relevait de la mauvaise foi ou bien d'une incompréhension réelle du travail des enseignants, avec le sentiment au final d'être laissé pour compte par l'administration, laissés seuls face aux difficultés du métier.

C'est ce jour-là qu'en en tant que militante, j'ai pris conscience de la nécessité, sur le plan syndical, de nous intéresser de plus près aux difficultés rencontrées par les enseignants dans l'exercice de leur métier, difficultés nouvelles liées au changement des publics scolaires et aux nouveaux modes de management.

D'où la série de stages que nous avons programmés au niveau du SNES de Poitiers, et qui se sont déroulés sur plusieurs années, dont l'intitulé était : «Regards sur les difficultés du métier». C'était une sorte de séminaire où sont intervenus des sociologues (Patrick Rayou, Stéphane Bonnery, Christophe Hérou), des membres du laboratoire d'Yves Clot au CNAM et spécialistes de la clinique de l'activité ( Danièle Ruelland-Roger, Hélène Latger), des ergonomes (Dominique Cau-Bareille). D'emblée la question du travail fut au cœur des différentes interventions : le travail de l'élève tout d'abord dont les enseignants n'ont pas de véritable connaissance car il a été longtemps externalisé, le travail des enseignants ensuite avec sa complexité, les phénomènes d'emprise et de déprise qui en découlent, et la confrontation à son intensification.

Etranges stages au demeurant, relevant plus d'un séminaire de recherche où le syndicat n'est pas là pour donner les réponses et dire ce qu'il faut faire, mais pour se mettre, avec les autres, en quête d'une réalité qui tout d'abord échappe : on parle de «difficultés», parfois même de «souffrance», mais qu'y a t-il derrière ces mots ?

La seconde étape importante a été constituée par le Colloque sur le travail que nous avons organisé au nom de la FSU, en juin 2011, et en partenariat avec l'institut de recherche de la FSU. Etape importante, parce que la question du travail était appréhendée, cette fois-ci, dans un cadre fédéral, mais également par les effets de ce colloque en terme de formation et d'orientation de l'action syndicale.

Ce colloque a permis de comprendre que le travail, entendu comme l'activité des salariés, ne se laisse pas appréhender comme cela et qu'il est de la plus haute importance, dans un temps où se mettent en place les CHSCT, que les militants syndicaux se dotent de nouveaux outils d'analyse.

C'est pourquoi la FSU Poitou-Charentes a décidé de s'engager, au terme du colloque, dans une recherche-action, qui ne s'adresse pas aux seuls représentants des CHSCT, et dont l'objectif est d'aider les militants à analyser les situations de travail en vue de leur transformation. Celle-ci est en train de se mettre progressivement en place et fera l'objet d'une autre publication.

Consciente du caractère central du travail pour le syndicalisme lui-même, la FSU Poitou-Charentes, en lien avec le chantier «travail» de l'institut de recherche de la FSU, a donc décidé de présenter dans cette publication le compte-rendu du colloque sur le travail de Juin 2011, mais aussi les compte-rendu de stages, les enquêtes, les témoignages, qui tous ont été autant d'étapes vers une meilleure compréhension du caractère central du travail.

Le but de cette publication est d'abord de faire connaître ce qui s'est dit au cours de ces stages - ce qu'on dit les chercheurs, ce qu'on dit les participants -, considérant que chaque parole avait son importance, chacune étant porteuse de vérité et contribuant non seulement à la production des connaissances sur le travail, mais également à la transformation des situations de travail par le moyen d'une réappropriation par les salariés de leur propre activité.

Mais cette publication, qui fait suite à celle sur le travail enseignant<sup>1</sup> réalisée par le chantier «travail» de l'institut de recherche de la FSU, a aussi pour but de contribuer à «rendre visible l'invisible», à savoir le travail militant lui-même et la façon dont les sections académiques et départementales s'emparent des questions nouvelles posées par les transformations du travail et leur impact sur les salariés; questions qui appellent des réponses syndicales nouvelles, lesquelles ne peuvent être construites que collectivement en prenant appui sur la parole des principaux intéressés eux-mêmes.

D'où l'importance que nous avons accordée, dans cette publication, aux propos tenus par les participants, qu'ils soient salariés ou militants. Ils peuvent sembler parfois décousus, se succéder sans se relier, chacun parlant de la place où il se trouve. Et pourtant, l'ensemble, au final, possède cette unité qui tient à ce qui fut l'objet même de ces rencontres.

Le texte qui suit se compose de trois parties de taille inégale et décroissante. La première est consacrée au colloque de juin 2011, « Changer le travail, changer la vie » qui a constitué l'acte fondateur du « travail sur le travail » entrepris par la FSU dans l'Académie de Poitiers. La seconde s'articule autour d'entretiens réalisés avec des professeurs de sciences et techniques industrielles dans un lycée de l'Académie dont le but était de prendre la mesure de l'impact de la réforme des STI sur les enseignants chargés de sa mise en œuvre et d'accompagner l'émergence des revendications. La dernière s'intéresse plus particulièrement à l'activité syndicale sous l'angle où elle serait, elle aussi, un travail.

« Travailler sur le travail » exige, pensons-nous, de combiner trois démarches : entendre d'abord ce que les premiers concernés, les salariés, en disent ; Et, conformément au projet de l'Institut de recherches de la FSU, combiner les travaux de la recherche et la réflexion syndicale.

Selon le centre d'intérêt principal du lecteur, trois parcours s'offrent ainsi à lui : les chapitres 2, 3, 7 et 8 pour ceux qui veulent « écouter » au plus près la parole des acteurs ; les chapitre 1, 4 et les comptes rendus en annexe pour ceux qui s'intéressent aux contributions de « spécialistes » et aux approches plus globales ; enfin, pour ceux qui sont plus concernés par l'intervention syndicale sur les questions de travail, les chapitres 5, 6, 8, 9 et 10.

Marie-Hélène Motard

Responsable de la formation syndicale SNES /FSU Poitou-Charentes

Membre du chantier « travail » de l'institut de recherche de la FSU

---

<sup>1</sup> Yves Baunay, Marylène Cahouet, Gérard Grosse, Michelle Olivier, Daniel Rallet (coord.) *Le travail enseignant, le visible et l'invisible*, Syllepse 2010.



"C'est par le **travail** que l'homme se transforme."

**Louis Aragon**

**Travail**, ce concept a des échos particuliers selon la situation des uns et des autres.

En effet, travail peut être associé à plaisir, souffrance, effort, conditions, salaire, chômage, précarité, obligation, accident, emploi ... et a des connotations différentes selon le domaine où il est utilisé : économie, sciences humaines, sociologie, culture, art, accouchement, physique...

Rappelons le sens étymologique du mot travail : du bas latin *tripalium*, appareil formé de trois pieux, utilisé pour ferrer ou soigner les animaux, ou comme instrument de torture pour punir les esclaves.

Le **travail** désigne l'**effort physique ou intellectuel** qui doit être accompli pour faire quelque chose ou obtenir un résultat recherché.

Il recouvre 4 sens possibles: de l'activité humaine organisée et utile à l'action en passant par l'activité économique voire la profession ou encore l'altération ou la déformation d'une matière.

On voit là que le domaine est vaste et surtout qu'il occupe une grande partie de notre vie.

C'est pourquoi la FSU Poitou-Charentes a décidé de s'y intéresser et d'organiser un colloque en juin 2011 qui s'intitulait «Changer le travail, changer la vie».

Deux jours d'intenses réflexions, d'émotions aussi quand les collègues ont témoigné et de perspectives immenses dans l'action syndicale.

Ce colloque est le début d'un vaste chantier ouvert par la FSU, il s'est poursuivi par des stages comme notamment : «Militer est-ce un travail?» ou encore «Se saisir des nouveaux CHSCT».

Je remercie ici l'équipe d'ergonomes de Bordeaux qui a animé nos journées – Bernard DUGUE, Karine CHASSAING ainsi que les militants et chercheurs du chantier « Travail » de l'Institut de recherche de la FSU et bien sûr tous les participants qui par la richesse de leurs vécus, de leurs expériences professionnelles ont contribué à la nécessaire réflexion sur soi, au nécessaire recul de notre activité quotidienne.

Une conclusion s'est déjà imposée à nous à savoir que cette question est bien un objet syndical dans toutes ses dimensions et demande à être approfondie au sein de notre action militante et professionnelle.

Myriam LIEBY

Secrétaire régionale FSU Poitou-Charentes

## **Première partie**

### **« Changer le travail, changer la vie »**

Compte rendu du colloque  
organisé par la FSU Poitou-Charentes  
Poitiers, les 28 et 29 juin 2011

## Problématique du Colloque :

Les transformations qui affectent partout les façons de travailler, en même temps qu'elles brisent les identités professionnelles, mettent en difficulté les professionnels qui ne se reconnaissent plus dans leur travail. Souffrance professionnelle, perte de sens du métier, il y a un combat à mener sur le plan syndical mais celui-ci peut-il faire l'économie d'une réflexion sur le travail, sur ce que c'est que fondamentalement travailler? Dans le contexte économique, social et politique actuel, quelles formes peut prendre la défense du travail et de ceux qui l'exercent? Qu'est-ce qui, dans le travail, doit changer? Qu'est-ce que le syndicalisme doit porter comme revendications? Les syndicats, eux-mêmes, peuvent-ils échapper à une réflexion sur leur propres pratiques?

La FSU Poitou-Charentes, en lien avec l'institut de recherche de la FSU a choisi, avec ce colloque, de construire des ponts entre la recherche sur le travail, les professionnels des différents secteurs d'activités et le mouvement syndical, l'objectif étant de transformer le travail pour qu'il s'adapte à l'homme et non l'inverse tout en redonnant la parole aux salariés et en élaborant des solutions collectives aux situations de travail intenables et pathogènes.

Intervenants : **Myriam Lieby**, coordonnatrice académique de la FSU Poitou-Charentes), **Karine Chassaing** et **Bernard Dugué**, ergonomes, enseignants-chercheurs à l'Ecole Nationale Supérieure de Cognitique et à l'Institut Polytechnique de Bordeaux. L'un et l'autre ont en particulier conduit des recherches-action avec des syndicats, la CGT-Renault pour Karine Chassaing<sup>2</sup>, la CFDT pour Bernard Dugué<sup>3</sup>. **Yves Baunay**, syndicaliste, ancien responsable national du SNES et animateur du chantier « travail » à l'institut de Recherche de la FSU, Sylvette **Uzan-Chomat** syndicaliste-chercheuse au SNU pôle-emploi, **Marie-Hélène Motard**, responsable de la formation syndicale à la section académique du SNES, membre du chantier « travail » de l'institut de recherche de la FSU.

L'exposé de Bernard Dugué fait l'objet du premier chapitre. Il est suivi par des analyses sur l'organisation du travail sous la forme d'un compte rendu d'atelier et de *verbatim* d'entretiens (chap.2), puis du compte rendu d'un autre atelier animé par Karine Chassaing (chap.3).

L'exposé d'Yves Baunay s'interroge ensuite (chap.4) : « Comprendre pour transformer ou transformer pour comprendre le travail ? ». Puis Karine Chassaing présente un exemple de recherche-action conduit avec la CGT de Renault (chap.5) et le compte-rendu de ce riche colloque se termine par un débat sur les comités hygiène, sécurité et conditions de travail (chap.6).

---

<sup>2</sup> Voir le DVD : *Prévenir les risques psycho-sociaux dans l'industrie automobile* : <http://www2.emergences.fr/fr/?p=1184>

<sup>3</sup> A lire : *Le travail intenable*, dir. Laurence Théry, ed.La découverte, Paris, 2006



## Chapitre Premier

### « Le travail dans tous ses états ».

« Nous ne parlerons pas du travail à votre place ». Tel est le principe de départ adopté par les chercheurs et les syndicalistes à l'initiative de ce colloque, et qui explique l'importance donnée dans cette publication à la parole de ceux qui travaillent et dont parfois le travail consiste à défendre celui des autres. Souvent écrasée, confisquée, occultée, la parole des salariés est rarement perçue comme un levier essentiel de la transformation des situations de travail. L'expertise professionnelle déniée aux travailleurs conduit à ne voir dans leur parole que le signe d'une ignorance ou une menace pour l'organisation du travail. Avant même d'avoir pu s'exprimer, la parole des salariés est alors recouverte par les seules paroles autorisées, le discours technocratique venant prêter main forte au discours du maître, de celui qui a la maîtrise et veut la garder. La parole étouffée fait alors souffrance en même temps que se trouve empêchée l'activité commune d'élaboration qui aurait permis l'amélioration de la qualité du travail.

#### *Témoignages*

Didier (Direction Départementale du Territoire élu syndical), « Au quotidien c'est difficile car il existe un bouleversement complet du métier, des structures, des missions. Cela engendre du stress, des dépressions, et les militants syndicaux ne sont pas épargnés. On en arrive même à des suicides. Ça fait dix ans que je suis sur ce thème et je n'ai toujours pas de réponse ».

Magali (professeur de lettres, adhérente au SNES) « Quand on dit le « travail » de quoi on parle ? Quelle différence avec « l'activité », « le métier » ? Dans le secondaire on ne dit pas ce qu'on fait, quand on emploie le mot « travail » c'est pour parler de celui des élèves et pour se plaindre qu'il n'y en a pas assez. On ne parle avec le mot « travail » qu'en terme d'insuffisance ».

Pascal (professeur en lycée, adhérent au SNES) « On retire le métier (leur connaissance, leur expérience, leur savoir adossé aux secteurs université) aux collègues d'enseignement technologiques ».

Franck (adhérent du SNPES-PJJ). « Petite administration dans une grosse administration. Les hébergements sont fermés ou sont transformés en lieu fermé ou sont donnés à l'associatif privé. Il y a un pilotage simpliste au pourcentage. Toute l'insertion est touchée. On craint d'être calqué sur la pénitencière. Aucun dialogue avec la hiérarchie. Il y a une forme d'usure ».

Jean Pierre (professeur retraité, ancien secrétaire académique du SNES) « A mon époque on parlait très peu du travail. Certes on avait quelques collègues en difficulté. Mais, vers la fin, la souffrance a augmenté. Actuellement, à T., je discute avec des retraités de différents secteurs. Les mêmes récriminations reviennent, à la Poste par exemple : toujours plus de travail et toujours moins de lien avec les usagers. Idem chez les cheminots qui s'occupent des trains privés. Idem à l'hôpital ou on fait de moins en moins bien son boulot. Il faut s'intéresser aux autres métiers et secteurs ».

Myriam. Lieby « Le militantisme syndical provoque aussi des souffrances. La plus grande c'est les a priori contre le syndicalisme, la charge de travail que ça représente. Tout se mélange en permanence et il est difficile de savoir quels leviers utiliser ».

Fabien (professeur stagiaire en lycée) « Pas de formation, est-ce que ça veut dire qu'on ne peut pas savoir ce qu'est ce métier ? Le stagiaire est à la fois prof mais aussi élève, apprenant. On a remarqué que les stagiaires

devenaient « gris » au cours de l'année, confrontés qu'ils/elles sont à la charge de travail mais aussi parfois aux abus de pouvoir ».

Bernard (technicien au Conseil Régional syndiqué FSU-UNATOSS). « On connaît nous aussi l'isolement depuis la régionalisation. On est fonctionnaire d'Etat mais pour d'autres on est à la Région donc on est nulle part. On n'a plus de valorisation. Plus de notes mais un entretien, avec des primes. On est confronté à un supérieur hiérarchique qui lui-même subit des pressions ».

Marie-Dominique (CNED). « Il y a un doublement des arrêts de travail au sein du personnel. Nos managers viennent de Œuvre Telecom et font du management comme ils savent faire. Exit les mutations désirées, le bon travail ».

Françoise (PE en école maternelle). « Tout le monde souffre mais il y a un repli sur soi-même plutôt qu'une lutte collective. C'est parce que les choses sont bien faites, ont une logique ».

Valérie (prof d'EPS, syndiqué au SNEP). « Une des problématiques c'est la question du temps pour se trouver. Il faut trouver une formule pour trouver le temps pour se poser, d'envisager des stratégies, de faire du syndicalisme, du collectif. Mon arrêt de travail long m'a permis de voir que les collègues n'ont plus le temps de rien, que c'est une nouveauté ».

### ***Analyse des situations de travail à partir de l'ergonomie. Bernard Dugué, ergonomiste.***

Il y a quelque chose de commun à tout ce qui a été dit : l'existence de tensions contradictoires : par exemple, « il faut des espaces pour raconter son travail » mais aussi « il y a des mécanismes qui poussent au repli sur soi ».

Le danger, quand on aborde le travail, est de ne pas tenir compte de ces contradictions et d'en rester aux dénominateurs communs. On sait que le dénominateur commun peut être le plus petit dénominateur commun, mais alors on ne peut plus parler du métier.

Parler du travail, ce n'est pas simple.

On ne peut pas supprimer ou nier la contradiction. Une contradiction, ça se travaille.

La difficulté dans l'analyse du travail est liée aussi à la multiplicité possible des angles d'approche. On peut aborder le travail d'un point de vue macroscopique ( ex : les explications des situations de travail à partir de la mondialisation) et d'un point de vue plus microscopique ( les effets sur l'individu). Il n'y a qu'un seul objet, « la boîte », mais on la regarde de différents points de vue. Toutes ces perspectives ont leur pertinence. Il n'y a pas de théorie juste ou fautive en ergonomie. Le fond du fond de l'ergonomie c'est « Quel est le regard qui m'est utile pour agir ? » Le souci c'est d'avoir des modèles opérants. C'est la seule question valable pour les ergonomes.

L'intensification du travail, qu'est-ce que c'est ? Elle s'exprime souvent sous la forme « j'en fais plus dans le même temps ». C'est l'idée qu'il y a plus de tâches et qu'il faut donc les réaliser plus vite. On confond, ce faisant, l'intensité et la vitesse. Or, qu'est-ce qui a changé ? La nature du travail ou bien sa quantité ?

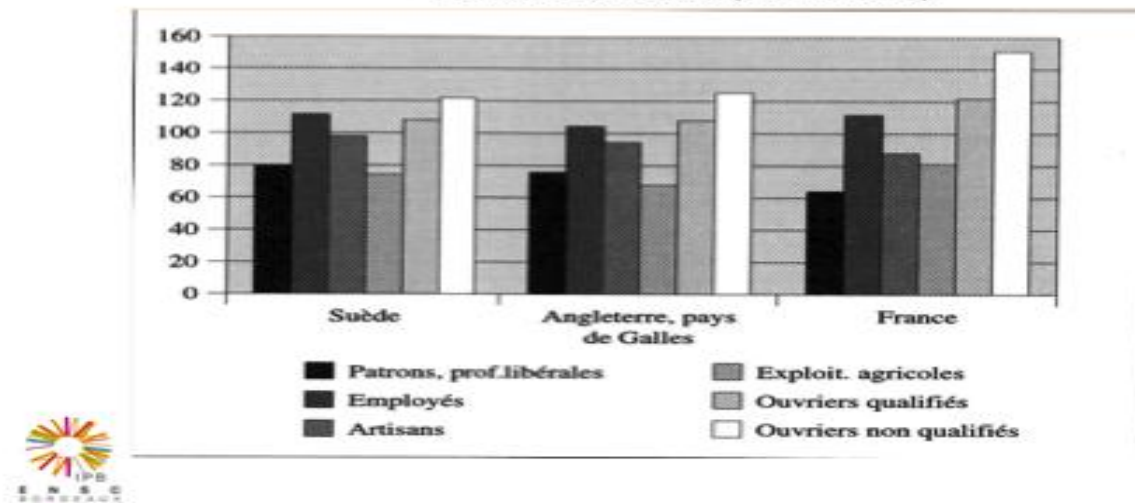
L'accent mis sur les risques psychosociaux permet de poser les vraies questions mais peut aussi enfermer dans le subjectif. Par exemple, les suicides. Ils ont forcément une part personnelle, vue l'intrication étroite entre le privé et le professionnel. C'est pourquoi, en ergonomie, on n'analyse jamais les raisons d'un suicide car nous sommes tous différents. Dans un service on ne se suicide pas tous. On refuse de pratiquer des autopsies psychiques (CHSCT). C'est une position de principe.

Quelques données chiffrées touchant la santé au travail :

On constate l'existence d'inégalités sociales face à la santé et elles sont plus fortes en Œuvre que dans d'autres pays européens.

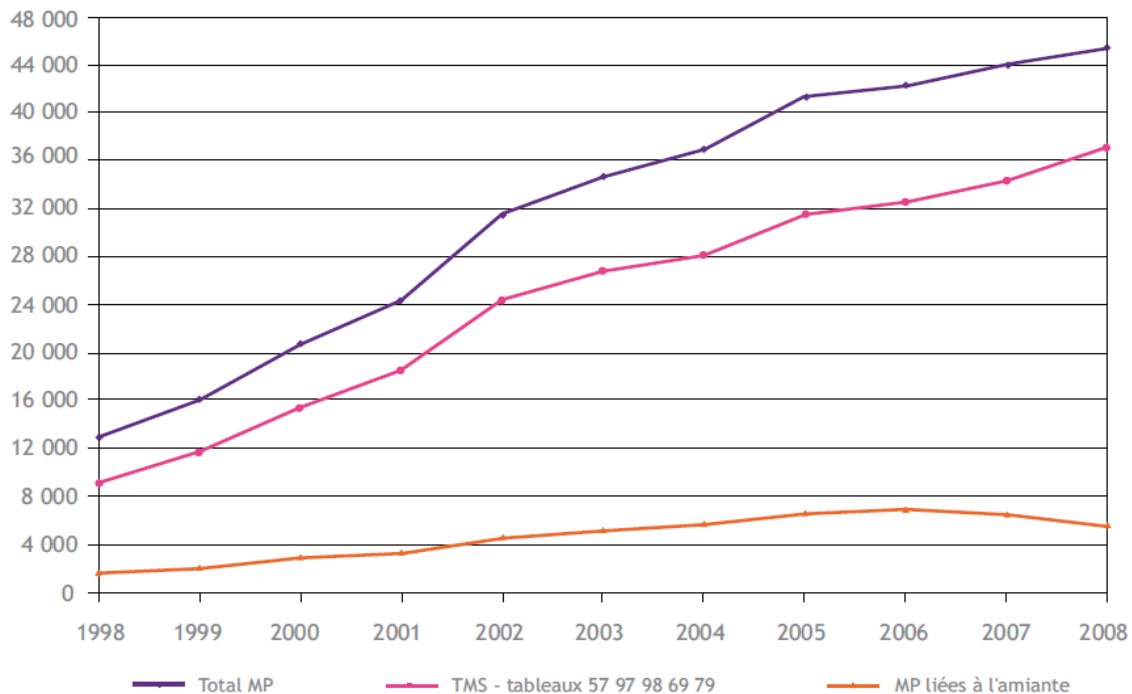
## Des inégalités de santé plus fortes en France

Rapports comparatifs de mortalité (SMR) pour six groupes professionnels.  
Hommes 45-59 ans (Kuntz, 2000)



On assiste également à une augmentation importante des maladies professionnelles (+13,5% par an de 1998 à 2008)

### ● Évolution du nombre de maladies professionnelles sur la période 1998 - 2008



+13,5% d'augmentation annuelle moyenne sur la période 1998 - 2008.

+3,2% d'augmentation annuelle moyenne sur les 3 dernières années.

Il y a eu pourtant des évolutions sur le plan juridique. Les employeurs n'ont plus seulement une obligation de moyens en matière de santé au travail, mais également une obligation de résultats. L'employeur est obligé de passer par les CHSCT pour toute organisation du travail. Le paysage jurisprudentiel évolue actuellement à l'avantage des travailleurs depuis l'arrêt SNECMA (05/03/08)<sup>4</sup>. Malgré cela, le travail n'est pas devenu de plus en plus « propre ». Au contraire.

### Les principales Maladies Professionnelles

	2005	2006	2007	2008
<b>TMS (57)</b>	28 278	29 379	30 968	33 682
<b>Affections rachis lombaire (97, 98)</b>	2 682	2 662	2 798	2 715
<b>Affections dues à l'amiante (30-30b)</b>	6 536	6 731	6 292	5 511
<b>Affections/bruits (42)</b>	1 198	1 126	1 214	1 076



Source CNAMTS

Il existe trois grandes modalités d'atteinte à la santé :

- **les nuisances traditionnelles** qui portent atteinte à l'intégrité physique des personnes et qui sont à l'origine, par exemple, des cancers professionnels.
- **L'intensification** qui génère des pathologies d'hypersollicitation comme les troubles musculo-squelettiques (TMS)
- **la dégradation des rapports au travail**, facteur de développement des Risques psycho-sociaux (RPS)

#### *Les nuisances professionnelles*

On constate une persistance des nuisances professionnelles. On estime, mais c'est une hypothèse basse, que 5% des cancers sont d'origine professionnelle. Ils provoquent 7500 décès chaque année. Si l'on tient compte des inégalités sociales, ce sont 20% des cancers qui sont d'origine professionnelle chez les ouvriers (Haut Comité de Santé Publique). Un ouvrier sur 5, qualifié ou spécialisé meurt entre 35 et 60 ans (Desplanques, 1990). La France est en tête en Europe pour la morbidité et la mortalité par cancer.

<sup>4</sup>Après une démarche de contestation initiée par le CHSCT de la SNECMA, la cour de cassation a rejeté le projet de réorganisation du travail proposé par la direction, donnant raison aux salariés.

## Évolution de l'exposition aux risques

	1990	1995	2000
Bruit intense	27 %	28 %	29 %
Postures douloureuses et pénibles	43 %	45 %	47 %
Manutention de charges lourdes	31 %	33 %	37 %
Cadences élevées	48 %	54 %	56 %



FEACVT - 2000

## La persistance des nuisances « traditionnelles »

Pourcentage de salariés déclarant ..	1978	1984	1991	1998
respirer des poussières	27	27	35	36
manipuler des produits toxiques ou dangereux	14	14	19	22
subir des pointes de bruits très forts ou très aigus	27	25	32	31



Source : DARES Enquête Conditions de Travail

### *L'intensification du travail*

L'intensification du travail est, elle, le résultat d'une multiplicité de facteurs. La volonté de réduire les coûts, avec la réduction des effectifs qu'elle entraîne, joue pour beaucoup dans l'intensification du travail – on doit faire plus en moins de temps – à quoi s'ajoute le travail en flux tendu qui supprime les latitudes dans l'organisation du travail que donnait l'existence de stocks.

L'ajustement au plus près des exigences du marché est également un facteur d'intensification. La production en petites séries impose des changements fréquents et des efforts d'adaptation qui ont un coût pour les travailleurs.

Ces logiques affectent également la sphère publique de sorte que l'augmentation de la pression temporelle touche toutes les catégories de salariés : 20 % des salariés déclarent être toujours obligés de se dépêcher. Dans ce contexte apparaissent les pathologies d'hypersollicitation et celles liées au stress.

Quand on change le rythme du travail, on change la nature du travail. Ce n'est pas seulement qu'on en fait plus mais on augmente la complexité du travail. Il y a moins de marge de manœuvre, on trie et on abandonne, on fait du moins bon travail, avec moins de temps pour rectifier les erreurs personnellement ou collectivement car il y a moins d'échanges avec les autres, la hiérarchie elle-même étant moins à l'écoute.

Tout cela s'accompagne d'un accroissement de l'écart entre travail prescrit et travail réel. Des objectifs sont fixés, mais il y a de plus en plus souvent un désengagement de la hiérarchie sur la manière dont les personnes y arrivent. Les processus d'évaluation du travail ne mesurent pas le travail effectif. Ils prennent le travail comme une performance individuelle.

Dans le travail on a besoin de savoir quels objectifs on se donne, on nous donne. Mais atteindre l'objectif ne dit rien du coût humain pour les atteindre. Bien souvent, il y a des prescriptions que l'on ne peut pas faire tenir ensemble. Les salariés se trouvent alors confrontés à des conflits et des dilemmes autour de la qualité du travail qui les font souffrir.

La question de la santé au travail va de pair avec la question de la qualité du travail. L'intensification du travail fait que le coût humain augmente en même temps que la qualité diminue, parce qu'on ne peut plus faire du bon travail.

Il y a des conflits et des dilemmes autour de la qualité. Qu'est-ce que la qualité ?

- Est-ce la qualité du point de vue du métier ? « C'est comme ça que j'ai appris »,
- Est-ce la qualité pour le management, du genre « 80% de clients satisfaits » ?
- Est-ce la qualité pour le marché « faire mieux que l'entreprise concurrente, que l'université d'à côté (classement de Shanghai) » ?

La qualité, est-ce :

- le « juste nécessaire » (Toyota) ?
- Le fait de « prendre soin » de l'utilisateur, de l'élève, etc. ?
- d'être fier de ce que l'on fait ?

Le problème n'est pas qu'il y ait une diversité de points de vue, le problème est que ces divergences ne soient jamais débattues.

### *La dégradation du rapport au travail et les risques psycho-sociaux*

L'intensification du travail s'accompagne de conduites du changement qui dégradent le rapport au travail. Des objectifs généraux sont donnés, mais avec une déclinaison opérationnelle difficile sur le terrain. On a une démarche excessivement descendante avec peu d'ancrage sur les réalités du travail, peu ou pas de concertation avec les salariés ou leurs représentants, et un manque d'attention aux difficultés concrètes rencontrées par les salariés.

Qu'est-ce que le bien-être au travail ? Est-ce la même chose que la qualité de la vie au travail ?

Dans une plaquette de EDF pour prévenir les risques psychosociaux (et signée par tous les syndicats !), on trouve : « menus diététiques, salle de gym, qualité de l'accueil sur les sites, handicapés, recours à un psychologue ». On confond le bien-être au travail et la qualité de la vie au travail. En même temps on

psychologise et on individualise les problèmes. On explique le mal-être par l'existence d'une fragilité personnelle, comme si la fragilité n'était pas le lot même de l'humanité. Tout cela est une façon de ne jamais parler du travail réel et de la façon dont la subjectivité (l'homme, corps et âme) se trouve engagée dans le travail.

Les questionnaires « santé » posent les mêmes problèmes. Ils sont utiles mais ils ne servent pas à l'action. Tous les médecins connaissent et s'appuient en partie ou beaucoup sur le questionnaire « Karasek »<sup>5</sup>. On passe, ce faisant, de la plainte individuelle aux statistiques. « Ma plainte ne représente que 7%, je suis donc une exception et j'en suis coupable ».

Entre le travail prescrit et ses effets sur la santé et la production, il existe quelque chose de généralement nié : la gestion d'aléas, d'incidents, liés à la résistance du réel. Travailler, c'est faire face à ces aléas. Pour le faire, les salariés mobilisent leur corps, leur histoire, leur expérience, d'une façon finalement utile et coordonnée avec les autres. Quand on parle du travail, il faut ainsi comprendre comment chacun « bricole » individuellement, invente, pour résoudre les imprévus de la vie de travail, comment chacun se mobilise, engage ce qu'il est pour bien faire son travail. Aux buts prescrits, les travailleurs ajoutent d'autres buts au nom du travail bien fait, lesquels peuvent entrer en conflit avec les buts prescrits.

On ne se satisfait pas, dans la durée, de faire du mauvais travail, on « prend sur soi ». Nos hiérarchies l'ont compris. En réponse, ils parlent des « bonnes pratiques » au nom d'une « démarche de qualité ». Mais ces bonnes pratiques sont du côté du travail prescrit, elles augmentent l'écart entre le prescrit et le réel. Elle nie l'individuel, tant du côté du réel qui résiste que du côté de la personne qui travaille qui n'est jamais la même. L'écart entre le prescrit et le réel ne peut être comblé, jamais ! – c'est une idée taylorienne – car la réalité ne rentre jamais tout à fait dans le moule. A côté des buts prescrits, il y a la vraie vie avec de vrais gens.

### *Comment définir les risques psycho-sociaux ?*

Ce sont les risques liés à la confrontation entre le fonctionnement social (standardisation, accélération, individu pris comme un rouage, mépris et gaspillage de l'intelligence, isolement, mise en concurrence des salariés, etc.) et le fonctionnement psychique qui nécessite de ne pas être traité comme un objet, de l'autonomie, de la créativité, d'apprendre des choses nouvelles, d'influencer son environnement, l'aide et la solidarité de la part et vis-à-vis de son entourage.

Dans cette confrontation, souvent chacun se débrouille, seul, en fonction de ses propres critères. Les critères des uns peuvent différer de ceux des autres et déboucher sur des conflits de travail, qualifiés à tort de « conflits personnels ». L'impossibilité de tenir tous les critères de la qualité et de débattre des « détails » qui font la qualité du travail a un coût élevé pour la santé psychique.

Si le conflit entre travail prescrit et travail réel n'est pas débattu, si ce conflit n'est pas dit, cela se transforme en conflit intrapsychologique qui est la source de la souffrance. Les conflits intrapsychologiques ne sont pas pathologiques, ils sont l'intériorisation de débats sociaux qui n'ont pas lieu. C'est pourquoi, ils doivent être débattus.

---

<sup>5</sup> Le questionnaire mis au point par Robert Karasek (1979) cherche à mesurer le stress au travail en combinant : les exigences du travail (quantité, complexité, contrainte de temps), le degré d'autonomie (les « marges de manoeuvre », la capacité à peser sur les décisions, la créativité dans le travail), et le soutien social (sur lequel le salarié peut compter de la part de son encadrement et de ses collègues). De nombreuses enquêtes sur les risques psychosociaux s'appuient sur les résultats de ce questionnaire.

## Chapitre 2

### **L'organisation du travail au cœur des conflictualités sur l'activité de travail**

*Le compte-rendu de l'atelier sur ce thème a été réalisé par Yves Baunay. Il est suivi du témoignage de K., professeur de génie mécanique qu'elle a bien voulu re-transcrire, et qui montre comment une décision relative à l'organisation du travail (la réforme des séries technologiques industrielles (STI) ne laisse pas indemne ceux qui s'y trouvent confrontés. Enfin on pourra lire la retranscription, par Yves baunay des témoignages croisés de K. et de son conjoint, placés tous les deux en situation de reconversion contrainte.*

#### ***Compte-rendu d'atelier***

Le dialogue se noue facilement entre les intervenants issus de divers secteurs d'activité et divers métiers : enseignement aux divers niveaux, dans les diverses disciplines, protection judiciaire de la jeunesse, etc.

Les situations de travail concrètes révèlent une grande porosité entre les sphères de la vie : professionnelle, citoyenne, familiale, publique, privée. Quand les activités s'harmonisent entre ces sphères ça va bien. Un trop fort investissement dans la sphère professionnelle et une dégradation de la situation de travail impactent le vécu dans les autres sphères. Actuellement, le travail enseignant ne semble plus avoir de limite et les pressions de toutes sortes n'aident pas à bien vivre son travail.

Les réformes se multiplient dans les différents secteurs de l'enseignement, dans l'insertion, la culture. Elles transforment en profondeur le travail : les prescriptions sont plus contraignantes, l'espace de créativité et conception du travail se restreint, les tâches s'ajoutent, la pression augmente. Les salariés sont déstabilisés et doivent résoudre des dilemmes plus difficiles (qu'est-ce qui est essentiel ou inutile ? Faut-il tricher, désobéir lorsqu'on a l'impression de faire du mauvais travail ? Comment gérer son temps ?) « On a l'impression d'être appelé à faire de la magie » « comment faire un travail efficace malgré tout ? »...

Le décalage est de plus en plus vivement ressenti entre l'idée qu'on se fait du métier, les normes professionnelles, les valeurs dont on est porteur et les tâches qu'on nous demande de faire et dont on ne comprend pas le sens. « On peut être amené à faire des trucs de folie ».

Tous ces échanges montrent bien la centralité du travail pour ceux qui le réalisent et qui cherchent à se réaliser en même temps. Faire son travail, ça n'est jamais être dans la passivité, la simple exécution comme des robots, mais toujours dans la créativité, l'obligation de choisir entre les possibles pour faire face à la situation, faire tenir le travail, pouvoir s'y reconnaître, etc., faire de la résistance face aux prescriptions absurdes ou aberrantes.

Il y a aussi les situations dont on a du mal à parler en public... la reconversion forcée d'une discipline à une autre, qu'on vit en solitaire, sans être aidé par l'administration, l'inspection... le syndicat même.

Affronter le regard des autres, sans aucun endroit pour pouvoir parler, échanger, faire du collectif. Tout cela peut induire de « grosses souffrances ».

Et tout cela débouche très vite sur le questionnement de l'activité syndicale elle-même face à ces situations singulières. Comment faire du collectif avec tout cela ? Comment dépasser ce « sentiment d'impuissance » qui s'empare des militants ? Le travail syndical devient lui aussi complexe face à l'avalanche des réformes qui désorganisent le travail lui-même et atteint la conscience professionnelle. Comment remettre la main sur le travail ? Le temps semble révolu où les « syndicats de métiers » étaient un recours comme spécialistes du travail : « Le travail nous appartenait ; pour sa définition notre analyse prévalait » selon un collègue du SNUEP. « Nous avons été remplacés par des groupes d'experts, des comités de pilotage... sur tous les sujets, les rythmes scolaires... »

Les nouveaux instruments mis en place, comme les livrets de compétences servent d'abord à vérifier le travail des enseignants au lieu de les aider à bien faire leur travail. N'est-ce pas finalement la même chose pour toutes ces réformes qui nous tombent sur le dos à des rythmes effrénés dans tous les secteurs. Et si on nous laissait un peu faire notre travail comme on voudrait pouvoir le faire ? Faire du bon travail selon les critères du métier débattus entre nous !

L'idée de service public semble s'être cassée. Mais cette notion ne tient que si elle a du corps, si elle vit dans l'activité même du travail. C'est là qu'il faut aller la chercher et la faire vivre au concret. Là où les



agents des services publics se donnent des marges de liberté, se construisent des marges de manœuvre, individuellement et collectivement. Là où ils co-construisent avec les utilisateurs les services utiles aux gens et à la société !

Y aurait-il démobilité des collègues face à des situations de travail plus difficiles ? C'est sans doute un trompe l'œil. Si les agents souffrent, c'est qu'ils donnent beaucoup, sont très exigeants, défendent des normes de qualité, des valeurs auxquelles ils sont attachés et qui donnent sens à leur travail. S'il y a souffrance, c'est que les gens ne se démobilitent pas : cette souffrance est une forme de résistance « la première forme de résistance à la mondialisation ».

Mais cette souffrance est trop souvent vécue individuellement. Il faut que le syndicat, avec les agents, réussisse à décortiquer les situations de dilemmes dans lesquelles on les place. Le vrai enjeu du travail, c'est la part d'individualité et d'autonomie dans l'activité : c'est là que réside la vraie humanité du travail. Cela ouvre des perspectives immenses à l'activité syndicale si elle trouve les voies et les moyens de s'en saisir, de prendre appui dessus.

Les prescriptions incitent de plus en plus à la triche et à la désobéissance. Mais on est sur le fil du rasoir. S'il y a un pépin, l'individu va trinquer !

Un débat s'ouvre sur les appels à la désobéissance, les appels à mal faire le travail (remplir toutes les cases par exemple dans l'évaluation des compétences). Est-ce que ça peut être un mot d'ordre syndical ? Danger de vider le travail de son sens !

Encore une fois, activité syndicale collective, activité de travail individuelle et collective, s'entremêlent, s'entrechoquent. La controverse se déploie. C'est bon pour l'activité professionnelle comme pour l'activité syndicale.

Ça vaut peut-être le coup de questionner les pratiques syndicales descendantes pour mieux prendre en compte le travail réel tel qu'il est vécu, débattu, problématisé par les intéressés avec le syndicat !

### *Un exemple de vécu dans une situation de choc organisationnel*

#### **Témoignage de K.**

« J'étais professeur de génie mécanique construction, en poste fixe dans un lycée polyvalent, j'enseignais depuis 17 ans en pré-bac STI avec un déroulement de carrière classique. L'attrait pour ma discipline, ses pratiques pédagogiques (de groupe, différenciés, avec un gros volume horaire par classe) ne s'était pas altéré. Le sentiment de faire un travail valorisant contribuant à l'ascenseur social était un fil conducteur de mon activité professionnelle.

La réforme du lycée et plus particulièrement la transformation de la voie technologique a tout bouleversé. Précarisée par une mesure de carte scolaire, sans possibilité de réaffectation dans ma discipline d'origine, peu de possibilités se sont alors ouvertes à moi :

Subir le système et effectuer des remplacements dans d'autres disciplines sans formation ou dans ma discipline sur la totalité de l'académie, sans aucune perspective à moyen ou long terme ;

Tenter de maîtriser mon devenir professionnel à moyen terme par une reconversion dans une autre discipline mais tirer une croix sur mon cursus, ma discipline de recrutement, mes convictions sur la voie technologique et plus particulièrement les pratiques pédagogiques qui y sont associées.

C'est le deuxième choix que j'ai effectué. Ce choix a été difficile, car contre mes convictions syndicales qui s'appuient sur des interventions collectives et non individuelles, mais aussi, car cette reconversion est insuffisante d'un point de vue disciplinaire (environ 100h de formation didactique et disciplinaire).

En 2009, mon année de reconversion a débuté par ces sentiments de frustration et de culpabilité, qui sont passés au second plan en raison de l'investissement très important que j'ai réalisé. En effet, la prise en responsabilité de mes classes en collège, dans une nouvelle discipline, associée à une formation interne ne m'a laissé que les soirs, les week-ends et les vacances pour :

- Découvrir les programmes et les documents d'accompagnement,
- Réaliser une progression cohérente dans une nouvelle discipline,
- Construire des séquences et des cours au plus vite,
- Utiliser des manuels scolaires,
- Prendre en main des logiciels disciplinaires,
- Cibler les exigences pour construire des évaluations,
- Comprendre un nouveau public et découvrir ses clés au plus vite pour gérer sa classe sans autoritarisme et sans laxisme,
- Répondre aux demandes institutionnelles qui sont nouvelles : adapter mon enseignement aux élèves relevant de Projet d'Accueil Individualisé,
- S'intégrer à une nouvelle équipe pédagogique,
- Comprendre le fonctionnement administratif de ce nouveau type d'établissement,
- Participer aux formations didactiques et disciplinaires délivrées aux quatre coins de l'académie,
- Rechercher une problématique et constituer un mémoire au plus haut niveau de mes connaissances dans cette nouvelle discipline,
- Préparer une soutenance de ce mémoire,
- Préparer une visite puis une inspection de validation,

Une surcharge de travail est donc apparue très rapidement pour combler la différence entre le travail prescrit et le travail réel et pour limiter le manque d'assurance produit par l'absence de recul sur les pratiques pédagogiques de la discipline. Par ailleurs, la rédaction du mémoire et sa soutenance, l'inspection de validation ont généré une pression très importante.

Un an après, la reconversion validée, toujours avec la même surcharge de travail, liée cette fois, à une affectation provisoire à l'année sur deux établissements avec deux nouveaux niveaux dont un en lycée, se sont ajoutées la mutation et l'incertitude de ma nouvelle affectation, plus difficile à gérer qu'en début de carrière en raison d'incidences familiales fortes.

Même si l'accueil des équipes disciplinaires en place a été cordial et mon tuteur disponible, je n'ai pu me séparer de l'idée que j'étais une reconvertie dans cette discipline, que mon cursus et mon expérience professionnelle me marginalisaient. Je me suis sentie déclassée. Paradoxalement, j'ai été considérée comme privilégiée par certains collègues car j'ai bénéficié d'une bonification importante pour les mutations.

Par ailleurs, j'ai dû déployer une énergie supplémentaire pour avoir des conditions de travail et de mutations satisfaisantes, car il n'existe aucun texte auquel se référer pour les reconversions définissant le nombre d'heures à réaliser devant élèves la première année, le nombre de classes en responsabilité, etc. Concernant le protocole de validation, il a évolué en permanence. Pour les mutations, des engagements écrits n'ont pas été tenus. La mobilité professionnelle ne devait avoir aucune incidence sur le déroulement de carrière ; or, pour la première inspection de validation, on a tenté de me sanctionner en proposant la baisse de ma note pédagogique.

Si je dresse le bilan deux ans après, certes il subsiste une surcharge de travail mais je ne suis plus précarisée et j'ai une affectation pérenne. L'atteinte de cet objectif n'a pas été sans créer des tensions familiales, une fragilité psychologique temporaire, des troubles musculaires liées à l'utilisation intensive de l'informatique. Cette période a été une douloureuse épreuve.

Des perspectives professionnelles positives apparaissent maintenant, une reconstruction valorisante de mon image dans ma pratique professionnelle se fait jour. Mais je pense que toutes les difficultés ne sont pas pour autant écartées. »

## **Histoires ordinaires et singulières de reconversions**

K. et Ph. étaient professeurs certifiés de construction mécanique jusqu'en 2008-2009. Ils enseignaient en lycée à Niort. Ils avaient conscience de faire du bon travail, un travail où ils s'épanouissaient, un travail socialement utile, en phase avec le développement industriel de la région. Par ce travail, ils se construisaient et construisaient à leur façon un morceau de société. Ils étaient syndiqués et militaient localement au SNES. Engagement professionnel, engagement militant, vie familiale s'articulaient harmonieusement au sein des trois sphères de leur vie quotidienne.

A un moment donné, ils ont dû envisager de réaliser une reconversion. Ce changement brutal est venu déstabiliser leur travail, toute leur vie a été transformée. K. est devenue professeure de mathématiques en collège, Ph. professeur de technologie, en collège également.

Une recherche-action initiée par l'Institut de recherche de la FSU en liaison avec la section du SNES de l'académie de Poitiers, a cherché à comprendre comment ces transformations avaient été vécues dans leur travail et leur vie, comment ils avaient agi, résisté, tenté d'élargir leurs marges de manœuvre pour faire face à la situation, comment ils ont investi dans ce combat singulier leur personnalité, leur perception du métier et du militantisme, dans une créativité permanente.

Nous avons pu vérifier que les individus dans leur activité de travail ne sont jamais passifs ni entièrement déterminés par le contexte où ils sont amenés à agir. Ils ont fait face à des dilemmes, ils ont fait des choix parmi les possibles. Pour trancher ces choix ils ont dû jongler en permanence avec des normes, des critères, en liaison avec des valeurs.

Le principal objectif de la recherche est de mettre en visibilité ce travail souterrain si difficile à révéler par celui et celle qui le vivent, et encore plus difficile à imaginer de l'extérieur, de la part des collègues ou syndicalistes sans parler de la hiérarchie ou des décideurs politiques.

#### - **Un métier, un travail, dont on peut être fier**

« J'étais content de ce que je faisais. »

La construction d'un baccalauréat sciences et technologies industrielles est une longue histoire. Des générations de professeurs y ont apporté leur pierre avec leur travail. Ils ont donné vie à un métier d'enseignant de STI très évolutif et très vivant.

« Des élèves qui poursuivaient des études qu'ils n'auraient pas pu faire sans la voie technologique... Certains allaient en classe prépa... » « On arrive à emmener tous les élèves au niveau minimum d'exigences... » « Mettre à profit mes connaissances et mon expérience pour amener les élèves au plus haut niveau... faire bien mon boulot... c'était valorisant... »

« faire réussir ceux qui sont le plus en difficulté...C'est possible grâce aux méthodes pédagogiques, aux groupes à faible effectif, à la pédagogie différenciée... »

« En STI, on travaille beaucoup en équipe : gestion du matériel, choix des travaux pratiques, sujets du bac...on partageait les progressions... ça ne donnait pas plus de travail.... On échangeait sur l'évaluation avec les collègues... mais chacun gardait sa liberté. »

Quand on peut faire un travail de qualité, cela irrigue toutes les sphères de la vie. « En parallèle avec mon métier, je menais un travail syndical depuis 2003. » « Au moment de la réforme de la voie professionnelle, on avait entamé un travail syndical avec les collègues du SNUEP (syndicat de la FSU rassemblant les professeurs de lycées professionnels) pour que les trois voies trouvent leur place. »

« Avec la reconversion, *je n'ai pas eu le temps de poursuivre la réflexion syndicale entamée sur la voie technologique...* »

#### - **Se résoudre à l'impensable : quitter un travail qu'on aime**

La perspective d'une reconversion a commencé à émerger progressivement, les collègues ont tenté de résister mais finalement elle s'est imposée à chacun.

« Les effectifs se sont mis à baisser en 1<sup>ère</sup> et Terminale STI... » « Une incertitude a commencé à planer sur les 7 à 8 BTS de la filière. » « Une mesure de carte scolaire a été prise pour un collège, rien de dramatique encore... »

Au déclin de la filière, s'est ajoutée une réforme dans laquelle « il n'était pas possible de se retrouver... »

« Enfin la réforme des STI est arrivée... On a compté les heures... On a vu qu'on ne pourrait pas sauvegarder les postes... »

« En 2010-2011, mon poste de STI a été maintenu provisoirement... sans heures d'enseignement... »

« J'ai éprouvé un sentiment de précarité insupportable. Les possibles se restreignaient... il fallait trouver une solution pour se stabiliser... »

« On ne peut pas se reconnaître dans la réforme STI2D. La productique est pratiquement supprimée... La production devient une économie de production... Il fallait trouver une voie de désengagement de tout cela... »

« J'aurais pu rester dans la nouvelle filière STI2D... mais la perspective d'enseigner autre chose que ma discipline (j'ai vu les référentiels de terminale)... Je ne trouvais pas ça honnête... me présenter devant les élèves avec si peu de recul par rapport aux connaissances à faire passer... »

### - **D'abord explorer les possibles... Des dilemmes lourds à trancher et qu'il faut trancher seul**

« Quand j'ai compris que la réforme s'appliquait... que les postes seraient supprimés... je me suis dit qu'est-ce que je fais ? Devenir TZR ? Mais il n'y avait pas de poste de réemploi possible... »

« Avec la loi sur la mobilité des fonctionnaires en toile de fond, on percevait une menace de mise en disponibilité forcée. »

« Devenir chef d'établissement ? Pour faire appliquer des réformes que je combats... »

« Aller vers une autre discipline ? Ce que j'avais combattu syndicalement jusqu'ici... et enseigner une discipline sans avoir le niveau d'études nécessaire, c'est tromper les élèves... tromper le monde... ça ne peut pas s'acquérir avec une petite formation. »

« J'ai dû trancher seule parmi les choix possibles, alors que j'ai toujours défendu l'action collective... syndicale. »

« Quand il n'y a plus rien de collectif proposé... tu te marginalises... ça heurte mes convictions syndicales. »

### - **Un combat solitaire pour élargir ses marges de manœuvre. Faire respecter ses droits.**

« On ne sait pas comment ça se passe quand on demande une reconversion... est-ce qu'on peut revenir en arrière ? Tout n'est pas clair... et en face un rectorat qui veut surtout faire du chiffre... »

« La première ressource à acquérir est la formation. J'ai fait une lettre à la DRH pour obtenir une formation universitaire en math... Je n'ai obtenu que 120 heures de formation... et pas à l'université... mais avec des formateurs enseignant en lycée ou en collège (1 en IUFM)... une formation en didactique avec quelques points en math... mais ça ne couvrait pas tout le programme... c'est bien insuffisant... »

Il faut résister, faire face à une pression énorme de toutes parts.

« J'avais l'impression de refaire le concours de recrutement. » « L'inspecteur de la nouvelle discipline te regarde de haut... il m'a dit un jour : je viens de voir un contractuel, vous n'aurez pas de mal à faire mieux. Une façon de te prendre pour une sous-crotte... » « J'ai dû me battre avec l'inspecteur, qui sous prétexte que je changeais de discipline, voulait rétrograder ma note pédagogique. Il m'a dit : vous n'avez pas le niveau, ni l'expérience dans la nouvelle discipline ! »

Avec l'administration, il faut faire respecter les droits relatifs aux mesures de carte scolaire pour l'affectation sur poste après reconversion. Car il n'y a pas de règles claires.

« Je me suis entendue dire : mais vous bloquez un poste. » « Alors tu encaisses... tu encaisses... »

### - **Une transformation profonde du travail**

Il faut découvrir le nouveau métier et se « l'approprier ».

« C'est difficile de s'appuyer sur l'expérience... Je dois même oublier mon expérience... enseigner la technologie en collège, ça n'est pas le même métier... »

« Tu n'as pas le niveau, ni l'expérience dans la nouvelle discipline... ! » « Pour les cours, tu as tout à préparer... tu joues en permanence ta crédibilité auprès des élèves... »

« Je n'ai plus de base... je suis dans la contradiction entre ce qu'on me demande de faire... et l'espace pour le mettre en œuvre... »

« Avant, j'avais un programme à faire... là, finalement, j'ai plus de marges de manœuvre... mais c'est difficile de mettre en œuvre... à terme, il y a plus de possibilités de faire des choses intéressantes... Mais en attendant, il faut résoudre des problèmes plus importants... de discipline, sans autoritarisme. »

« Avec le B<sub>2</sub>I et le livret de compétences, je vois bien qu'il y a des pratiques de collèges à connaître, à découvrir... »

« Il y a une masse de travail impressionnante, une charge de travail énorme et ça n'est pas reconnu. » « Il faut faire dans l'urgence... mais pas s'essouffler... »

La différence des publics entre le lycée et le collège est un élément important de transformation du travail.

« Il y a un choc en arrivant au collège... On est décalé par rapport au public... C'est difficile de s'adapter... la gestion du public... le vocabulaire... le comportement... trouver les clés... il a fallu au moins 3 ou 4 mois... »

« En STI, on emmenait tous les élèves... en 3<sup>ème</sup> il y a trois ou quatre élèves de niveau 5<sup>ème</sup> avec 3 ou 4 de moyenne... on se pose des questions : qu'est-ce qu'ils font là ? Comment les aider ? Mais c'est impossible... Je ne pensais pas que ça pouvait exister... ça me choquait... Notre travail c'est d'emmener tous les élèves... J'en ai parlé aux collègues autour de moi... tu vas t'y faire m'ont-ils dit... »

« En formation, tous les collègues faisaient face à ces mêmes problèmes... on faisait plus de gestion de la classe que des math... »

Au total, une pression énorme pèse sur les collègues en reconversion : une classe en responsabilité avec tous les cours à préparer, s'adapter au nouveau public, préparer la leçon d'inspection qui servira de validation, s'intégrer dans une nouvelle équipe, suivre la formation... et s'occuper de sa famille dans des conditions d'éloignement qui compliquent encore les choses...

Tout cela n'empêche pas d'aimer le métier et de chercher à faire du bon travail. « Les math, j'ai toujours aimé... ça me plaît de les enseigner... les élèves au collège aussi... leur faire prendre confiance en eux, les revaloriser, en s'y prenant plus tôt... »

« J'essaie de m'approprier les programmes... il y a des choses intéressantes qui ne sont pas hors de ce que je sais faire... »

### - Le collectif, une ressource précieuse... mais rare.

La reconversion oblige à abandonner un collectif qu'on s'est construit au fil des ans. Dans le nouvel établissement et la nouvelle discipline, tout est à recommencer pour reconstruire des solidarités.

« On peut échanger avec des collègues en reconversion, confronter nos difficultés mais il n'y a pas encore de production en commun... on se sert des productions actuelles du MNR en adaptant... Ces échanges sont positifs ... »

« Au sein de l'établissement il n'y a pas de problèmes... les collègues sont gentils... si on a besoin de quelque chose... mais en fait je bosse surtout chez moi... et pas dans l'établissement. C'est dommage... on n'a pas le temps de s'installer dans l'établissement. » « Et pourtant il y a des pratiques de collège à connaître, à découvrir... *La confrontation c'est bien... ça permet de revoir tes préparations... comment ça se passe auprès des élèves... on n'a pas assez de recul... ça permet de faire progresser ta pratique... »*

« Par contre, le travail en équipe, c'est pas comme en STI... pas du tout la même chose... pas de travail conjoint... on partage une progression... on prépare des devoirs communs... mais pas plus de travail

collectif... »

### - **L'engagement syndical n'en sort pas indemne.**

Constater que la réforme va s'appliquer malgré l'opposition du syndicat et des actions syndicales. Ne pas trouver d'espace syndical de débat collectif lorsqu'il y a des décisions personnelles à trancher. Trancher seul des choix et des dilemmes dont on a conscience qu'ils relèvent aussi du champ d'action syndicale. Se sentir contraint de choisir contre ses valeurs syndicales et de solidarité pour retrouver une situation d'emploi stable. Tout cela est lourd à porter et peut entamer les convictions les mieux établies.

« Faire un choix contres tes convictions.... Il faut assumer... Je n'en ai pas parlé dans le syndicat, seulement aux commissaires paritaires. »

« Je ne suis pas complètement en phase avec les réflexions du SNES sur la voie technologique. »

Mais le plus dur est de mener en solitaire tout le processus de reconversion avec le sentiment que les collègues syndicalistes qui n'y sont pas passés « ne peuvent pas s'imaginer » même si « les camarades que j'ai sollicités ont répondu présents... »

« Au final, il n'y a rien de sérieux proposé par le rectorat... ni par le syndicat : on est contre la réforme... mais la réforme s'applique... et il n'y a rien d'organisé syndicalement pour faire reconnaître tes droits et des conditions décentes de travail en cas de reconversion... »

« C'est un choix individuel que tu dois faire... un combat individuel pour faire reconnaître tes droits... »

« Et lorsqu'on s'entend dire par un syndicaliste à qui on demande de défendre la bonification de points attribuée en cas de suppression de postes, qu'on est « privilégié », cela fait très mal

« *Il ne faut pas laisser les collègues seuls subir toutes ces pressions.* »

« Le combat syndical contre la réforme passe aussi par l'aide des collègues à la reconversion... ça touche peu de personnes... c'est mal connu... mais il y a des choses inadmissibles qu'on fait subir aux collègues... »

Pourtant « Je poursuis mon engagement syndical... Je me suis investi dans le travail des CHSCT... »

### **Conclusion**

On peut s'interroger sur l'intérêt d'aller chercher l'activité de travail et sa transformation dans ses aspects les plus singuliers, les plus micro-sociaux, les plus dissimulés, les plus imbriqués à l'épaisseur de la vie physique et psychique.

On peut y voir au moins deux raisons.

D'abord, c'est à travers la singularité des situations de travail qu'on en découvre les traits les plus universels, tout en restant au plus près du réel.

Ensuite, cette mise en visibilité du travail par la prise de parole de celles et ceux qui le réalisent et son écoute attentive par toutes les parties prenantes, est le début de l'action de transformation du travail, vers son émancipation.

Ces deux aspects sont partagés par de nombreux analystes du travail et commence à cheminer au sein du mouvement syndical, mais pas encore dans les organisations politiques. C'est une énigme sur laquelle de nombreux syndicalistes s'interrogent. Si ces travaux de recherche les aident à résoudre l'énigme, ils auront contribué à leur façon à la transformation attendue du travail.

## Chapitre 3

### « Le travail entre plaisir et souffrance ».

#### *Compte-rendu d'atelier*

Compte-rendu par Marie-Hélène Motard des échanges en atelier entre professionnels de divers métiers et Karine Chassaing, ergonome. Le choix a été fait de tenter de restituer les interactions des échanges.

Les premiers échanges ont porté sur ce qui dans le travail peut faire souffrance (l'isolement, être empêché dans son travail, etc.). Comment, partant de cette souffrance, ne pas en rester au stade de la déploration (« le groupe n'existe plus », etc.) ?

Karine Chassaing invite alors à regarder ce qu'il y a derrière la souffrance. Si les gens souffrent, c'est qu'ils sont engagés dans leur travail, ils se mobilisent. Il n'y a pas qu'une forme d'engagement (celui du militant), ni qu'une forme de mobilisation (la grève). Résister, n'est pas seulement désobéir. S'arranger pour « tenir » quand le travail est difficile, est aussi une façon de résister. Face au constat de l'effondrement du collectif, le travail, parce qu'il est encore le lieu d'un engagement personnel, peut-être aussi le moyen de fédérer, de faire du collectif. D'où l'importance que revêt pour le syndicalisme lui-même une meilleure prise en considération de l'activité des salariés. Fuir la salle des profs, par exemple, n'est pas nécessairement du négatif.

Les remarques de Karine Chassaing sont ainsi une invitation à dépasser les apparences et, pour le militant, à se méfier de ses propres jugements de valeur.

#### *Interventions de participants*

« Christophe Dejours dit que la souffrance n'est pas toujours repérée comme telle car les gens mettent en place des mécanismes de défense. Les professions, elles-mêmes, mettent en place des mécanismes collectifs de défense. Par exemple, les travailleurs du bâtiment chez qui la négation du risque ou le jeu avec le risque est la condition même pour travailler, pour conjurer la peur. Quels seraient chez les enseignants ces mécanismes collectifs de défense ?

Les psychologues du travail expliquent aussi que ce qui fait souffrir, c'est d'être empêché dans son travail. Moi, par quoi suis-je empêchée dans mon travail ? La question du bavardage des élèves et du bruit que ça fait. Cela accroît la pénibilité, je suis fatiguée, je suis empêchée de travailler. Les élèves c'est le réel qui résiste. Il y aussi le sentiment d'échec : comment faire taire les élèves ? Est-ce ma pédagogie qui n'est plus valable ? »

« Moi je suis confronté à l'isolement. En tant que représentant syndical on est placardisé. C'est mon cas depuis trois ans car je gêne. Même avec le syndicalisme, on n'a plus la sérénité d'avant. Depuis un an et demi, j'ai la boule au ventre tous les matins. Que faire ? »

« Question du travail empêché. Cela peut passer par une multiplication des tâches. On a peur d'ouvrir le casier, du parent d'élèves qui téléphone, de la réunion pour je ne sais quoi ! Le cœur de notre métier, l'enseignement avec les élèves, est contaminé par l'ampleur des autres tâches. Cela empêche la disponibilité par rapport aux élèves. On met en œuvre des stratégies pour pouvoir s'isoler soi-même : on fuit la salle des profs, on hésite à rester au bahut plus que nécessaire ».

#### *Karine Chassaing*

« On fuit la salle des profs », voilà un exemple de ce qu'est l'activité, la façon dont quelqu'un répond à une situation professionnelle. C'est un exemple aussi de conflit, lié à l'organisation du travail, conflit

généralement non débattu et qui crée de la souffrance »

### ***Participants***

« On était dans une institution qui avait des règles. Avant je travaillais dans un chantier naval. Maintenant je suis plombier dans le public. Depuis le gouffre s'est creusé avec le privé, qui offrait plus d'avantages mais on avait en compensation dans le public plus de temps et une mission. Au cours des années cela s'est dégradé. On nous a collé des polyvalences. Maintenant on a des fiches de poste, c'est le travail qui définit la tâche et pas la qualification ou le statut. Ça provoque des problèmes d'identité professionnelle ».

« J'ai l'impression de ne plus savoir faire mon métier, à cause des effectifs, des nouveaux programmes. J'hésite à craquer car je pense au bien des élèves. Le fait que moi, responsable syndical, aie pu craquer, cela a libéré la parole des autres collègues. Il y a une volonté de faire autre chose que prof. L'administration ne fait rien. J'ai perdu le plaisir. J'aime pas qu'on dise souffrance au travail. On devrait parler des agressions au travail : ça déculpabiliserait et cela poserait le problème en termes politiques ».

### ***Karine Chassaing***

« Tenir, c'est résister. Là aussi on est du côté de l'activité. Ceux qui souffrent sont bien souvent ceux qui sont très impliqués dans leur travail et tentent coûte que coûte de se mobiliser dans ce travail, de mettre du leur dans des contextes qui parfois réduisent ces possibilités de mobilisation, ils « résistent » dans tous les sens du terme et cela peut avoir un certain coût. »

### ***Participants***

« Le groupe n'existe plus, même au niveau du syndicalisme. Où le trouver ? »

« Redonner de la valeur à nos convictions grâce à des refus de faire certains travaux prescrits, ça fait du bien. Se retrouver entre résistants, ça fait du bien. Aussi comprendre par la lecture, par les colloques. On retrouve une légitimité. »

### ***Karine Chassaing***

« Les stratégies de résistances ont différentes formes, pas seulement la grève. Si les gens travaillent, c'est qu'ils se mobilisent. Cela peut prendre des formes diverses, jusqu'aux gestes. Le travail réel c'est le travail spécifique, que seule la base peut connaître. Comment faire remonter collectivement ces spécificités ? »

### ***Participants***

« C'est important d'identifier les sources d'empêchement. Ce qu'on ne peut pas faire, il ne faut pas chercher à le faire. Il faut jouer la stratégie du pourrissement et faire remonter la « merde » par la voie hiérarchique. »

« On a le ressenti du malaise de la société à travers les élèves. On a un sens du Service public et cela questionne le sens de notre travail. Je n'accepte pas, comme la hiérarchie ou certain(e)s collègues, de laisser un élève au fond de la classe parce qu'il ne veut pas travailler ? Cela froisse mes valeurs, même si je ne me sens pas coupable ».

« Les jeunes enseignants ne sont pas formés : ils sont plus malléables. Ils vont devoir coller aux attentes de la hiérarchie pour être titularisés. Ils ne peuvent donc s'appuyer sur un statut, une expérience, des compétences. Quand on parlera de la souffrance au travail il faudra prendre ça en compte.

Il n'y a jamais de reconnaissance de la hiérarchie du genre « bravo ! Toute votre classe sauf un sait écrire ! » mais on ne les voit que pour se faire taper sur les doigts.

Quand on n'est pas en nombre, on se sent seul. Comment faire du lien entre Écoles ?



Nous sommes porteurs aussi, nous les syndicats, d'injonctions, par exemple : tous les élèves doivent réussir ! Il faut décrypter auprès de nos collègues car on n'y arrive plus. C'est un échec sociétal. »

### ***Karine Chassaing***

« Le militant peut porter des revendications qui sont générales mais qui nécessitent d'être articulées avec un niveau de détails qui est celui du travail au quotidien des salariés . Il importe de partir des problèmes des salariés pour ne pas être seul .

A propos de la reconnaissance : La santé est liée au développement de soi. D'où l'importance de se sentir reconnu dans son travail. C'est une source de satisfaction. On peut se sentir reconnu par la hiérarchie – ça peut être en termes pécuniaire – mais aussi par les collègues, les pairs, pour les savoir faire par exemple qu'on a élaborés. Il y a différents niveaux de reconnaissance.»

### ***Participants***

« Diviser c'est mieux régner. Avant les ATOSS avaient un interlocuteur unique, la Région, maintenant ils ont multiplié les interlocuteurs. »

« Le militant est isolé non seulement par la hiérarchie mais aussi par les collègues. Il y a recul du collectif en général. »

### ***Karine Chassaing***

« Le travail est un moyen aussi de fédérer. »

### ***Participants***

« La hiérarchie a inventé le mot « professionnalisation » et « évaluation » comme si avant il n'y avait pas de professionnel ou d'évaluation. Les mots nous mettent en situation d'infériorité. »

### ***Karine Chassaing***

Le métier. Le cœur de métier. Derrière la notion de métier, il y a la notion d'appartenance à un groupe. Le mot « profession » c'est une catégorie sociale.

Yves Clot parle de « genre professionnel ». Tout collectif de travail partage des savoir faire, informels, impalpables, des choses impensées mais qui soudent et orientent le groupe. Aujourd'hui, il y a des modes d'organisation du travail, des modes de gestion de l'effectif qui peuvent participer à une déstructuration des collectifs et donc des métiers. La perte de sens que ressentent beaucoup de travailleurs est liée pour partie à cette mise à mal des collectifs. Il peut y avoir des pertes de métiers. »

### ***Participants***

« Il faut partir, en tant que syndicaliste, de ce que sont les collègues, mais c'est pas pour en rester à ce niveau, il faut aller vers des revendications plus élevées. »

« La Rectrice dit qu'un collègue d'anglais qui fait LP+Lycée+collège, « c'est normal, c'est la même chose ». Mais justement non. C'est la même profession, mais ce n'est pas le même métier qui est notre travail réel plus nos savoir faire. »

« On parle beaucoup de la désobéissance, terme que j'approuve. La désobéissance doit être justifiée collectivement. »

### ***Karine Chassaing***

« La désobéissance peut donner des marges. »

***Participants***

« Moi je ne travaille que par mail, tout est dématérialisé. Je pourrais être sur une île déserte. »

« J'ai pas le temps », actuellement on l'entend partout. »

***Karine Chassaing***

Certains cherchent aussi à s'anesthésier dans le sur-travail.

***Participants***

« J'ai retrouvé le plaisir de travailler en prenant un temps partiel, malgré le coût financier. Mais il ne faut pas en faire autant en moins de temps. »

## Chapitre 4

### **Comprendre pour transformer ou transformer pour comprendre le travail ?**

Yves Baunay

Hier, avec l'intervention de Bernard DUGUÉ « Travail, intensification et risques psychosociaux », avec les débats en ateliers, il s'agissait de comprendre ce qui se passe dans l'activité du travail pour chaque salarié faisant face à une situation singulière du travail.

Comprendre l'écart toujours présent entre ce qui est prescrit et le réel de l'activité.

Le prescrit relève de ce qui est anticipable et plus ou moins prévisible dans le travail : les tâches à réaliser, le contexte, les caractéristiques individuelles des opérateurs. Le réel de l'activité c'est la gestion des aléas, des incidents, c'est la construction des marges d'initiative et de la liberté, ce qui se passe ou non dans le collectif de travail : ce qui s'instruit à partir de l'activité de chacun, des controverses entre pairs, des solidarités qui se concrétisent...

Cet écart produit des effets sur la production du bien ou des services en termes d'efficacité. Qu'est-ce que cela produit sur le demandeur d'emploi, s'il s'agit d'agents de Pôle-Emploi ? sur les élèves s'il s'agit d'un professeur ?

Cet écart a aussi un coût physique et psychologique pour le travailleur avec ses effets sur la santé.

Cet écart intéresse au premier chef les syndicalistes.

Pour le syndicalisme il s'agit d'être en mesure d'analyser les situations de travail, de s'interroger sur ce qu'est une bonne situation pour le travail, de comprendre à quelles conditions le travail peut être considéré comme possible, comme vivable, comme épanouissant produisant des effets positifs en termes de bien-être, de plaisir, de santé, de fierté au travail.

Mais ce qui est à l'ordre du jour pour le syndicalisme aujourd'hui c'est la transformation de la situation du travail.

Le syndicalisme joue là la crédibilité de son utilité sociale. En quoi peut-il constituer un outil efficace pour les travailleurs, de transformation et d'amélioration du contenu du travail, de la façon dont il est vécu.

Deux questions découlent immédiatement de cet objectif de transformation du travail.

Transformer le travail pour quoi faire ?

Il s'agit pour le moins de rendre le travail possible et vivable pour chaque travailleur, de permettre aussi à chacun de travailler en santé. Tant il est vrai que la qualité du travail est totalement imbriquée au développement de la santé dans le travail et hors travail.

Mais le syndicalisme doit oser se fixer comme objectif que le travail devienne un instrument d'émancipation, de réalisation de soi pour ceux et celles qui le font. Comment un tel objectif peut-il être atteignable dans des sociétés marquées par des rapports sociaux de domination et d'exploitation du travail ?

Transformer le travail : par qui, avec qui ?

Pour reprendre Yves CLOT, si les salariés constituent bien pour le travail et son contenu le problème, ils sont en même temps la solution, les acteurs incontournables de sa transformation.

On a montré hier que les travailleurs sont les vrais experts du travail.

Dans la transformation du travail, ils sont bien le problème. Ils vivent des situations plus ou moins

satisfaisantes, plus ou moins dégradées. Ils se construisent des marges d'initiative en transformant comme ils le peuvent les situations faites au travail par le contexte. Ils résistent. Ils réagissent. Ils ne sont jamais passifs. Ils ne demandent qu'à se mettre en mouvement, mais pour transformer concrètement leur situation de travail et à partir de là participer à une transformation plus générale, plus profonde du travail.

Ils sont donc bien aussi la solution. C'est bien à eux qu'il revient de trouver les objectifs à atteindre, des objectifs atteignables à court terme, à moyen ou à long terme. C'est dans leur activité même de travail qu'ils trouvent les ressources et les savoirs pour agir, pour s'inscrire dans l'action de transformation de leur travail.

Si le syndicalisme prend les choses dans ce sens, il participe à un mouvement de bas en haut, qui part toujours des travailleurs, de ce qu'ils vivent et ressentent, de leurs analyses de la situation de travail, des objectifs à atteindre, des actions à engager...Partir des transformations des situations singulières du travail pour étendre et généraliser.

Est-ce bien toujours dans ce sens que le mouvement syndical conçoit l'action syndicale ?

C'est une des questions que le mouvement syndical est en train d'affronter : cela questionne directement les pratiques syndicales et notamment les rapports aux syndiqués et aux salariés dans leur ensemble. Même si elle a un caractère plus général, la prise en charge de l'activité de travail par le syndicalisme donne une acuité particulière à cette démarche qui s'ancre dans le réel de l'activité du travail.

### *Apprendre de ceux et celles qui travaillent ou l'inverse ?*

Le mouvement syndical est ainsi confronté à cette question nouvelle pour lui : aider les salariés à se réapproprier leur travail, à remettre la main sur leur travail pour le transformer, le remettre à leur main, pour lui redonner du sens...

Le mouvement syndical découvre (ou redécouvre) le travail à un moment où il est particulièrement malmené, à un moment où les pathologies au travail prennent une actualité brûlante et envahissent l'espace médiatique.

L'histoire du chantier travail de l'Institut de la FSU depuis son ouverture en 2006 a accompagné ce mouvement de reconquête problématique du travail et de son contenu par le mouvement syndical et les salariés.

À l'automne 2006, on était dans le déni du travail. Pour réaliser le dossier de Nouveaux Regards n° 37-38 en juin 2007, nous nous sommes adressés aux chercheurs qui, dans la foulée des travaux d'Alain WISNER et de l'ergonomie de langue française dans les années 70 n'avaient cessé d'approfondir la connaissance de l'activité de travail, ce qui se cache entre les prescriptions, les anticipations et le travail réalisé. Pourquoi le mouvement syndical ne découvre-t-il que maintenant l'intérêt de ces travaux ? Cela reste une énigme.

À partir de 2008-2009 avec la médiatisation des suicides chez Renault ou à Œuvre Télécom on semble changer d'époque. Le mouvement syndical cherche à s'emparer des questions liées au contenu du travail. Mais l'expérience fait cruellement défaut. Les repères manquent. Il faut inventer. Le chantier travail joue son rôle d'alerte en direction du mouvement syndical. Il multiplie les animations de stages, les forums où la parole est d'abord donnée à ceux et celles qui travaillent et aux syndicalistes. Les chercheurs sont sollicités pour aider salariés et syndicalistes à problématiser les situations de travail. Des recherches actions co-pilotées par des ergonomes, psychologues du travail, ergologues, etc. avec des syndicalistes, se multiplient. Les syndicalistes se mettent à apprendre auprès des salariés, à saisir les enjeux insoupçonnés que recèle l'activité de travail. Mais cela ne va pas de soi. Les organisations syndicales, notamment les sections départementales ou régionales de la FSU, des syndicats nationaux de la FSU, ouvrent des chantiers sur le travail et découvrent les obstacles à surmonter pour en faire un véritable objet d'activité syndicale. Les expériences syndicales qui se multiplient sur ce terrain sont pleines d'enseignement. Elles alimentent les débats syndicaux et controverses au sein des organisations.

À partir de ces matériaux, le chantier travail a publié en 2010 :

– un dossier de Nouveaux Regards n° 50 : « Travail et syndicalisme », qui donne à voir un certain nombre d'expériences syndicales sur le travail.

– un livre : *Le travail enseignant : le visible et l'invisible*<sup>6</sup> qui est tiré à 3000 exemplaires.

Là encore, l'objectif est d'alimenter les débats, d'inciter à multiplier les initiatives syndicales sur le travail, afin d'apprendre de ces expériences et des salariés eux-mêmes..

C'est ainsi qu'un travail syndical de fond sur le travail se met en place à l'initiative des militants et organisations syndicales.

### ***Instituer le débat sur les critères de qualité du travail ou commander le travail à l'aveugle ?***

Il n'y a pas de recettes toutes prêtes.

Les syndicalistes qui s'engagent dans l'exploration du travail pour le transformer adoptent une posture modeste. Ils se mettent à l'écoute des professionnels qui affrontent les situations de travail singulières.

Ils impulsent le débat entre les professionnels sur la qualité du travail et ses critères. Ils contribuent ainsi à sortir le travail du déni où il a été trop longtemps cantonné. Les professionnels sont en attente de ces rencontres avec les syndicalistes sur le travail, toutes les recherches action menées par le chantier travail le montrent. Faire circuler la parole des salariés sur leur travail est une amorce de l'action de transformation du travail. Les salariés sont inépuisables si les relations de confiance peuvent s'installer. Ils sont rarement dans la plainte, mais plutôt dans l'activité individuelle et collective, dans les différentes façons d'affronter les situations singulières de travail pour faire malgré tout du bon travail.

Ces rencontres, dialogues, débats avec les professionnels révèlent à travers la singularité de chaque situation, chaque individu, chaque collectif, la profondeur des enjeux repérables dans toute activité de travail.

- La centralité du travail pour les individus qui engagent toute leur personnalité, qui construisent leur identité, leur santé, qui déploient leur créativité... les valeurs dont ils sont porteurs.
- La promesse d'émancipation, de réalisation de soi, de reconnaissance par soi et les autres...et aussi les obstacles et entraves rencontrés dans cette quête de sens du travail.
- L'appartenance à un collectif, à la société tout entière que l'on construit par son travail : on travaille toujours avec d'autres et on construit dans l'activité des segments de société. Ça fait histoire.

Chacun est ainsi porteur, dans son activité de travail, d'un débat avec soi et avec ses pairs sur des critères de qualité du travail.

Les expériences syndicales qui se développent actuellement consistent d'abord à instituer le débat qui existe mais de façon informelle sur les critères de qualité d'un bon travail :

- Instituer le débat sur le lieu de travail entre pairs, c'est construire et consolider les collectifs mis à mal par les situations dégradées et certaines méthodes de management.
- Instituer le débat avec la hiérarchie, c'est déployer la conflictualité naturelle entre le monde de ceux qui commandent le travail et ceux qui le réalisent : cette conflictualité est porteuse de transformations et d'innovations professionnelles et sociales.
- Instituer le débat avec les utilisateurs des services publics : c'est crucial aujourd'hui, au moment où les services publics et le travail des agents sont malmenés par les politiques publiques et où les utilisateurs s'interrogent eux-mêmes sur la qualité des services rendus.

Par ces expériences syndicales, les organisations et les syndicalistes s'outillent pour saisir l'activité de travail des salariés et en faire un élément déterminant de l'activité syndicale et de la mobilisation syndicale.

Ces outils pour instituer le débat sur les critères de qualité du travail se construisent dans l'activité syndicale elle-même. Ils ne peuvent être importés et mis en œuvre tels quels de l'extérieur.

Les recherches actions qui se multiplient, contribuent précisément au développement de ces outils syndicaux qui permettent aux syndicats d'apprendre des salariés et de construire sur cette base les revendications et l'action syndicales.

A partir de l'institution du débat sur les critères de qualité du travail et du déploiement de ces débats au sein

---

<sup>6</sup> *Op.cit.*

même des organisations syndicales, les expériences syndicales montrent qu'on peut tirer la plupart des questions qui préoccupent les salariés et occupent l'actualité sociale.

- La question de la santé au travail qui est complètement imbriquée à la qualité du contenu du travail et à la condition faite au travail.
- Les réformes de l'Etat et des services publics dont l'un des objectifs essentiels est la transformation du travail des agents, pour tenter de les dessaisir de leur pouvoir d'action sur leur travail.
- Le nouveau management public importé des entreprises, qui tente de changer la représentation et le sens même du travail des agents comme des cadres hiérarchiques. Mais ce management suscite et se heurte toujours à des formes de résistances, individuelles et collectives, informelles et formelles.

Les syndicats de la FSU et la FSU, en liaison avec le chantier travail et les autres chantiers de l'Institut de recherche de la FSU sont engagés dans ces terrains de l'action syndicale, retravaillés à partir du point de vue de l'activité de travail.

### ***Retravailler l'activité syndicale elle-même à partir du travail et sur le travail, ou contourner la question du travail ?***

Voilà encore un problème d'articulation, de rencontre entre deux types d'activité humaine :

- Ce que font les professionnels dans les situations de travail qu'ils affrontent : ils ne sont jamais passifs, ils sont dans l'activité avec leurs ressources, leur expérience, leurs compétences. Ils font des choix entre les possibles qu'ils entrevoient pour réaliser leur tâche ; ils tranchent des dilemmes avec des débats de normes ; ils jonglent avec les critères de qualité du travail, avec les débats de valeurs sous-jacents à cette activité...
- Ce que font les syndicalistes de cette activité singulière des salariés, de ce réel du travail, ce qu'en disent les salariés, la façon dont ils le vivent... la façon dont les syndicalistes vont écouter et travailler avec ce réel du travail.

On découvre alors une question redoutable : l'activité syndicale face au travail des salariés, est-ce un travail ? Peut-on la considérer comme une activité humaine comme une autre avec le couple prescrit/réel, avec les articulations activité syndicale militante individuelle et collectifs militants, avec les débats de normes, de critères de valeurs propres à chaque militant, ou internes aux collectifs syndicaux...

Par exemple, face à l'avalanche de réformes politiques qui pleuvent sur le secteur de l'enseignement, celui de Pôle Emploi, celui de la protection judiciaire de la jeunesse, celui de la santé, de la justice etc., face à des réformes qui transforment en profondeur les prescriptions du travail, comment les syndicalistes vont-ils s'y prendre pour comprendre en quoi tout cela transforme le travail réel des agents et qu'est-ce que ces agents font de ces réformes dans leur activité... ? Quelles recherches action sont en cours sur ce sujet, à partir de la réforme des filières technologiques par exemple.

Comment se déploie l'activité syndicale dans ces secteurs : exploration des aspects micro et macro du travail des professionnels, mais en même temps, exploration des aspects micro et macro de l'activité syndicale face à ces transformations du travail ?

Comment, dans les pratiques syndicales, vont être élaborés les positionnements syndicaux : débat pour établir le diagnostic des situations de travail, élaboration des revendications « atteignables » ou plus générales, par un mouvement de bas en haut et de haut en bas, pour ne jamais se déconnecter du réel du travail... ?

Et fait, comment, dans les pratiques syndicales, construit-on l'action en partant de l'idée que ce sont les salariés qui sont les vrais experts du travail, ils sont le problème et la solution pour la transformation du travail ?

Ce sont ces débats qui émergent actuellement des expériences syndicales sur le travail. Ils sont porteurs de transformations de l'activité syndicale elle-même, de renouvellement et d'une redynamisation du syndicalisme.

## Chapitre 5

### **Un exemple de recherche-action chez Renault**

Karine Chassaing présente un exemple d'une recherche/action à l'initiative de la CGT RENAULT et du cabinet Emergences en collaboration avec une équipe de chercheurs : François Daniellou, Philippe Davezies et Karine Chassaing. La recherche/action a été financée par l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES).

Une recherche/action est un processus de recherche, de réflexion et d'action qui vise à résoudre des problèmes que se posent des personnes en rapport avec leur activité professionnelle. Elle est un travail en commun avec des chercheurs et des professionnels sur le terrain. Pourquoi cette recherche/action à l'initiative de la CGT-Renault ?

Pour répondre à cette question, il faut remonter à la situation de l'entreprise Renault au début des années 1980. Renault connaît des difficultés économiques. En 90, elle change de statut. Elle devient une société anonyme, elle est mise en bourse en 94 et privatisée en 96.

L'entreprise veut alors faire adhérer le personnel à la culture du profit. La direction ne veut plus de la CGT comme principal interlocuteur. Entre 1985 et 2009, il y a des suppressions massives d'emplois. Le travail est réorganisé pour réduire les coûts et augmenter la productivité. Il y a une réduction du droit syndical (les heures d'information syndicale sont supprimées, les heures des mandats des élus au CHSCT sont réduites, les délégués syndicaux deviennent des permanents).

Pendant cette période, on assiste à une dégradation des conditions de travail et de santé des salariés. Des salariés se suicident à Guyancourt. Dans le même temps, les élus au CHSCT ne sont pas écoutés et la mobilisation attendue des salariés n'est pas aux rendez-vous. Les militants se désespèrent. Le discours des militants-CGT est ressenti par les salariés comme étant en décalage avec ce qu'ils ressentent. On assiste ainsi à une perte d'efficacité du syndicat, génératrice de souffrance chez les militants,

L'hypothèse de la recherche-action était qu'il fallait penser une autre approche syndicale pour renforcer le lien avec les salariés, en partant du travail réel et en prenant appui sur l'intérêt des salariés pour ce qu'ils font.

Sur les 13 syndicats Renault, 4 n'ont pas participé à la recherche. Avec le réseau commercial, ce sont 38 militants qui se sont impliqués dans la recherche. Selon l'établissement, la catégorie professionnelle, chacun a choisi un « chantier » en identifiant un problème rencontré par les salariés dans un secteur donné. 17 chantiers ont ainsi été définis. La recherche/action s'est déroulée de Mai 2008 à Janvier 2010. Elle a donné lieu à 7 rencontres de 3 jours espacées de 3 mois.

Pour plus de détails, voir sur le site d'émergences (<http://www2.emergences.fr/fr/?p=1184>)

#### ***Karine Chassaing***

Nous faisons des « recherches-actions ». Mais pour cela, il faut une demande syndicale. Avec la CGT, c'était la question de la prévention des Risques Psycho-sociaux ; avec la CFDT, c'était un problème d'intensification du travail.

S'agissant de la CGT-Renault, le point de départ était notamment le constat d'un sentiment grandissant d'impuissance des militants, avec un syndicat de moins en moins en phase avec les salariés.

L'hypothèse de la recherche/action est que c'est en s'intéressant au travail des gens, c'est-à-dire au travail réel, que l'on peut redonner, dans un même mouvement, et leur légitimité aux syndicats, et leur puissance d'agir aux salariés. Mais, pour cela, il faut bien voir que travailler n'est pas se contenter d'exécuter une prescription. C'est bien plus que cela.

Une situation de travail fait se rencontrer :

- une personne singulière

- des conditions techniques et organisationnelles qui varient
- des cadres collectifs (l'entreprise, l'équipe, etc.) : on travaille pour, avec.

L'activité, c'est faire tenir tout cela ensemble. Pour le faire les salariés mobilisent ce qu'ils sont, font appel à leurs ressources personnelles en même temps qu'à celles de l'entreprise.

Pour transformer le travail, il faut aller voir le ou les salariés et parler avec eux de leur travail. Il est difficile de mettre en mots l'activité. Essayez de dire comment on lace ses lacets ! La difficulté vient du fait que les connaissances sont incorporées et que produire un discours sur ce qu'on fait n'est pas d'emblée aisé, et ce, pour tout le monde.

Il faut tenir compte également des représentations sociales véhiculées dans des collectifs qui peuvent bloquer une mise en mot en prise sur la réalité des pratiques, sur ce que font réellement les personnes. Autrement dit, on ne fait pas nécessairement ce que l'on dit. D'autre part, la parole est adressée. Si le salarié parle à un syndicaliste, il va lui parler en fonction d'une attente supposée.

Il n'est donc pas simple d'appréhender le travail réel par les discours.

D'où l'attention qu'il faut porter aux dilemmes, lesquels n'existent que parce que le travail est une activité complexe qui confronte chacun à l'écart entre le prescrit et le réel.

Face à un dilemme, il n'y a pas de juste milieu. La personne est obligée de trancher, de trouver une solution. C'est ce qui fait que le travail n'est jamais conservateur, mais toujours innovant.

Il est important également de transmettre au salarié ce qu'on a compris de son activité. L'enjeu est que chacun perçoive la façon concrète dont il contribue à la production. Il y a un vrai savoir professionnel, de vraies compétences développées par les salariés dont il est important que chacun prenne conscience pour sortir d'une position de victime. C'est en découvrant l'intelligence qu'ils engagent dans leur métier que les gens peuvent en être fiers et avoir envie de le défendre. C'est ce qui permet, sur le plan syndical, de sortir d'une position critique strictement défensive, pour dire « voilà ce qui ne marche pas », « voilà ce qu'il nous faut », et d'avancer les arguments fondés sur une véritable expertise professionnelle.

L'efficacité de l'action syndicale passe par une recomposition des collectifs de travail à partir de la parole des salariés sur ce qu'ils font.

### *Interventions*

« Il faut trouver la bonne distance pour améliorer sans collaborer »

Yves Baunay :

« Le travail n'est fait que de dilemmes, et c'est là la source de l'innovation. Ce qui peut déstabiliser un supérieur hiérarchique, c'est de lui demander ce que lui ferait à notre place de salarié. »

« Il y a souvent une recherche de bouc émissaire au sein même des salariés, parfois attisée par la hiérarchie »

Sylvette Uzan-Chomat :

« A Pôle-Emploi, on rencontre un obstacle à parler du travail car on parle de métiers en profondes mutations. La question de la prévention des fraudes a pris une ampleur énorme à pôle emploi. Pour certains salariés il ne faut pas dilapider les indemnités alors que d'autres minimisent : il y a conflit de valeur, au sein même du syndicat.

Comme il y a eu une fusion des ASSEDIC et de l'ANPE, il y a eu de nombreux conflits tant au niveau du travail concret que de la vie syndicale, que de la relation avec les hiérarchies. C'est source de conflits ou au moins d'incompréhensions.

La nouvelle organisation a été mise en place pour que les salariés ne puissent plus maîtriser le travail, ni même donner leur avis.

C'est pourquoi nous avons décidé au SNU-Pôle Emploi, d'initier une recherche-action sur les identités



professionnelles. »

« Pour éviter de faire tomber le syndicalisme dans le « contrôle qualité » et l'adaptation genre CFDT il faut conserver une visée c'est-à-dire, depuis l'ici et maintenant, se donner des buts, des objectifs, des utopies, qui peuvent être de travailler moins ou différemment, etc. »

« Quand on dit à la hiérarchie l'ensemble des problèmes qu'on peut avoir, la réaction habituelle de la hiérarchie, c'est de réprimer. »

« Il faut qu'on déconstruise les mots employés, par exemple le mot « réformes » qui étaient chargés positivement avant. La même chose pour le mot « autonomie » « service », idem sur le mot « souffrance » au travail. »

« Quand on parle devant les représentants de l'administration, on a des problèmes ne serait-ce que pour poser les débats et les problèmes. »

« Les enseignants ont du mal à se considérer comme des travailleurs, le syndicat a longtemps laissé de côté le côté individuel du travail. Il y a dilemme par exemple entre la prescription de ne pas prendre plus d'une heure supplémentaire et la réalité où on peut prendre une heure et demie par exemple.

« On oublie la « culpabilité ». Les salariés sont présentés comme « responsables » de la crise : les « fraudeurs » par exemple. Il nous faut rendre de la dignité. Les salariés ne sont pas responsables de la crise. »

« Il est difficile de prendre de la hauteur comme syndicaliste. Demander un micro-onde permet de créer du lien<sup>7</sup>. Mais il faut ne pas en rester là. Par exemple. Au mois d'août les stagiaires auront un stage de trois jours. L'administration demande que des personnels viennent les former. Le syndicat n'appelle pas à refuser, car les collègues viendront de toute façon, il demande une compensation. Je pense qu'il faut dire : « Il veulent nous faire revenir ? Alors nous, on veut toucher le pactole ». Il ne faut pas systématiquement coller au terrain mais aussi redonner de la dignité. »

« De plus en plus on a une vision dans la formation qui idéalise le travail et qui entraîne une frustration qui provoque parfois la démission et la souffrance. »

« Les enseignants sont de plus en plus sommés de ne plus être des concepteurs mais seulement des opérateurs. Jusqu'où on va dans la construction de séquences pédagogiques pour des opérateurs. Le syndicat doit-il faire la formation des stagiaires ?

« Le travail enseignant est essentiellement en autonomie individuelle. Les réformes actuelles impactent individuellement, de façon solitaire les collègues. Comment faire pour aller vers les collègues ? Face à des difficultés, le fait de travailler collectivement permet aux collègues d'être moins exposés à la souffrance. Cela implique notamment un changement de pratique.

A propos des stagiaires. Il ne faut pas les laisser tomber, en même temps il ne faut pas être tuteur comme le veut l'administration. Souvent, le syndicat se place comme un prescripteur loin du travail militant réel. »

« La doxa des cadres : ils ne disent plus « néo-management » mais « management moderne ».

« Sur le projet d'établissement, on avait dit tout ce qu'on voulait réellement et cela a été source de résistance. »

---

<sup>7</sup>Il s'agit d'une allusion au témoignage de Sylvette Uzan-Chomat, qui avait été étonnée, dans un premier temps, vu l'ampleur des autres problèmes, de la première réaction d'un groupe de salariés de Pôle-emploi qui avait été de demander un micro-onde,. Dans un second temps, elle avait trouvé que ce n'était pas une mauvaise chose, puisque cela avait permis la constitution d'un collectif autour d'un problème pratique qui avait son importance.

Bernard Dugué :

« Dans la recherche –action, il faut provoquer pour aller plus loin au cœur des choses. »

« Le syndicalisme est de plus en plus institutionnalisé et les militants ont de plus en plus de travail. »

« Un des grands problèmes du syndicalisme c'est l'hyper généralisation. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas construire des discours, des visions, des projets. Mais à partir de quoi ?

Schwartz distingue les « valeurs d'horizon » nécessaires mais qui peuvent avoir l'inconvénient de mettre à distance, et les « valeurs opératoires », celles du quotidien. Cette distance provoque aussi des souffrances chez le syndicaliste. Il vaut mieux vivre les choses dans la contradiction. Il faut partir du détail, alors que les collègues attendent le plus souvent que le syndicaliste apporte la bonne parole. »

Quels sont les obstacles que les syndicalistes mettent pour s'empêcher de voir les salariés ? (la multiplication des réunions par exemple).

Le syndicalisme a du pouvoir, par exemple de parler à la place de..., de représenter, de dire ce qui est bon pour les salariés. Le syndicalisme ces dernières années a été tiré vers l'institutionnalisation.

La seule vraie question pour les syndicats est : est-ce que j'agis pour (les valeurs) ou est-ce que j'agis avec (les salariés) ?

## Chapitre 6

### L'enjeu des Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT)

*(Les propos de ce chapitre peuvent paraître extrêmement sommaires. Au moment où se tenait le colloque les CHSCT se mettaient lentement en place, les informations arrivaient au fur et à mesure. L'intervention de Myriam Lieby, aujourd'hui secrétaire du CHSCTD 86, était prévue pour être plus longue. Le temps nous a manqué. Nous donnons place dans cette publication à ce temps d'échange pour donner la mesure du chemin parcouru depuis lors.)*

Myriam Lieby estime que la mise en place des CHSCT constitue un moment important sur le plan syndical. L'ajout «CT» dans CHSCT n'est pas évident. L'enjeu politique est important. Dans les entreprises, les CHSCT constituent une structure très puissante qui suppose de faire confiance aux travailleurs à propos de leur travail.

La mise en place des CHSCT pose des questions nouvelles aux syndicats : Quelles sont nos revendications à propos des Risques Psycho-sociaux ? En terme de créations d'emploi (médecine du travail) ?

Pour P. Grignoux, représentant au CHS Académique, « Les CHS existent mais on a du mal à les faire vivre parce que l'administration crée des résistances énormes mais aussi les collègues ne s'y intéressent pas (dans les établissements) mais aussi le syndicat n'a pas investi cette dimension. L'instance actuelle ne fonctionne pas bien. »

M.Lieby présente les chantiers actuels du CHSA :

- la médecine de prévention est sinistrée dans notre académie.
- Il faut développer le document unique d'évaluation des risques qui est un document au plus prêt du terrain. Il intègre les risques physiques mais aussi les risques psychosociaux (RPS). Nous avons demandé au Rectorat de mettre en place un plan de prévention des risques psycho-sociaux.
- Les Agents Chargés de la Mise en Œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO) n'ont pas de décharge.

On a obtenu la mise en place de deux groupes de travail au Rectorat, un sur les RPS (Risques Psycho Sociaux) et un sur le Document unique (DU). Mais comment trouver la juste distance sur le plan syndical ? Comment ne pas être cautions mais se saisir de ces problèmes ?

Au delà des droits nouveaux, nous avons des obligations nouvelles. Une responsabilité juridique.

La création des CHSCT donnera des outils nouveaux :

- Le droit d'enquête. Il existe déjà mais aujourd'hui c'est refusé par le Rectorat alors qu'avec le nouveau texte il ne peut s'y opposer.
- La possibilité de faire appel à des experts
- et bien d'autres choses

Le CHSCT est un vrai outil d'action syndicale dont il faut se saisir.

Sur le plan handicap on peut intervenir avec le CHSCT.

Les CHSCT seront départementaux ou académiques ou dans certains établissements précis (genre CNED). Dans les établissements, des CHS locaux pourront peut-être être conservés, surtout dans les bahuts où il y a du matériel (LP, lycée technologique).

L'an prochain ce sera les 30 ans des CHSCT.

Bernard Dugué :

Il y a un enjeu majeur dans le « CT » (« Conditions de Travail ») et dans le fait de ne pas se restreindre aux enjeux de sécurité. Le CHSCT peut aujourd'hui, avec l'évolution de la jurisprudence, avoir jusqu'au pouvoir de bloquer la machine, par exemple en empêchant la pression par la rémunération au mérite.

Il n'existe pas de petits détails dans le travail et dans le CHSCT. C'est un travail exigeant pour le syndicalisme.

Il n'y a pas de « bonne distance ». Comprendre le travail c'est passer son temps entre d'une part coller le nez sur le travail au quotidien et d'autre part reprendre du recul. C'est comme l'accommodation optique que font nos yeux en permanence.

Yves Baunay :

Il nous faut faire, en tant que syndicaliste, un travail sur ... le travail, mais aussi sur la santé. Il faut lier la santé au travail avec le travail.

C'est quoi préparer un « bon dossier » : c'est le faire avec les collègues, en partant du plus concret.

Les employeurs cherchent à nous entraîner sur de fausses pistes.

Pour saisir le travail réel, il ne faut pas partir des statistiques, des questionnaires mais des réalités.

Interventions des participants :

« La commission de réforme sera un sous groupe du CHS. »

« Exemple, imposer des « salles de vie » où tout le monde peut se voir.

Les collègues qui pourraient être déclarés « inaptés » peuvent être recasés dans un autre poste au lieu de licencier la personne. »

« Il existe des actions et des droits différents selon qu'on est dans la fonction publique territoriale ou d'Etat. »

« Aujourd'hui, c'est quoi un accident de travail ? C'est seulement un accident de la route ? Et la dépression, c'est pas un accident de travail ?

« Au niveau de Pôle emploi, on avait déjà des choses un peu similaires au CHSCT mais la fusion a tout cassé. Les CHSCT sont ultra sollicités. Il manque une centralisation nationale car il manque un CHSCT national. La direction voudrait que la responsabilité porte exclusivement sur le premier degré de la hiérarchie. »

« Le CNED a utilisé le Document Unique (DU) sur les conditions de travail, en collaboration avec les médecins de prévention qui mettent les bons mots pour dire les choses »

« Faire émerger les problématiques doit aussi passer par le DU car en plus il y a autonomie des établissements. Il y a aussi les malaises et les difficultés quotidiennes qui ne sont pas spectaculaires. »

« Il faut des formations pour que le DU soit bien utilisé. La première difficulté c'est de convaincre de s'en saisir car c'est l'arme absolue. En effet, sur le DU un risque doit obligatoirement entraîner un plan, une obligation de résultats et de moyens. »

« Il faut faire confiance à l'analyse du travail. On peut partir de la chaise à la réception dans une banque pour aboutir à l'organisation de la politique commerciale, en tirant les fils. »

« Sur un autre cas il y a eu description de la réalité du traitement des personnes âgées dans un foyer et cela a fait bouger les collègues, puis les enfants des résidents anciens. Il y a eu une prise de conscience. »

« Qui mène l'enquête ? On ne sait pas trop car c'est trop nouveau. Il y aura des représentants des personnels. La FSU a rendez-vous avec l'inspection du travail pour qu'elle serve de médiatrice. »

« Le travail sur le CHSCT est un travail lourd, qui engage, il faut être nombreux. De plus c'est un travail dans la dentelle entre les familles, les collègues, etc. »

Bernard Dugué :

« Les suicides : en quoi le travail est-il responsable ? La démarche juridique ne doit pas empêcher l'analyse du travail qui, elle, peut aller plus vite et n'en reste pas à la recherche d'un coupable mais celui d'une réorganisation du travail. Et on peut investiguer avec les collègues : qu'est-ce qui favorise une telle chose ? On ne saura jamais pourquoi la personne est morte, mais le travail a nécessairement des effets sur la personne. C'est l'occasion de parler de la réalité du travail. Cela peut être le discours syndical. Un seul suicide interroge le lieu du travail.

On peut aussi raisonner en sens inverse : même si on identifie que la cause du suicide est hors profession, on ne peut accepter syndicalement que le travail n'ait pas tenu compte de la fragilité de la personne.

Les collègues sont souvent du côté de la performance. Celui qui est en souffrance « ne fait pas son travail » et beaucoup de collègues en restent à l'idée que c'est une faute et d'ordre personnel.

En plus la charge de travail retombe sur les autres. Il faut faire un travail de sensibilisation pour faire comprendre que c'est le travail qui doit s'adapter à la personne et pas l'inverse.

## **Deuxième Partie**

### **« La résistance des enseignants face aux réformes »**

Cette partie fait une large place à la parole d'enseignants dans les séries technologiques du lycée : comptes rendus d'entretiens d'abord (chap.7), d'un débat dans un lycée à partir du compte-rendu précédent ensuite (chap.8) et enfin d'un stage académique ayant aussi les entretiens réalisés avec des enseignants de STI comme point de départ (chap. 9). Ce faisant, est présentée une démarche syndicale portant sur le travail : enquête, discussion de ses résultats, transmission et appropriation de ceux-ci dans une optique de transformation du travail.

## Chapitre 7

### **Comment les enseignants de STI perçoivent la réforme, comment ils lui font face.**

*Compte rendu par Marie-Hélène Motard des entretiens réalisés dans l'académie de Poitiers auprès des enseignants de STI et STL*

En Juin 2011, s'est tenu à Poitiers un colloque sur le travail organisé par la FSU Poitou-Charentes.

Des collègues de STI, actuellement en reconversion, avaient témoigné, à cette occasion, du drame qu'avait été pour eux la décision de se reconvertir. C'était au cours d'un atelier sur l'organisation du travail et son impact sur l'activité de ceux qui travaillent. Pour faire suite à ce colloque, la section académique du SNES a décidé de poursuivre l'examen des effets des réformes, en particulier celle de la série technologique, sur les enseignants chargés de les mettre en œuvre.

Les entretiens, dont nous faisons ici un bref compte-rendu, s'inscrivent dans cette problématique. Ils visent à produire des connaissances. Comment les collègues vivent-ils les réformes qui leur sont imposées ? Comment leur travail s'en trouve-t-il transformé ? Le but étant, en donnant la parole aux principaux intéressés, de mettre à jour une expertise professionnelle souvent méconnue sinon déniée par l'organisation du travail elle-même. Il s'agit, par ce biais, par une meilleure prise en compte de la parole des acteurs sur le terrain, d'œuvrer à la transformation des situations de travail de façon qu'elles leur permettent de faire un travail de qualité, un travail à la fois efficace pour les élèves et épanouissant pour les professeurs.

Nous présentons ici ce qui correspond à 6 heures d'entretiens. 8 enseignants se sont exprimés. Ils sont certifiés de physique appliquée, ou bien certifié ou agrégé de Génie électrique.

Notre intuition est qu'à partir d'une écoute approfondie des enseignants débattant de leur travail et des critères de qualité on pourra améliorer sensiblement l'activité syndicale, notamment en identifiant mieux les revendications que le syndicat doit porter.

Cette enquête s'inscrit dans une recherche empirique que nous menons conjointement entre le secteur des enseignements technologiques du SNES et l'Institut de recherche de la FSU (chantier travail).

### **« Un changement radical »**

Ce sont les mots qui reviennent souvent pour décrire les effets de la réforme des séries technologiques sur l'activité des enseignants.

Un changement, tout d'abord, par rapport **aux effectifs** : « avant on travaillait en demi-classe voire en tiers de classe ». « Là maintenant, vu le contenu, la réforme... l'activité en tiers de classe c'est fini, l'activité en classe entière, ce n'est que ça ». »

Mais derrière ce changement, se profile **un changement quant à la nature même du travail**, lequel devient beaucoup plus polyvalent.

« Toutes les activités qu'on pouvait avoir et qui avaient des caractéristiques professionnelles, de métier, on n'a plus ça, donc ça ne justifie plus non plus d'aller travailler sur des groupes à effectif réduit...l'activité se fait classe entière. »

« On ne fait plus du tout les mêmes activités ». « Nous, le changement, il est radical dans ce qu'on faisait » « dans la structure mais aussi au niveau du disciplinaire ». « je fais un peu moins de génie élec. un peu plus de tout...j'enseigne des choses qui ne sont pas ma spécialité....Par exemple j'enseigne la construction...Vu le niveau d'exigence qui est demandé dans les programmes, bien évidemment que j'arrive à m'adapter, à faire des choses, mais je n'ai pas le recul de mes collègues de construction, je n'ai pas le recul de mes collègues de



physique. Y a pas le vécu. Au niveau du discours, il y a des fois où je devais être au niveau de l'élève ou enfin juste au dessus. »

« Si je vais en Sti2D, en enseignement transversal, si je dois acquérir des connaissances en mécanique, je ne serai pas un bon prof, c'est sûr. Quand je serai seul devant les élèves, je vais dire des conneries, forcément. On est tous d'accord là-dessus. On aura des questions auxquelles on ne saura pas répondre. Quelle crédibilité on aura face aux élèves ? »

A la polyvalence attendue des enseignants qui « font un peu de tout », à la polyvalence du travail, correspond la polyvalence attendue de l'élève qui « saura un peu de tout » avec une perte de qualité en terme de formation. C'est le sens même du travail qui est transformé, le rapport à la connaissance, à la discipline, et à ce que les élèves doivent acquérir.

« Avant j'étais plus dans le disciplinaire, maintenant je suis dans l'animation scientifique. »

« Le contenu du transversal c'est un peu ça. Les élèves sauront un peu de tout mais pas d'une manière précise. »

« Avant on était amené dans les programmes à expliquer les automatismes industriels mais on était amené aussi à faire de la programmation, de la conception, des choses comme ça. Maintenant, ce n'est plus le cas, on leur présente qu'il y a des automatismes qui fonctionnent comme ça, avec tel type de matériel ». « Ils sont utilisateurs ». « Ils voient les grandes lignes de fonctionnement des automatismes industriels. Toute la partie qu'on faisait dans la conception, la réalisation, enfin toute la programmation, ça on ne le fait plus ». « Certains diront que ça c'est du domaine du bac professionnel, n'empêche que les élèves, ce qui les intéressait là dedans, et particulièrement le type d'élèves qu'on avait, c'était l'activité qui était liée à ça et pas simplement de dire c'est du professionnel ou pas du professionnel. Quand ils passaient sur du matériel, sur de la mise en œuvre, sur de la programmation, sur de l'activité manuelle et bien eux ça les aidait dans la compréhension. »

« On fait de la technologie de surface. »

« Pour eux (ceux qui ont conçu la réforme), il ne faut plus créer de spécialistes, il faut créer des généralistes...C'est une connaissance générale de la technologie qu'ils veulent. Il ne faut plus fabriquer, il ne faut plus former de techniciens, il faut les amener au bac, après ils verront. »

Etrangement, quand les chinois viennent visiter l'établissement, ce n'est pas les enseignements mis en œuvre dans le cadre de la réforme qui arrêtent leur attention, mais le club de robotique dont l'existence, en marge des programmes officiels, ne tient qu'à l'engagement personnel et volontaire d'un enseignant.

Non seulement il y a une méconnaissance de la diversité des intelligences et une négation de l'intelligence opératoire, une uniformisation des modes d'apprentissages – on transporte dans les séries technologiques des méthodes initialement prévues pour les séries générales : la série technologique perd ainsi de son identité – mais cette réforme a ceci d'injuste qu'elle détruit une voie qui avait permis à de nombreux élèves de réussir.

C'est la finalité même du travail, sa finalité pédagogique et sociale qui est remise en question, la conception de la culture technologique dispensée.

« Je reviens sur les effectifs. On avait des élèves avec de grosses difficultés, ils avaient besoin d'un encadrement rapproché. » « On arrivait à en tirer vers le haut quelques uns qui n'y seraient pas arrivés sans les groupes à effectifs réduits. »

Ces constats s'accompagnent d'un doute sur la pertinence des choix faits par les auteurs des nouvelles prescriptions du travail. Du point de vue de la qualité de la formation dispensée aux élèves, il y a des conflits de critère qui ne sont jamais discutés au sein de l'institution et qui contraignent pourtant les enseignants, dans leur travail quotidien, à faire des choix.

« les programmes sont beaucoup plus light, particulièrement en construction, où il faut être très rapidement exigeant, par exemple dans la schématisation, il faut être dans la rigueur », « Ils pensent, les IPR, que petit à petit ça va se faire en post-bac tout ça... Au bout du compte je ne suis pas sûr qu'on va amener des gens, au post bac, au niveau de celui qui pouvait être avant... » « Au bout du compte, il se passe quoi dans le monde du travail ? Pour l'employeur il y a celui qui sait faire et qui sait bien faire ou qui ne sait pas faire. Je ne suis pas sûr que les gens diplômés au même niveau de ceux qui étaient diplômés avant auront le même niveau de compétences. Par contre des diplômés, on en aura, et même des bacs « plus plus », des masteurisés, en veux-tu en voilà. Le problème, c'est pas le diplôme, c'est ce qu'il y a derrière. »

Parce que la qualité du travail est inséparable de la qualité de la formation initiale, il y a des inquiétudes à la fois sur la qualité du travail à venir, sur la capacité de l'école à assurer une vraie qualification des jeunes au niveau BTS et plus, et la crainte que ces réformes, au final, n'excluent du marché du travail des jeunes qui n'iront pas jusqu'en licence et au delà.

« C'est la première fois que je suis aussi dubitatif sur le devenir des élèves... seront-ils aussi bien formés ?... »

« L'inspection justifie ces réformes et la suppression des effectifs réduits en disant que ce ne sont pas les mêmes élèves qui, à l'avenir viendront dans ces filières, mais des élèves plus motivés, au niveau des S. »

Rien n'est dit sur le devenir de ceux qui traditionnellement allaient dans les séries technologiques.

Il y a des interrogations sur le sens même de ces réformes, leurs objectifs réels. Derrière ces questionnements, ces doutes, des conflits de valeurs se profilent qui, eux aussi, ne sont jamais débattus, faute de lieux institués pour le faire, les exprimer au grand jour, débattre des questions qu'ils soulèvent.

« Le but de la réforme est-il de faire réussir les élèves ? On peut en douter. »

« Les élèves qui seront en difficultés, plus personne ne pourra les sauver ». « On aura moins la possibilité de voir les difficultés des élèves. »

La conviction domine qu'il s'agit uniquement d'une réforme budgétaire dont le but est de supprimer des postes.

« Là où il fallait 20 profs, il n'en faudra plus que 6. »

« Nous, on observe que cette réforme correspond parfaitement à l'objectif de non remplacement d'un fonctionnaire sur deux, ça colle pile. On a calculé et on a vu qu'avec la réforme on allait perdre 50% des postes. »

« L'objectif est économique ou alors il y a quelque chose qu'on a oublié de nous expliquer »

Pour tous, l'objectif économique est ce qui explique à la fois la brutalité de la réforme – « les ateliers c'est fini, rayé de la carte » -, et son impréparation laquelle va de pair avec l'absence de concertation avec les enseignants. Les enseignants constatent que les ressources indispensables pour mener des changements aussi radicaux manquent à l'appel (matériel, formation, manuels...)

« Moi personnellement, je trouve que c'est une réforme qui a été extrêmement mal menée, à tous les plans. Au niveau des bâtiments, au niveau du matériel, au niveau de la préparation des profs...rien n'a été coordonné, tout est fait à la va-vite : on n'est toujours pas dans nos salles, le matériel n'est toujours pas arrivé ou trois fois rien, au niveau des formations on a l'impression que tout est pratiquement arrêté parce qu'ils se sont rendu compte que ça ne servait à rien, ils sont en réflexion... »

« Avant l'élection présidentielle, il y avait une réforme en préparation, différente de celle-ci, on travaillait déjà sur les textes, les référentiels, puis il y a eu les élections et tout a été remis en cause. Moi j'ai eu

l'impression que la motivation n'était pas la même sur cette réforme. Sur la précédente il y avait une vraie réflexion sur les programmes, les collègues avaient participé, ils s'étaient donné le temps. Là mon impression est que l'objectif était ailleurs. Il fallait aller vite. »

« Un petit groupe a conçu cette réforme sans beaucoup réfléchir... et puis ça arrive au compte-gouttes. »

«Là c'est la première fois que je vois une réforme pour laquelle les bouquins, les éditeurs ne suivent pas la réforme, ils ne sont pas en avance sur celle là. »

« En CIT, en Seconde, où on a un peu plus d'un an d'expérience derrière nous, il n'y a aucun bouquin d'éditeur sur cet enseignement. L'enseignement de SI en seconde c'est pareil. En SI en première et terminale il n'y a aucun bouquin alors qu'il y a toujours eu des bouquins sur lesquels on pouvait s'appuyer. Pire, après les avoir contactés, il n'y a rien de prévu à l'édition... Il n'y a qu'en STI2D où il y a un manuel. Je l'explique par le fait qu'il n'y a pas eu de concertation avec les enseignants, il n'y a pas eu d'enseignants qui ont pu travailler sur la création et l'édition de bouquins. C'est quand même lourd de conséquence par rapport à ça. ..Sans compter qu'aujourd'hui on ne connaît toujours pas les modalités d'examen. Ça aussi c'est quelque chose de nouveau que je ne connaissais pas auparavant. »

La même impréparation s'observe au niveau de la formation des enseignants, où les besoins sont énormes.

« S'agissant de la réforme des SI, on nous a présenté un séminaire à la fin de l'année dernière qui était complètement utopique à mettre en place. »

« S'agissant des spécialités, on nous a abandonnés. On a voulu mettre le paquet sur le transversal. »

« On est une vingtaine de profs qui faisons un plan d'adaptation pour enseigner en transversal. On nous propose des formations mais sans décharge. Mais il y a une telle disproportion entre ce qu'on nous a annoncé dans le plan d'adaptation et la réalité que c'en est étonnant. On nous donnait un cours général sur un élément, pas du tout adapté à nos élèves, et quand on leur demandait comment on fait pour l'adapter aux élèves, on nous disait : ce n'est pas notre problème. Vous vous débrouillez pour l'adapter...Ils se sont rendus compte au bout d'un an, que ça ne collait pas du tout ce qui était proposé dans leur plan d'adaptation, et là, maintenant, on n'a plus rien. Un inspecteur nous a dit « on est en train de réfléchir à une nouvelle formulation. »

Le changement dans les façons de travailler (des effectifs plus lourds, plus d'ateliers, davantage d'informatique), l'absence de supports (manuels, documents, étude de cas), de formation, est ce qui explique l'accroissement colossal de la charge de travail, et la course effrénée après le temps.

« Depuis la rentrée, en spécialité, on n'a pas donné un seul document qui était identique à l'année dernière, pas un seul. Tout a été revu et refait. »

« Je me suis rendu compte que j'avais de moins en moins de temps pour faire autre chose chez moi ». « Mon temps de travail a augmenté ».

« On a un travail par dessus la tête avec cette réforme »

« Je fais un travail énorme à la maison. » « C'est la deuxième année que je fais l'enseignement d'exploration en seconde... mais je suis encore en train de modifier... les thèmes changent, deviennent obsolètes... je suis en évolution perpétuelle. »

Les enseignants ne sont pas contre le changement, et le fait de devoir inventer, innover. Ils demandent seulement du temps et des ressources pour le faire correctement. Ils vivent très mal le travail au coup par coup sans ligne directrice claire.

« La réforme, je l'ai vécue déjà l'an dernier parce que je l'ai mise en place en seconde sur les enseignements d'exploration en CIT, donc carrément une nouvelle matière, avec une amorce de programme de 4 pages sur

lequel on avait strictement rien. Il a donc fallu créer, chercher, innover. C'était bien, ça tombait bien, mais c'était effectivement très difficile... Quand il faut le faire le jour pour le lendemain, c'est effectivement très douloureux. »

Malgré la surcharge de travail, ils n'hésitent cependant pas à s'engager bénévolement avec leur élèves dans des activités périphériques (club de robotique, projets divers) gourmandes de temps mais qui font sens pour eux, et sont source de satisfaction et d'un plaisir partagé avec les élèves.

« ça demande un temps, j'ose même pas en parler, et celui-ci n'est pas rémunéré, c'est du bénévolat, mais c'est le bon à côté de ce que je fais depuis un an. C'est quelque chose sur quoi je suis prêt à me réinvestir encore. »

Face à cette situation d'intensification du travail d'une réforme mal réfléchie, bâclée, les enseignants s'en sortent grâce au travail collectif qu'ils organisent eux-mêmes comme ils peuvent. Le débat et les échanges entre collègues constituent la ressource la plus présente pour tenir le coup malgré tout.

« Travailler tout seul ? On en a discuté... c'était impossible... » « Avec les collègues, on mutualise... »

« J'ai mis tout de suite en place une équipe de travail incluant deux autres de mes collègues... j'ai contacté aussi deux collègues de lycées environnants...avec lesquels on s'est réunis tous les mercredis de l'année dernière sur une période de 6 mois pour arriver à mettre quelque chose en place qui tienne à peu près la route. »

« Jusqu'à présent on n'a pas donné un seul document identique par rapport à ce qu'on faisait, tout à été revu et refait. C'est là l'intérêt du travail d'équipe, sinon tout seul c'est ingérable. »

« La difficulté pour nous, ce qui nous brasse le plus, c'est les suppressions de postes...Il y a un besoin, par cette réforme de partager le travail. Si on met un prof de STI2D tout seul dans un lycée où il a à gérer une spécialité et le transversal, il ne peut pas s'en sortir, il n'a plus qu'à péter les plombs et puis à se mettre en arrêt maladie. Nous on est plusieurs, on partage le travail, on a suffisamment d'expérience et, même comme ça, on n'arrête pas. Moi depuis la rentrée je n'arrête pas, je n'arrête pas de produire des documents nouveaux... et si on fait nos calculs on se rend compte que dans peu de temps, là où on était 3 ou 4 on ne sera plus que un ou deux. Il y a une chose qui est sûre c'est que si, à un moment donné, il n'y a pas le potentiel humain, les profs nécessaires, il ne faut pas s'attendre à ce qu'il y ait la qualité au niveau du travail fourni. »

« Heureusement qu'en transversal ils sont 6, heureusement parce qu'ils mutualisent le travail. Une étude de cas, selon les inspecteurs, cela devait durer une semaine, alors que c'est des dizaines d'heures de recherche, c'est colossal ! C'est terrible ! »

Ils s'en sortent également, momentanément, grâce à des arrangements locaux : en élargissant leurs marges de manœuvre, là encore comme ils peuvent, souvent contre ce que l'on tente de leur imposer.

« Nous, les six, c'est vraiment particulier à l'établissement, on est deux sur une section de 27 et à chaque fois sont associés un génie élec. et un génie méca. On travaille par binôme, c'est pas dans les textes où là c'est une personne qui doit tout faire. C'est un arrangement local »

« C'est une condition provisoire parce que l'année prochaine tout cela va virer. »

Au total, les enseignants font une critique sans concession de la réforme et des conditions de sa mise en place, sur la base de leur vécu, sans porter nécessairement un jugement définitif sur elle, conscients du rôle qu'ils ont à jouer, tout n'étant pas perçu négativement dans la réforme : l'absence d'évaluation dans les enseignements d'exploration ou en accompagnement personnalisé, la suppression du calculatoire en spécialité SIN, les marges de liberté que l'AP peut offrir, tout cela est perçu plutôt positivement. L'accompagnement personnalisé est ainsi, l'occasion pour les enseignants de « faire ce qu'ils savent faire »

et qu'ils ne peuvent plus faire du fait de la réforme, par exemple de la robotique.

« Dire que la réforme a du bon ou qu'elle n'est pas bonne... tant qu'on n'a pas essayé, c'est dangereux... »  
« C'est vrai que cette réforme, on ne la sent pas... »

« La réforme, pour nous, elle n'est pas dérangeante, on l'a adaptée. On a pris ce qu'on voulait, on a rejeté ce qui n'était pas bon. »

Malgré les critiques, ils ont décidé, collectivement, de l'appliquer - « on en a discuté » - tout en prenant les libertés nécessaires pour l'adapter au mieux dans l'intérêt des élèves...Ce que permet, ce faisant, le flou de la réforme. Ces espaces de liberté rendent alors possibles des formes de résistances où la culture technique reprend ses droits et où les élèves apprennent à faire, à concevoir et à réaliser, là où l'on voudrait qu'ils se contentent des études documentaires. Les enseignants corrigent la réforme en fonction de ce qu'ils jugent devoir être fait. C'est pour eux l'héritage du technique qui, d'une certaine façon, « sauve » la réforme, la fait tenir debout.

«J'utilise la liberté qu'a tout enseignant: je suis le seul décideur dans la classe... L'Inspecteur peut me taper sur les doigts... Je peux lui prouver que mon enseignement est aussi bon... ». « Ce qu'on faisait avant ça peut fonctionner dans le cadre de la réforme mais avec des modalités différentes...»

«Les élèves de STI, quand il viennent chez nous, c'est pour manipuler, manipuler sur des systèmes, pour toucher, ils veulent cette dimension là, qui était très présente avant. Là la tendance serait de la supprimer au profit du tout PC, c'est facile, surtout en transversal...Les collègues n'ont pas du tout «respecté», si j'ose dire, les consignes de l'inspection qui étaient absurdes. Faire une étude de cas par semaine, vous n'y pensez pas ! Avec les élèves qu'on a ! Vous allez les embrouiller...ça ferait trente études dans l'année ! Les collègues qui ont les pieds sur terre se sont dit : « on va adapter à nos élèves ». Parfois les consignes qui viennent des inspecteurs ne sont pas réalistes, c'est à se demander s'ils se souviennent de ce qu'est un élève, un élève de Sti, pas de S. Ils veulent manipuler, ils veulent toucher. Nous, comme on avait l'habitude de travailler sur des choses très étoffées on garde ça. Comme on a les systèmes, comme on a les compétences, les élèves n'ont pas été dérangés par la réforme. »

« On l'avait dit aux inspecteurs : « nous ici on a l'habitude, on a le matériel, les connaissances, la culture technologique, on continuera dans ce sens là ». Ils ont dit - quand on discute à côté - « vous avez raison ». Mais ce qu'ils veulent c'est donner la possibilité aux établissements qui n'ont pas la culture technologique d'avoir une Sti2D. Là, c'est sûr, il n'y aura pas le même enseignement. Moi je reste persuadé qu'un élève qui veut faire une STI2D, il faut qu'il vienne dans un lycée qui a déjà la culture technologique, surtout pas dans un lycée autre, sinon il va être surpris du manque d'aspects pratiques. Nous, on a même pas eu les équipements qui vont avec cette réforme. On vit sur nos ressources. Heureusement qu'on les a ces ressources. »

« Nous on connaît nos élèves, on sait ce dont ils sont capables, où l'on peut aller avec eux, ce qui les motive ou ne les motive pas. Il est hors de question qu'on aille dans des voies qui ne collent pas avec ce qui motive nos élèves. »

« On en a discuté. On a fait quelques réunions entre nous. On est tous d'accord. On sait exactement ce qu'il ne faut pas que l'on fasse. Si on commençait à faire certaines choses qui nous sont demandées, ce serait la catastrophe, ça on le sait. »

« On a adapté cette réforme à nos ressources, à notre expérience, à notre savoir-faire de filière STI. »

« A un moment donné on a compris qu'il fallait qu'elle (la réforme) se mette en place, et que le mieux pour nous c'était de la mettre en place mais en l'adaptant à ce que l'on estimait bon pour nous et nos élèves. On sait ce qui marche et ce qui ne marche pas. Or, il y a des éléments dans cette réforme qui ne marchent pas. »

« On n'a pas foncé tête baissée dans la réforme. On a réfléchi pour que les élèves en tirent le meilleur... »

Ainsi, les enseignants travaillent, inventent des dispositifs pédagogiques, mettent en œuvre la réforme tout en s'efforçant de défendre les valeurs de métiers en même temps que s'affirme leur expertise professionnelle.

En fait, tout se passe comme si les enseignants résistaient à la réforme, aux injonctions absurdes qui leur tombent dessus, en transformant la réforme selon leurs propres critères de qualité, leurs propres valeurs, pour que les élèves acquièrent malgré tout une vraie formation technologique, une formation de qualité.

Néanmoins, même s'il y a des différences entre les enseignants qui sont presque assurés de garder leur poste et ceux qui savent qu'ils devront partir, tout le monde vit une certaine forme de précarité subjective, par rapport à l'avenir, par rapport à la non-reconnaissance de leur travail réel, de leurs efforts, de leur investissement individuel et collectif.

La précarité des situations, l'impossibilité de poursuivre un travail de qualité dans lequel on s'était engagé, l'énorme gâchis de compétences que cela représente, engendre parfois un sentiment de découragement. Le sens même du travail s'en trouve affecté. Mais malgré tout, chacun a à cœur de réaliser son travail le mieux qu'il peut. Il faut à la fois résister au découragement et ne pas perdre la santé.

« Je ne sais pas ce que je vais devenir. Prof de techno en collège ? Je sais que je vais m'ennuyer. ».

« J'ai été Titulaire Académique d'abord, puis mon statut a changé, je suis passé Titulaire sur Zone de Remplacement. En fait on ne peut pas se projeter puisque les règles changent tous les ans. Les zones ont changé, elles étaient d'abord très localisées puis se sont agrandies d'années en années. J'ai obtenu un poste ici, je me suis porté volontaire pour enseigner sur deux établissements, je m'étais habitué à travailler sur les deux, je m'étais organisé, puis un jour le Rectorat a dit « vous n'y allez plus, ça coûte trop cher ». Arrivé ici on me dit : « on va te mettre sur les BTS ». Moi maintenant, je suis vacciné, je fais ce qu'on me dit de faire... En BTS ça été très dur de rentrer dedans...je commence à maîtriser et il va peut-être falloir que je change. Donc en gros je m'en fous, le rectorat, il nous traite, il nous prend, il nous met à droite et à gauche, alors, au bout d'un moment...on verra bien. Je pense que je suis adaptable, en sept ans, j'ai fait 8 établissements, alors l'adaptabilité ça va...ce n'est pas que ça ne m'inquiète pas, mais je me dis que si je commence à m'inquiéter maintenant je ne vivrai plus, alors en n'y pensant pas, ça ne me travaille pas. On verra bien. »

« On m'a proposé les BTS, ça été une belle galère pendant deux ans, là, on commence à bien travailler avec mon collègue, ça tourne bien, les élèves sont réceptifs, ça marche bien, et puis ça s'arrête. »

« Si je vais en techno collège, j'aurai le sentiment d'avoir perdu plusieurs années, quel gâchis de compétences ! ...mais le BTS, on ne sait pas non plus s'il va durer...On a plusieurs menaces. La menace du BTS qui peut fermer, et puis la menace comme quoi vous êtes trop nombreux, partez ! Qui prend notre place ? Il n'y a pas beaucoup de gens qui voudront se lancer quand il faut autant d'investissement ».

« On est un peu désabusé ».

« Des fois on se demande pourquoi on se prend la tête à travailler autant, à faire ça bien, on a une conscience professionnelle, mais des fois... ».

Au sein de l'institution, l'inspection reste le seul interlocuteur avec qui on peut encore débattre, contester les choix opérés par la réforme, mais elle fait preuve d'une certaine surdité :

«Vous savez, le proviseur, il a une certaine politique de gestion à mener, alors, s'il peut rendre des postes, il les rend...on a plus de contact avec l'inspection et les chargés de mission. »

La référence au dialogue avec les inspecteurs est une constante au cours des entretiens. « On leur a dit », « ils nous ont dit ». Mais le dialogue reste souvent un dialogue de sourds. Les enseignants voudraient bien un vrai débat où chacun avancerait ses critères, ses valeurs, à partir de son activité réelle, son vécu. Ce débat refoulé fait mal.

« Quand ils nous ont présenté la première fois la réforme, on leur a dit « mais c'est une dégradation réelle de nos connaissances, de notre enseignement, de nos disciplines », ils n'ont pas voulu entendre. Pour eux on sentait bien que ça allait être super. »

« Ils nous ont vendu la réforme. Nous, on voyait les aspects négatifs, eux, non. »

Pour « vendre » la réforme, les IPR ont joué sur tous les registres. Ils ont argumenté et justifié la polyvalence de l'enseignement transversal par le fait qu'un seul enseignant « c'était bien pour les élèves, ça les aidait à faire les liens », moyennant quoi les IPR, pour eux-mêmes refusaient la polyvalence. De même, ils justifiaient le recul de l'aspect pratique de l'enseignement par le fait qu'il ne fallait plus « créer de spécialistes », « de techniciens » mais des généralistes. Ils ont cherché à séduire en expliquant que cette réforme permettrait à certains d'être affectés dans tous les lycées de la ville. Ils ont menacé en disant que si les enseignants n'étaient pas performants dans la mise en œuvre de la réforme, s'ils perdaient de ce fait des élèves, ils supprimeraient des postes. Ils ont, de façon cynique, répondu aux enseignants suivant le plan d'adaptation et conscients de leur incompetence : « l'objectif, pour vous, est que vous atteigniez le niveau BTS, dans toutes les disciplines enseignées en transversal », ce qui était irréaliste.

« Je crois qu'il y a eu une grande utopie, une grande illusion. Ils ont essayé d'être à l'écoute, a un moment donné, quand ils ont compris, quand ils se sont aperçus, que leur plan d'adaptation était irréalisable et qu'on ne pouvait pas former les enseignants en express... »

Les enseignants se retrouvent globalement laissés à eux-mêmes, et doivent se débrouiller, alors « que les soutiens on en a besoin avec cette réforme. »

Le syndicat peut-il constituer un soutien ? Il n'est jamais évoqué comme un recours pour aider à faire un travail de qualité. Il n'échappe pas parfois à la critique. Cela pose la question de l'efficacité de l'action syndicale.

« Je suis syndiqué au SNES... c'est pour les actions locales que je me syndique au SNES. Pas pour les actions nationales. Je suis assez mécontent de ce qui se fait au plan national. Je suis très admiratif de ce qui se fait au plan local...Pour ce qui est des mesures qui sont prises au niveau national, une petite grève tous les deux mois, je reconnais que je suis assez mécontent. Je pense qu'il y avait des actions à prendre plus rudes, elles ne sont jamais prises...les examens faut pas y toucher ...on perd une journée tous les deux mois et puis rien ne bouge. Je préfère des actions plus radicales, personnellement. »

### **Le cas particulier des enseignants de physique appliquée.**

*Adaptation ou reconversion ? Un choix contraint.*

Les enseignants de physique appliquée voient, avec la réforme des séries technologiques, leur discipline supprimée. Ils sont contraints, par l'institution, ou de se reconvertir dans une autre discipline, en mathématique, ou de s'adapter, pour devenir professeur de physique-chimie, en complétant leur formation initiale avec une formation en chimie. L'élément de contrainte porte sur la nécessité de faire un choix : « on n'a rien choisi », « on nous impose », « on aurait aimé rester dans notre discipline pour faire ce qu'on sait faire ». « J'étais à l'aise dans ce que je faisais. Est-ce que cela sera le cas après ? » Ces derniers mots mettent

en évidence le drame personnel que représente pour celui qui s'y trouve contraint le renoncement à sa discipline.

Bien que contraints, des choix néanmoins s'opèrent. « On aurait pu faire une reconversion en math, on avait largement le niveau. On a fait le choix d'une adaptation en chimie. » D'autres diffèrent le moment du choix « je n'ai pas encore choisi. Je vais voir... ».

Dans l'académie de Poitiers, les enseignants de physique-appliquée qui choisissent de s'adapter, bénéficient d'une décharge de 3 heures, ce qui s'avère au final insuffisant.

Les enseignants de physique appliquée ont fait preuve, dès le début, de bonne volonté. Ils ont établi, à la demande de l'inspection un plan de travail personnalisé, pour justifier les trois heures de décharge. « Au début on pensait que ça allait. On a fait du mieux que l'on pouvait...Mais, au fur et à mesure, on s'est aperçu que c'était beaucoup plus lourd et beaucoup plus difficile...On s'est aperçu que ce que l'on avait dit qu'on ferait ne sera pas fait ...ceci s'explique par le fait qu'on était déconnecté de la spécialité de chimie ». « J'ai jamais fait de chimie » et par le fait « qu'on avait du travail à côté, des classes de physique-appliquée qu'il fallait pérenniser. »

« Les trois heures qu'ils nous ont données, on a trouvé que c'était largement insuffisant. »

### *Des conditions de formation désastreuses*

L'adaptation en chimie se fait dans des conditions désastreuses. La plupart des enseignants de physique appliquée n'ont jamais fait de chimie. Une partie de la formation, laquelle concerne principalement les TP, se fait dans l'établissement au côté d'un professeur-référent de physique-chimie.

Certains aspects pratiques facilitateurs du travail, et qui sont de la responsabilité de l'établissement, sont absents: « Il faut trouver les créneaux », lesquels n'ont pas été prévus lors de l'élaboration des emplois du temps. Le travail de collaboration avec le professeur-référent se fait alors entre midi et deux.

Comprendre les TP suppose d'avoir préparé le cours auxquels ils se rapportent « pour comprendre ». Or, tout ce travail de préparation, de formation aux éléments théoriques de la chimie se fait en autoformation : « tu prends des bouquins de première, de seconde, tu lis, tu fais à ta façon, tu raisones », et ça « on n'a pas le temps de le faire »

« Si tu as des questions tu peux toujours en poser au référent mais bon on ne peut pas tout lui poser. » Bien que débordés, les enseignants sont attentifs à la charge de travail des autres y compris celle des agents de laboratoire dont la charge de travail a, elle aussi, augmenté. C'est pourquoi, ils se contentent des TP déjà existants, sans en demander de supplémentaires pour satisfaire leur besoin de formation. Ainsi s'expriment les solidarités professionnelles.

### *Le rectorat « joue sur les mots »*

Les enseignants qui font une reconversion bénéficient d'une décharge de 9h sur deux ans. Ceux qui sont en adaptation n'ont que trois heures sur un an. « Pour nous c'est carrément une reconversion » « Eux, appellent ça « adaptation », « mais, là ils jouent sur les mots. »

### *Une charge de travail colossale*



« On est dans une autre discipline. Tous les supports qu'on avait, on ne les a plus. Ce sont de nouveaux programmes, de nouvelles préparations, de nouvelles approches. On nous demande de travailler plus en classe entière, moins en groupe. On nous supprime quand même pas mal d'heures. C'est une autre approche du travail, une autre façon de travailler qu'il faut apprendre. On ne peut plus utiliser les documents accumulés pour notre travail sur vingt cinq ans. C'est tout nouveau pour nous. On n'a aucun support. On va élaborer au fur et à mesure. »

### *Une situation pire que les stagiaires*

Pour les uns c'est un retour en arrière : « on va se retrouver dans des conditions qu'on avait connues à l'époque quand on était Maître-auxiliaire ou TZR, qu'on se déplaçait d'une classe à une autre sans savoir ce qu'on va faire...pédagogiquement, je veux dire. Ce n'est pas dans l'intérêt des élèves qu'on ne maîtrise pas ce que l'on fait devant eux. »

Pour d'autres, la situation est même pire que celle des stagiaires qui, au moins, enseignent dans leur discipline. « Nous avec notre doctorat de physique appliquée on est du lourd, eh bien là, on est comme des bleus » ou encore « on est comme des gamins. »

*Plus que toute autre chose les enseignants demandent du temps pour se former, dans l'intérêt même des élèves.*

Trois heures de décharges, « on a estimé que c'était insuffisant par rapport à notre « adaptation ». « C'est pour cela qu'on va se réunir aujourd'hui pour demander une rallonge des 3h de décharge pour l'année prochaine.

« Il faut savoir qu'à partir de l'année prochaine, on va prendre en charge des classes d'enseignement général. Il faut qu'on soit prêt à partir de la rentrée 2012. Il nous semble prématuré de dire qu'on sera prêt. »

### *Derrière la question de la formation, il y a des enjeux de sécurité*

« Hier, j'ai fait un remplacement en physique chimie en seconde...j'étais pas fier...je maîtrisais pas...les élèves ont été très gentils mais je n'étais pas à l'aise du tout. J'ai fais un TP de chimie, j'étais en blouse, sous la hotte, avec des produits dangereux. Pendant trois heures j'ai été sur le qui-vive. »

### *Une progression de carrière bloquée*

Beaucoup sont convaincus que le déroulement de leur carrière va s'en trouver affectée. D'expérience ils savent que les « reconvertis » ou les « adaptés » sont moins bien notés par l'inspection. D'autres qui étaient bi-admissibles à l'agrégation de physique appliquée voient mal comment ils pourraient devenir agrégés de physique-chimie.

« En terme de carrière, le chemin s'arrête pour nous. »

### *Un avenir généralement incertain.*

Tout comme leurs collègues de STI, les enseignants de physique appliquée sont confrontés aux suppressions de poste.

« Encore faut-il ne pas perdre son poste. C'est le plus gros problème aussi. Beaucoup vont se retrouver TZR,

enseigner en collège, pas forcément en lycée. »

« Quand on vient travailler et qu'on pense que le poste qu'on occupe va être supprimé...On y pense. »

« je ne sais pas comment ça va se passer à la rentrée prochaine. »

« - Comment tu vois l'avenir ?

- Aucune idée. Si ce n'est que ça va se dégrader avec des classes surchargées, des choses qu'on ne maîtrise pas forcément à enseigner. »

« Il va y avoir des cartes scolaires. Un professeur de physique appliquée, avec son ancienneté, pourra prendre la place d'un collègue de physique-chimie ...ça peut créer de la zizanie dans les équipes. »

### **Des combats passés et à venir**

« On va se battre comme on s'est battu l'année dernière. Ça nous a permis de rester tous. »

« C'est pour cela qu'on va se réunir aujourd'hui pour demander une rallonge des 3h pour l'année prochaine. »

## Chapitre 8

### L'émergence des revendications

#### Un débat au lycée L.A. avec des enseignants de STI

Après avoir réalisé et retranscrit les entretiens auprès des collègues de STI du Lycée L.A., le texte de synthèse des interviews individuelles a été envoyé aux intéressés. Ceux-ci l'ont fait circuler auprès de leurs collègues. Le secrétaire de S1 a affiché dans la salle des professeurs un petit mot informant les collègues que Marie-Hélène Motard et Yves Baunay seraient dans une salle pour débattre avec les collègues intéressés par ce texte.

Trois collègues sont venus. Ils enseignent en STI et en BTS.

Le débat démarre sur la polyvalence imposée par la réforme.

Un enseignant de mécanique se prépare à enseigner l'an prochain en STI2D.

« Enseigner autre chose que ce pourquoi on a été formé, c'est un point majeur », « De l'électronique, je n'en ai jamais fait et je dois l'enseigner », « On sait enseigner la construction mécanique... avec l'expérience, on est devenu performant... »

« On nous a proposé de nous mettre au niveau BTS... non... au niveau maîtrise... »

« On a démarré une formation très intéressante... on nous a parlé signaux... transmission... bit... etc. »

« Sur les 6H l'an dernier, ça m'a plu 1H. Après j'ai décroché 5H... » « Je n'en ai jamais fait... »

« C'est plutôt une information qu'une formation... Il faudrait des heures de travail... On ne sera jamais performant... »

« Pour les collègues d'électronique, c'est la même chose, s'agissant de la mécanique... »

« L'enseignement sera de moins bonne qualité, forcément... »

Un autre enseignant revient sur l'évaluation au bac.

« On attend le sujet 0... Quelles sont les attentes sur ce que doivent savoir les élèves ?... On parle de contrôle continu... de projet professionnel... »

Qu'est-ce que vous pensez de la synthèse des interviews ?

« Qu'est-ce que va changer la réforme ? »

« C'est très bien de faire des réformes... parler du développement durable... mais là on fait n'importe quoi... Cette polyvalence, cette flexibilité... on n'est pas dedans... »

« La rectrice a dit l'autre jour : au lycée Louis-Armand, on est très motivé... ils ont sacrifié la salle de conférence pour la transformer en salle de classe... »

« En fait, nos collègues en 1<sup>ère</sup> STI2D sont en train d'en chier... ils sont dans leur salle de 300 places, ils sont 30... avec des îlots... ils ont mis des portables... une vidéo au milieu avec un grand écran... C'est nul !... »

« Si je peux, j'éviterai d'enseigner ce que je n'ai pas appris... »

Comment ?

Le débat se polarise alors sur les binômes : deux professeurs pour une même classe

« Ici on a fait des binômes... C'est confortable... chacun enseigne sa partie... après on discute ensemble... Pour l'instant, on peut faire comme cela ...est-ce que ça va durer ? »

« Il va y avoir des suppressions de postes... »

Un collègue fait le calcul sur un tableau.

3 classes de STI2D, 1<sup>ère</sup> à 30 élèves (ou 25)

- 4 spécialités à 5 heures = 20H prof
- 3 enseignements transversaux ) 7H = 21 Heures prof

Total : 41 Heures

3 classes de STI2D Terminales à 30 élèves (ou 25)

- 4 spécialités à 9 heures = 36 Heures prof
- 3 enseignements transversaux à 5H = 15 Heures prof

Total : 51 Heures

En tout 92 Heures soit 6 professeurs maximum à 18H au lieu de 23 professeurs avant la réforme.

« Cette année en 1<sup>ère</sup> STI2D, on a obtenu du chef d'établissement un binôme de professeurs pour chacune des classes, qui se trouve donc partagée en deux groupes, chaque professeur enseignant sa spécialité »

« Les inspecteurs avaient fait comprendre aux chefs d'établissements ... ceux-ci avaient gonflé artificiellement les effectifs avec de faux élèves... mais chez nous, les élèves annoncés étaient là... les heures ont du être prises aux autres matières... »

« J'ai demandé à l'inspecteur si on pourrait renouveler les binômes l'an prochain... Il a répondu qu'il avait re-conseillé aux chefs d'établissements de le faire... mais ils feront ce qu'ils voudront... »

« Si nous n'avons pas les binômes, la situation sera insupportable... »

Pourrait-on obliger les inspecteurs et la hiérarchie à venir défendre leurs propres critères sur ce qu'est un travail d'enseignement technologique de qualité ?

« Ce qu'ils veulent c'est un seul professeur généraliste... Les formations initiales des professeurs vont aller vers cela... »

« Mais où vont-ils trouver les professeurs ? »

« En master 2, on demande aux enseignants de se spécialiser »

« Après, ils doivent devenir polyvalents pour enseigner... »

« ... tout le monde triche... mais au bout du bout, les seuls qui ne peuvent pas tricher... c'est nous... les professeurs, parce qu'il y a les élèves en face de nous... et les failles ils les sentent... C'est pour cela qu'on fait du zèle et que la réforme ne tient que parce qu'on fait du zèle... » « Ils nous tiennent... »

Un débat s'engage entre les professeurs de STI sur l'inspecteur (un ancien collègue du lycée)

« Il n'est pas malhonnête dans le discours... pas trop pourri... »

« Sur les postes, je l'ai interrogé... il a répondu que de toute façon il avait besoin de nous... pour la technologie collège... par contre, pour les binômes, de la part de la rectrice, il ne fallait peut-être pas trop compter dessus... »

« En fait, l'inspecteur est très embêté... »

« Quand on aura la DHG il faudra faire le bilan des heures attribuées aux STI... savoir qui aura du boulot l'an prochain... »

Le secrétaire de S1 a lui une vision bien plus négative de l'inspecteur et pas du tout nuancée.

## Conclusion

Dans le débat, les revendications qui tiennent le plus à cœur aux collègues commencent à émerger. Se construit progressivement du collectif professionnel tourné vers l'action collective. La capacité du syndicat à greffer son activité sur ce collectif, cette élaboration de bien commun, d'alternatives d'un autre monde possible, suppose une démarche syndicale montante, partant de l'écoute des collègues. Même au niveau de la section d'établissement, cela ne va pas de soi et suscite controverse.

La question de la polyvalence imposée par la réforme apparaît centrale. Les enseignants naviguent entre une évolution nécessaire et maîtrisée du métier et/ou un changement pur et simple de métier, une véritable reconversion. S'agit-il d'un simple ajustement lié à des évolutions de contenus rendus nécessaires par les évolutions des métiers de l'industrie et des technologies qui les accompagnent ? Ou s'agit-il d'une véritable rupture, un changement radical de la discipline enseignée ? Cela change tout, les enjeux sont très différents. Dans le premier cas, l'envie de s'engager dans la réforme pour faire évoluer ses compétences et faire évoluer l'enseignement dispensé aux élèves est une opportunité à saisir. Le socle des compétences qui s'est construit par la formation initiale (les connaissances acquises) et par l'expérience (la mise en action des connaissances, les savoir-faire investis dans l'activité) va constituer une ressource fondamentale. Il suffira de faire un apprentissage d'ajustement de ces compétences au nouvel environnement. Ça doit se négocier en termes de formation continue où le débat entre professionnels doit prendre toute sa place, avec les controverses et confrontations d'expériences. Les enseignants de STI peuvent être dans cette situation à condition que les binômes pour une classe soient maintenus en Première et Terminale STI2D.

Dans le deuxième cas, la résistance à s'engager dans la réforme est liée au sentiment d'aller dans le mur. Le socle de compétences acquises n'est plus une garantie d'être à la hauteur du nouvel enseignement car il aura du mal à prendre place dans le nouvel environnement. C'est « l'angoisse du débutant », « le sentiment de se retrouver comme un bleu » qui l'emporte. C'est l'apprentissage d'un nouveau métier qui doit être alors négocié avec ce que cela implique en termes de formation de fond (connaissances et compétences). On est alors dans la situation d'un choc organisationnel. Les enseignants de STI assurant tout l'enseignement transversal d'une classe de Première ou Terminale de STI2D sont dans ce cas. Ainsi l'enseignant de spécialité mécanique devra devenir compétent en électronique et génie civil.

Et dans tous les cas, la question de fond est bien : qu'est-ce que je vais pouvoir apprendre aux élèves ; quelle crédibilité, quelle utilité, quelle reconnaissance de mon travail je vais construire vis à vis des élèves ?

La polarisation du débat autour de la question du binôme reflétait en fait ces enjeux. De même que la question de l'enseignement de la chimie par les enseignants de physique appliquée dont la discipline a disparu avec la réforme !

Cela peut avoir des répercussions en matière de formation initiale des enseignants de STI au niveau du master, comme c'est pointé dans le débat.

## Chapitre 9

### **Un exemple de stage académique réalisé à partir de la restitution des interviews de du lycée L.A.**

Quel travail syndical peut-on développer à partir du travail réel des enseignants confrontés à une réforme de leur enseignement ?

Compte-rendu par Yves Baunay du stage organisé par le S3 de Poitiers avec des professeurs de STI et STG à partir des interviews réalisées au lycée L.A.

Stage animé par Marie-Hélène Motard, Thierry Reygades et Yves Baunay

#### ***Ouverture par Magali Espinasse, co-responsable académique du SNES***

La section SNES de Poitiers est intervenue aux Comité Technique Académique et Conseil Académique de l'Education Nationale sur les réformes de la voie technologique STIDD (sciences et technologies de l'industrie et du développement durable), STL (sciences et technologie de laboratoire), STMG (sciences et technologie du management et de la gestion) :

- Sur la formation des enseignants, pour les enseignants de STIDD le plan de formation est terminé, celui des STMG se met en place. Ce plan sera plus léger. Les professeurs d'économie et gestion sont habitués à enseigner beaucoup de disciplines différentes. La rectrice semble ignorer STL et STSS (sciences et techniques sanitaires et sociales).
- Il ne devrait pas y avoir de mesures de carte scolaire. En effet, il y aura certainement des dégâts, mais le rectorat joue l'opacité pour ne pas affoler les enseignants. La gestion des postes se fait à partir des départs en retraite ou vers d'autres fonctions.

D'après les calculs du SNES, entre les postes distribués aux établissements du second degré sous forme de dotation horaire globale (DHG) et les moyens reçus par l'académie, il y aurait une réserve de 200 postes.

Les inspecteurs des disciplines technologiques adressent aux enseignants le discours suivant : « Votre poste, vous l'avez entre vos mains. Tout dépend de la réussite de la réforme et des élèves qui choisiront la voie technologique ».

La gestion des postes et des emplois par l'administration utilisera plusieurs paramètres : les concours, la flexibilité des professeurs de STI vers les collèges (technologie) et vers les lycées professionnels (pour ceux qui voudront n'enseigner que leur spécialité). Pour l'instant, les deux-tiers des suppressions de postes dans le second degré se sont réalisées dans les lycées professionnels.

***Marie-Hélène Motard*** introduit le travail réalisé dans le S3 de Poitiers

Elle présente les interviews des professeurs de STIDD réalisées au Lycée L.A. de Poitiers auprès de huit enseignants de mécanique et physique appliquée et de deux enseignants de mécanique qui se sont reconvertis vers d'autres disciplines (math et technologie collège).

Elle témoigne de ce que cela lui a apporté pour son travail syndical au sein du S3 du SNES. Cela lui a permis de prolonger la formation syndicale sur le travail initiée avec un stage de la FSU Poitou-Charentes, organisé en juin 2011 « Changer le travail, changer la vie ». Deux ergonomes de l'université de Bordeaux ont montré ce que c'est que de travailler, ce que mobilisent les sujets humains dans le travail, le coût que cela peut représenter en termes de santé, le poids et l'impact de l'organisation du travail. Car jamais dans son travail, on applique mécaniquement une prescription. Un document est édité par la FSU Poitou-Charentes sur ce stage très intéressant.

« J'ai pu prendre connaissance du travail réel des professionnels, en allant les voir, en les interviewant pendant plus d'une heure individuellement ou par deux ou trois. Cela renforce ma conviction que le syndicat à partir de cette saisie de la parole des enseignants peut devenir un outil efficace de transformation du travail. C'est une façon de pratiquer « un syndicalisme de terrain ».

Et pourtant : entendre les gens parler de leur travail ne va pas de soi : il faut les mettre en situation et dans un contexte où ils puissent « se livrer ». Ces entretiens apportent plus qu'une réunion de la section syndicale de l'établissement, ou même qu'un stage syndical. Ils constituent une pratique syndicale, une façon de travailler syndicalement sur le travail vécu par les professionnels.

Le stage d'aujourd'hui devrait débattre à partir du texte de synthèse que j'ai rédigé avec Yves Baunay et que vous avez pu lire. Comment parle-t-il aux enseignants de STI, de STG ? A-t-il une portée plus générale ? Ce document a été bien reçu par les interviewés qui l'ont validé et par leurs collègues à qui ils l'ont distribué.

Une restitution et un débat à L.A. avec quatre autres collègues a été très riche. Qu'est-ce qui se dégage de cette synthèse en termes de revendications syndicales ? Les demandes concrètes qui émergent, comment les porter syndicalement ? »

Le débat se noue spontanément sur le travail entre professeurs de STI, de STG et une secrétaire de S1 documentaliste qui a recueilli les réactions écrites de quatre collègues de STI sur le texte et le secrétaire de S1 du lycée où ont été réalisées les interviews.

« En STG, la réforme va ajouter de la polyvalence... On se retrouve dans la situation de MA, après 30 ans d'expérience. » « La polyvalence change radicalement le travail, il faut tout inventer... les contenus, les méthodes... » « Elle pose un problème de crédibilité du professeur auprès des élèves. » « Dans les interviews, elle est constamment évoquée en référence à la qualité de l'enseignement par rapport aux élèves... Qu'est-ce que ça produit en termes de qualité de la formation dispensée aux élèves... »

Les rapports avec les inspecteurs pédagogiques régionaux (IPR), la rectrice, les chefs d'établissements posent la question d'un vrai débat à instituer avec la hiérarchie, sur les critères de qualité d'un enseignement technologique, pour les élèves, pour les besoins du pays en matière de qualifications (cf. débat sur la ré-industrialisation). Les IPR se dérobent, la rectrice encore plus et le ministre n'en parlons pas.

Quel travail syndical développer pour instituer ce débat, le porter sur la place publique ? C'est ce qu'attendent les enseignants concernés. N'est-ce pas un levier à actionner pour renverser le rapport de force actuel ? Les interviews et les débats initiés à partir des synthèses, instruisent ce débat, lui donnent de la consistance, des arguments : comment le syndicat peut-il relayer et porter la parole des enseignants sur leur travail ? Un autre aspect du travail syndical sur le travail qui pourrait s'avérer déterminant auprès de l'opinion publique.

Sur ce point, syndicat et enseignants se cherchent sans vraiment se trouver. D'un côté, le syndicat poursuit son travail syndical globalisant sur la réforme des lycées. Les enseignants poursuivent leur travail de transformation de la réforme, pour l'essentiel à l'insu du syndicat. L'articulation entre les deux se cherche et reste à construire.

Un autre débat se noue autour de la précarité, précarité objective avec les suppressions de postes, mais aussi précarité subjective : les enseignants, dans leurs interviews et dans le débat insistent sur l'énorme investissement qu'ils déploient pour mettre en œuvre les réformes, leur donner du sens et de la consistance, créer des contenus, des démarches, des supports. Mais ces investissements ne sont pas reconnus et peuvent être remis en cause par des changements d'attribution de services, des réformes à répétition... qui se font toujours dans le déni du travail réel.

Suit une lecture par Marie-Hélène Motard d'extraits des interviews des collègues de Louis Armant.

L'articulation entre l'investissement dans le travail, l'investissement pour faire du bon travail face aux élèves (a-t-on le choix ?) et l'investissement syndical pour transformer la situation, est posée par un secrétaire de S1. Pourquoi les collègues se mobilisent si fortement pour rendre leur situation vivable, pouvoir se reconnaître dans leur travail, pour créer du collectif avec les collègues et pourquoi se mobilisent-ils si difficilement dans les actions syndicales et à partir des mots d'ordre syndicaux ? Comment le pouvoir politique, la hiérarchie, les chefs d'établissements ont-ils pu pousser une réforme qui déplaisait tant et qui est autant critiquée par les collègues ? Voilà encore un vrai débat à instruire et à mener au sein du syndicat. Un débat de critères sur ce qu'est un travail syndical de qualité ?

Un travail syndical développé à partir de la parole des enseignants sur leur travail, les critères qu'ils avancent d'un travail de qualité, serait-il de nature à résoudre ce paradoxe ? En commençant par le travail syndical au niveau des établissements : comment l'articuler avec les formes de « résistance active » que les

enseignants développent face aux réformes, à l'insu ou non du syndicat, de façon souvent informelle et même invisible. En quoi cela constituerait-il une transformation du travail syndical, qui pourrait se répercuter à tous les niveaux de l'organisation ?

Le décalage est très fort entre d'une part ce que souhaiteraient faire les enseignants pour réaliser un bon enseignement technologique selon les normes du métier et les valeurs dont ils sont porteurs dans leur activité de travail et d'autre part les obstacles que dressent les réformes et la restriction des ressources mises à la disposition des enseignants. Le décalage se répercute sur la santé. Les altérations de la santé résultent autant de la pénibilité objective du travail induite par la réforme, la course effrénée après le temps, que du travail empêché, celui qu'on ne peut pas réaliser mais qu'on rumine, en cherchant des marges de manœuvre pour le réaliser quand même. Ces aspects du travail et de la santé devraient être portés par les représentants du personnel au sein des CHSCT. Voilà encore un débat qui porte sur le travail syndical et qui a émergé lors du stage.

Dans la séance de l'après-midi, Marie-Hélène Motard a relancé la discussion en pointant ce qui dans les interviews apparaît comme des revendications émergentes, des attentes, qu'elles apparaissent en creux ou en plein.

La nécessité de donner du temps pour l'enseignement, les préparations, les échanges avec les collègues, le travail collectif, la formation, la mutualisation des préparations, des TP, des idées, des trouvailles, des résultats des recherches, sur ce qui marche ou ne marche pas... Tout cela est tellement gourmand en temps... mais c'est un des critères décisifs de réalisation d'un travail de qualité, épanouissant et bon pour la santé. Et puis il ne faut pas trop empiéter sur le temps de vie familiale, de loisir, de sport... Ça peut déboucher sur la question des heures supplémentaires, des décharges (réelles), des salaires...

La formation en quantité et en qualité : le ratage du « plan d'adaptation », les trois heures de décharge des professeurs de physique appliquée et leur reconduction problématique, les problèmes de sécurité rencontrés par les collègues contraints à enseigner des matières qu'ils ne maîtrisent pas (la chimie, l'électricité...)...Une revendication à laquelle les enseignants attachent beaucoup d'importance. A condition qu'elle réponde à leurs attentes.

L'évaluation des enseignants, les blocages de carrière, pour les reconvertis et les autres... sont mis en relation avec le travail réel et sa reconnaissance.

La façon d'élaborer des réformes, de les ajuster au travail réel, de les conduire, de les introduire progressivement, c'est une façon de mettre en application le principe de base de l'ergonomie : « adapter le travail à l'Homme et non l'inverse » : cela pose un double problème de travail syndical : comment élabore-t-on démocratiquement une réforme qui se donne pour objectif de démocratiser l'enseignement ? Comment améliore-t-on l'efficacité de l'enseignement ? Impossible de traiter correctement ces questions sans prendre appui sur le travail réel des enseignants. Mais comment s'y prendre ?

Lors de la restitution au lycée L.A, le débat s'est cristallisé autour de la question du « binôme » : deux professeurs de spécialités différentes pour une même classe (divisée en deux groupes) : c'est une marge de manœuvre qui a été conquise collectivement contre l'esprit de la réforme mais qui apparaît cruciale pour que la situation reste vivable. Le maintien et l'extension en Première et Terminale de cette revendication « atteignable » ne seraient-ils pas un levier efficace à actionner, syndicat et enseignants concernés, à partir de la mise en visibilité du travail réel face à la réforme ?

**Thierry Reygades** a résumé la façon dont la direction nationale du SNES a analysé la réforme, conduit l'action pour la contrer, pris « le risque de publier un projet syndical (du SNES) de ce qui serait une bonne réforme :

- qui respecte les équipements,
- dont les contenus s'articulent avec des champs technologiques pertinents et donc avec la situation économique du pays,
- dont les démarches et contenus partent du travail réel des élèves, de leurs attentes, des aspirations à la démocratisation des études supérieures : les documents statistiques montrent bien que toutes les couches sociales utilisent à leur façon la voie technologique pour élargir leur probabilité d'accéder au bac et aux études supérieures.



Il a posé la question : la mise en place de la réforme, est-ce un échec syndical ?

Le débat s'est bien sûr mené à partir de cette question et à partir des demandes émergeant dans le texte de synthèse.

Un ensemble de réflexions a porté sur l'articulation entre trois éléments imbriqués :

- Un management public et de la réforme en particulier qui pousse à l'individualisme, à la guerre de tous contre tous et qui débouche sur une vision désespérante et désespérée du comportement des collègues...
- Des collectifs informels qui se mettent en place à l'initiative de ces mêmes collègues avec de vraies solidarités et qui amènent à interroger ces visions négatives des collègues et leur comportement « individualiste ».
- Le travail syndical dont la vocation est de construire un collectif plus large à partir des collectifs informels... en faisant vivre le métier, en élargissant la capacité des enseignants à élargir leur pouvoir sur leur travail, construire des solidarités élargies et durables...

Encore un travail syndical à débattre à partir du paradoxe relevé dans les interviews et le texte de synthèse : la réforme « pas un enseignant était pour » et pourtant par leur travail et leur investissement, ces mêmes professeurs font tenir la réforme et la mettent en œuvre, tout en la transformant... C'est leur façon à la fois de résister à la réforme, de rendre la situation possible et vivable, de faire un travail qui ait du sens et dans lequel ils puissent se reconnaître.

## **Conclusion**

Le stage a montré finalement qu'à partir d'un travail sur le travail réel des enseignants, on peut déployer un travail syndical original. Le processus n'est pas encore abouti. Il se construit progressivement. Quelle sera la prochaine étape ? A la section académique du SNES d'en décider.

## Conclusion : Quelques enseignements tirés de ce travail auprès des collègues de STI

En quoi le travail constitue-t-il un enjeu syndical majeur ?<sup>8</sup> Par Marie-Hélène Motard

L'accélération des réformes dans le champ de l'éducation nationale a créé une situation d'intensification du travail tant pour les personnels d'éducation chargés de les mettre en œuvre que pour les militants chargés de les comprendre, d'en saisir les enjeux en les soumettant à un examen critique pour ensuite informer la profession et mobiliser.

Alors qu'un syndicat est une organisation professionnelle chargée de la défense des intérêts matériels et moraux d'une profession, on se retrouve souvent dans cette situation pour le moins paradoxale où le prescrit syndical vient mettre les collègues en conflit avec eux-mêmes - faire grève, perdre une journée de salaire, quand la grève a perdu de son efficacité ; refuser les heures supplémentaires quand l'argent commence à manquer, etc. – avec pour conséquence - qui est une façon de se protéger - une prise de distance avec les mots d'ordre syndicaux, voire un désintérêt partiel ou total pour le syndicalisme qui alors s'affaiblit, perd de sa légitimité en même temps que de son efficacité.

D'où l'importance pour un syndicat de rester au plus près de ce que vivent et pensent les salariés dans le cadre de leur travail.

Travailler, contrairement à ce que le management voudrait nous faire croire, n'est jamais exécuter mécaniquement une prescription. Dans la mise en œuvre des réformes, les travailleurs engagent leur subjectivité, ils puisent en eux-mêmes et dans les collectifs de travail les ressources qui leur permettent de mettre en œuvre les réformes tout en les adaptant aux moyens dont ils disposent, à ce qu'ils sont et à la réalité de terrain à laquelle ils font face. Cette mobilisation personnelle, cet engagement mû par le désir, malgré tout, de bien faire son travail a, certes, un coût en terme de santé (fatigue, souffrance, etc.) qu'il ne saurait être question de minimiser, mais elle est aussi ce qui fait qu'il y a toujours un écart entre le travail prescrit et le travail réel, la réalité étant toujours plus riche que ce que l'on peut en concevoir a priori.

La prise en considération du travail réel permet de comprendre ainsi que les réformes ne s'appliquent jamais telles quelles, qu'il y a une créativité du travail qui fait que les travailleurs, à la fois collectivement et individuellement, font mieux que ce qui était initialement prévu. D'où le jugement parfois moins négatif sur les réformes que ce à quoi l'on pourrait s'attendre en particulier de la part des syndiqués eux-mêmes. Il y aurait un danger sur le plan syndical à méconnaître cette fécondité du travail pour se limiter à la seule critique des réformes.

C'est pourquoi la section académique du SNES de Poitiers a engagé en lien avec l'Institut de Recherche de la FSU une série d'entretiens avec les enseignants des séries technologiques convaincue qu'on ne peut pas parler du travail des gens à leur place, que c'est à la seule condition de donner la parole à ceux qui travaillent qu'on peut élaborer des revendications pertinentes au regard des situations concrètes, revendications dans lesquelles les travailleurs puissent se retrouver. Que c'est à cette condition également que le travail fédère – et ne divise pas - donnant au syndicat la force et la légitimité qui lui permet d'agir. Ce qui veut dire, en un mot, que la possibilité, pour les salariés de reprendre la main sur leur travail passe aussi par un perfectionnement de la démocratie syndicale dont dépend l'avenir même du syndicalisme, et qui suppose d'inventer de nouvelles pratiques syndicales.

---

<sup>8</sup>Cet article a été publié en partie dans le supplément à *l'US* n°716, du 21 Décembre 2011

## **Troisième Partie**

### **Militer, est-ce un travail ?**

Cette dernière partie, constituée d'un unique chapitre s'appuie sur un exposé de Cécile Briec et s'intéresse à une activité singulière : l'activité syndicale. Le colloque de Juin 2011 a fait entendre la souffrance éprouvée par nombre de militants dans le cadre de leur activité syndicale. Quel est le sens de cette souffrance ? Si l'on admet –ce qui est un point qui peut être discuté - que l'activité syndicale est un travail, ne peut-on pas appliquer au syndicalisme lui-même les grilles d'analyse de l'activité construites par les chercheurs ? Ainsi, par exemple comment l'organisation syndicale favorise-t-elle ou fait-elle obstacle à l'activité des militants ? Ou encore, qu'en est-il de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel dans le champ syndical ? Comment s'élaborent les prescriptions syndicales ?

## Chapitre 10

### **Compte-rendu du stage organisé par la FSU Poitou-Charentes sur l'activité syndicale. Intervenante, Cécile Briec, ergonome et doctorante en psychologie du travail**

Le colloque organisé par la FSU Poitou-Charentes en Juin 2011 sur le thème du travail « changer le travail, changer la vie » avait mis en évidence le fait que ce qui se passe dans le monde du travail ne laisse pas indemne le syndicalisme qui, lui-même, n'échappe pas à certaines formes d'intensification du travail, avec parfois les mêmes symptômes: stress, découragement, épuisement, perte de sens... Dans le même temps l'urgence de l'action fait que, bien souvent, la réflexion sur le syndicalisme, son organisation, ses pratiques, à partir du vécu des militants, passe au second plan quand elle n'est pas tout simplement absente.

A travers la question « militer, est-ce un travail ? » il s'agit de retourner les outils construits par la recherche pour penser le travail sur le syndicalisme lui-même afin de voir ce qu'ils peuvent nous apprendre sur nous-mêmes, nous qui sommes les premiers à utiliser ces outils pour les appliquer aux autres c'est-à-dire à ce monde du travail que les syndicalistes cherchent à transformer. Et, si nous devons nous-mêmes commencer par nous transformer, transformer nos propres façons de « travailler » ?

#### ***Exposé de Cécile Briec***

##### *Ergonomie et psychologie du travail*

Cécile Briec est ergonome et prépare actuellement un Doctorat en psychologie du travail avec Yves Clot. L'objet de sa recherche porte sur la question qui constitue le sujet du stage. Cécile commence par expliquer son cheminement : pourquoi ce déplacement du champ de l'ergonomie vers la psychologie du travail, pourquoi le choix de ce sujet. Elle explique les différences entre l'ergonomie et la clinique de l'activité (Yves Clot). Le point commun concerne la place du travail et la conviction qu'il n'y a que ceux qui travaillent qui peuvent en parler. Cette conviction prend appui sur la conscience d'une distinction entre le travail prescrit et le travail réel. Travailler, ce n'est jamais purement et simplement exécuter une prescription. Il y a la façon dont chacun habite la fonction qui lui est confiée. Ergonomes et psychologues du travail s'intéressent ainsi au travail réel, ce qui suppose d'aller au plus près des gens. L'idée est qu'on peut élaborer des connaissances en parlant avec les travailleurs. L'intervention, le fait d'aller sur le terrain, est essentielle au travail du chercheur. Dans les deux cas, le but est de développer le pouvoir d'agir des salariés, à la fois individuellement et collectivement et de faire en sorte que le mandat syndical puisse être une ressource pour son métier et inversement. Il y a cependant une différence entre l'ergonomie et la psychologie du travail (la clinique de l'activité). L'ergonomie vise à transformer les situations de travail. La psychologie vise moins la transformation des conditions de travail et s'inscrit davantage dans la perspective du développement du sujet en lui permettant de reprendre la main sur son travail, ce qui n'est pas antinomique avec la visée d'une transformation des situations.

La recherche de Cécile s'inscrit dans le cadre de la psychologie du travail. Son but est de croiser les deux champs, de les mettre en dialogue.

##### *Pourquoi une recherche sur l'activité syndicale ?*

En tant qu'ergonome, elle travaille souvent avec les syndicats, sollicitée en tant qu'expert dans le cadre des CHSCT. Or, de façon récurrente, elle a fait l'expérience d'une difficulté des syndicalistes à tirer partie de l'expertise ergonomique pour l'utiliser et la mettre au service de l'action syndicale.

D'où l'idée de faire travailler les syndicalistes sur leur activité ou comment le métier peut-il être une ressource pour penser ses mandats syndicaux ?

### *Le terrain de recherche*

Le choix du terrain, lié à une rencontre avec un militant intéressé par la démarche, s'est porté sur une section départementale du SNUIPP. La recherche a commencé en 2008 selon des modalités qui supposent que plusieurs conditions soient remplies : l'existence d'une demande et d'un collectif associé à la recherche et prêt à s'engager dans la démarche d'analyse de l'activité. Le second temps étant consacré à l'analyse de l'activité en utilisant la méthode des autoconfrontations simples ou croisées (enregistrements vidéos et auto-analyse des séquences enregistrées).

### *Les aléas*

Cécile fait alors état des difficultés rencontrées dans la mise en place du cadre (constituer un collectif de travail, trouver une date de réunion, etc), cette difficulté n'étant pas étrangère à la nature même de l'activité syndicale, l'urgence de l'action faisant qu'il y a toujours autre chose à faire que ce qui était initialement prévu.

Quand, après plusieurs mois, le collectif est enfin constitué, les sujets retenus pour être analysés ont été 1/ le problème de la transmission dans le cadre de la permanence syndicale et 2/ les réunions de sous-sections.

Nouvelles péripéties : Pas d'appel téléphonique le jour où la caméra avait été installée pour filmer le travail du permanencier – ce silence des lignes qui n'est pas étranger à la mise en place, par l'administration, des SMS pour informer les collègues. Crainte des syndicalistes de perdre des syndiqués. Pas de réunions non plus de sous-sections, le syndicat étant entré dans une période d'action. Puis toute une période marquée par d'importants conflits interpersonnels réapparus du fait même de la recherche et qui ont posé la question de la hiérarchie à l'intérieur du syndicat. Quel est le statut du ou de la secrétaire départementale ? Est-il/elle en position hiérarchique ou bien les relations, à l'intérieur du syndicat, sont-elles des relations d'égalité ?

Tous ces aléas n'ont rien d'anecdotique, ils apprennent quelque chose sur la nature même de l'activité syndicale et ses difficultés.

### *Tenir la permanence :*

L'analyse du travail du permanencier a permis de mettre en évidence le fait qu'il s'agit d'une activité complexe. Les tâches varient en fonction de l'année : transmettre les résultats de la carte scolaire, informer des promotions, éditer les journaux, faire le courrier, suivre la syndicalisation, préparer certaines commissions, écrire des articles.

Beaucoup de collègues, dans les établissements, ignorent la réalité de ce travail et croient que ceux qui ont une décharge syndicale sont mieux lotis.

On ne s'improvise pas militants. Il y a des connaissances à acquérir. Or, on les acquiert le plus souvent tout seul. Il n'y a pas d'outils partagés.

Quand un nouveau militant arrive, le syndicat compte sur sa bonne volonté. Il n'y a pas de formation, et pourtant la responsabilité est énorme. Les enjeux sont importants. Ne pas savoir donne du souci avec le sentiment de faire du mauvais travail .

Quand il existe des outils partagés, comme le cahier de liaison par exemple, se posent également des problèmes. Que veut dire, par exemple le mot « traité » ? Quand est-ce qu'une

question est traitée ? Les personnes n'utilisent pas les mêmes outils, et, quand ils existent, ils ne sont pas utilisés de la même manière.

Le double appel : certains laissent filer. D'autres interrompent l'échange pour mettre la personne sur l'autre ligne en attente. S'agissant du premier cas, même entre camarades il y a des soupçons par rapport au fait d'être là ou pas là. « ça fait mal, on a la double peine. On se fait sanctionner par les collègues et par les camarades »

### *Interventions des participants*

« C'est pour ça qu'on a de moins en moins de militants ! »

« En tant que S1, se pose aussi la question de la transmission, à qui ? »

« On fait un travail individuel. S'auto-former, ce temps se fait à la maison. Je dis qu'on est auto-entrepreneur. Ce travail individuel, comment le rendre collectif ? Il faut aussi en prendre sur soi par rapport à ce qu'on pense pour aider quelqu'un. On est en permanence de façon permanente ! »

« A propos de la prescription, on ne sait pas qui nous a donné cette charge de travail ? C'est un travail pas un métier car on est pas formé »

« Comment résoudre les problèmes d'intensification du travail dans le syndicat ? Il faut lutter contre le cumul des fonctions. »

« La question de la transmission est une vraie question. Quand j'ai commencé à militer, on m'a proposé la permanence ( « débrouille-toi »). Consciente de mon « incompétence », j'ai renoncé. Je pensais que j'étais nulle et non que l'institution ne faisait rien pour moi. »

« En fait on est auto-prescripteur de notre propre travail. C'est plus difficile de dire non quand cela vient de soi.

Le milieu syndical ressemble trop au milieu professionnel. Je croyais en arrivant qu'il n'y avait pas de hiérarchie, pas de sexisme, c'est faux.

Je pense que le militantisme ne doit pas être un métier. Sinon, pourquoi avoir 2 métiers ? »

« Concernant l'articulation entre « travail » et « activité syndicale », je ne pense pas que ce soit la même chose : je me sers de mon activité syndicale dans mon métier et pas l'inverse. Qui plus est, mon activité syndicale relève d'un engagement personnel non d'une obligation professionnelle. Enfin, s'agissant de l'activité syndicale, on n'en a jamais fini, alors que dans le travail enseignant on peut avoir le sentiment d'en avoir fini avec sa tâche ».

« Il y a un modèle ancien, celui du militant sacrificiel. Ça fait pas rêver. On veut maintenant une qualité de vie. Il faut s'interroger sur notre modèle de militantisme : poser la question de la rotation des mandats, de la place des femmes. Le milieu syndical n'est pas différent de ce qui se passe ailleurs par rapport aux relations de pouvoirs. Avoir l'information donne le pouvoir. Il ne faut pas croire qu'on va faire mieux que les autres. Il faut regarder en face la tension inéluctable entre le réel et l'idéal plutôt que nier cet écart. On voudrait qu'il n'y ait pas de conflits internes au syndicat. Or, on y échappe pas. »

« Le militant est confronté à un double travail invisible , en tant que prof et en tant que militant.

Les anciens disent qu'ils n'ont jamais travaillé comme ça. Il faut prendre la mesure du rôle joué

par l'informatique et le portable dans cette intensification du travail des militants. On y passe de plus en plus de temps sans que cela apporte plus de satisfaction.

Le syndicat prend appui sur des compétences personnelles, pré-constituées, chaque militant apporte quelque chose, mais on développe aussi des compétences supplémentaires. »

« Comment entre-t-on dans le syndicalisme ? J'ai pris la parole au cours d'une réunion...et je me suis retrouvée secrétaire départementale. A la rentrée, j'étais toute seule assise devant un bureau vide au sein de la section départementale, vide, elle aussi.

On ne s'applique pas le droit du travail.

Il faut permettre un militantisme heureux où l'on puisse concilier son activité professionnelle, militante, et sa vie privée.

Il ne faut pas prendre appui que sur la bonne volonté des gens. Il faut leur donner les moyens de fonctionner en particulier en terme de formation. »

« Si je milite, c'est avant tout pour des valeurs. Comment se protéger en tant que militant quand il n'y a plus de dialogue social ? J'ai l'impression de me battre contre des murs. Il y a un contexte global qui nous dépasse et génère un sentiment d'impuissance.

Il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, j'ai l'impression parfois de n'être qu'une signature ».

« Au début de la fusion à Pôle-Emploi, il nous a fallu apprendre beaucoup de choses, transformer nos façon de faire. Le plus difficile dans le militantisme, c'est de ne pas se couper de son métier de base. Au début, j'avais le sentiment de tout faire mal .»

« Peut-être y a t-il un particularisme dans notre militantisme. On ne fait pas que défendre les personnels. On porte des valeurs, des projets de société. »

« le problème des décharges complètes, c'est le risque d'isolement par rapport au milieu professionnel dont on est issu, sans compter que le travail, c'est aussi ce qui permet de se reposer du syndicalisme. »

## **Réponses**

Cécile Briec reconnaît qu'il y a beaucoup de points communs dans ce qui se dit ici avec ce qu'elle a entendu dans la section départementale du SNUIPP. Les militants sont confrontés à de nombreux dilemmes. Sans arrêt le travail oblige à faire des choix qui ne sont pas satisfaisants, ainsi se creuse l'écart entre l'idéal et le réel, les valeurs qu'on défend et ce à quoi on peut-être acculé.

Exemple : lors d'une réunion de sous-section se pose le cas d'un enfant impossible. Quelqu'un réagit vivement disant qu'il faudrait les mettre en maison de correction. A quoi il lui est répondu : mais n'est-ce pas la mission de l'école d'accueillir tous les enfants ? Dilemme. Il y a l'idéal et puis la confrontation à la réalité.

« C'est beaucoup d'énergie » disent les militants et en même temps « pourquoi on ne transmet pas ? »

Réponse : parce que l'activité militante n'est pas considérée comme un travail qui supposerait qu'on anticipe l'organisation. On ne prend pas l'organisation comme un objet de travail. D'où le fait que les organisations syndicales, quand elles sont employeurs, font comme les autres.

Il y a des points communs avec le bénévolat. Dans les associations, l'organisation est bien souvent impensée, elle vivote sur les compétences individuelles. Quand la personne part, il y a un problème.



### *Interventions*

« Qu'en est-il du militantisme ailleurs ? »

« Ce n'est pas la même chose. Par exemple, le syndicalisme espagnol est très institutionnalisé, professionnalisé. »

« pour ma part, je ne suis pas bénévole. Il y a cependant des militants sans décharge. Quel est leur statut ? »

« On choisit son cadre de travail dans le syndicat. Quand on se croise dans la maison syndicale, l'attitude est bienveillante même si on se connaît pas. On a des valeurs communes. Le cadre de travail est collectif, mais il est choisi.

### *Cécile Briec*

Quel contour on donne au travail ? Quelles distinctions fait-on entre travail, activité, métier ?

Si l'on prend la rémunération comme critère du travail, les déchargés sont payés par l'Etat, mais tous les militants ne sont pas déchargés.

Qui plus est, le travail ne se réduit pas au salaire, il est plus qu'un moyen pour gagner sa vie. Il est un moyen de développement de soi.

### *Interventions*

« Si je viens, c'est parce que le syndicalisme satisfait un besoin de comprendre, de parler, d'échanger. C'est un moyen de développement de soi. On y trouve de l'humanité. »

« Il y a peut-être là une différence entre les jeunes militants et les anciens. Moi, je n'ai plus le feu sacré. J'ai connu plus d'échecs que de victoires car il n'y a plus de dialogue. Plus personne ne sait le travail qui se fait. Il n'y a plus de reconnaissance. J'ai décidé de passer la main. Heureusement, je n'ai pas que cette maison pour partager des valeurs et militer. »

« Le souci quand on est une petite structure c'est que si l'on part il n'y a plus personne. »

### *Cécile Briec*

On ne claque pas la porte comme ça. Généralement, on va jusqu'au bout. Parfois jusqu'au suicide qui, pour certains, s'est avéré la seule issue.

S'agit-il de défendre les personnels ou bien le travail des personnels ? Le travail peut-être le moyen d'une mise à distance.

Le stage s'est achevé sur :

1/ des **projets de stages** pour l'année prochaine, façon de prendre acte de la responsabilité du syndicat en terme de formation afin de donner aux militants les moyens de fonctionner et de l'importance de la question de la transmission.

Quelques propositions :

- le travail militant dans les autres syndicats européens
- militantisme d'hier, militantisme d'aujourd'hui - avec comme question : quelle peut être la place des retraités dans le syndicalisme d'aujourd'hui ? Comment construire du lien inter-générationnel

- La gestion de conflit et la formation à l'écoute
- Agir dans les sections d'établissement (stage SNES)

2/ et la perspective de **la recherche-action** avec Karine Chassaing et Bernard Dugué à laquelle Cécile Briec se propose aussi de participer. Une quinzaine de militants participant au stage se sont d'ores-et-déjà inscrits.

## **Conclusion :** **Et après ?**

Nous avons souhaité, à travers la publication de ces comptes rendus, témoigner du travail engagé au sein de la FSU Poitou-Charentes pour prendre en considération le travail réel des salariés, convaincus qu'il y a là un enjeu syndical majeur en terme de d'efficacité et de démocratie syndicale.

Mais «Paris ne s'est pas fait en un jour» dit-on, et nous avons aussi souhaité montrer, tout ce que cette prise en considération du travail réel comporte d'essais, de tâtonnements, mais aussi ce qu'elle révèle, du côté des militants, comme besoin de formation.

Depuis le colloque de Juin 2011, la FSU Poitou-Charentes a le projet de s'engager dans une recherche-action, avec l'ENSC/IPB de Bordeaux. Son but est de mettre les militants en état d'analyser les situations de travail, de façon à ce qu'ils puissent aider les salariés à transformer les situations de travail, que le levier de cette transformation soit le CHSCT ou bien les sections syndicales.

La mise en place de cette recherche-action n'est pas sans poser de nombreux problèmes tant financiers qu'en terme de disponibilité des militants à la fois sur le court terme et le plus long terme. Au moment où paraît cette publication, nous ne savons pas encore si ce projet verra le jour. Parmi ceux qui l'ont portés, certains seront demain à la retraite, d'autres seront partis, pour cause de mutation ou de reconversion professionnelle. Ce qui confirme une des difficultés que soulignait Cécile Briec touchant la possibilité d'assurer dans le temps la continuité d'une action quand elle ne repose que sur l'engagement de quelques personnes.

Toutefois, le chemin déjà parcouru nous apprend que les CHSCT ne joueront pleinement leur rôle que si les représentants des personnels au sein des CHSCT sont en mesure d'analyser les situations de travail et ces derniers, à leur tour, ne pourront bien faire leur travail que si, sur le terrain, dans les établissements ou dans les permanences, les militants syndicaux sont suffisamment formés.

Il y aurait un danger pour le syndicat à ne considérer le travail réel que comme une affaire de spécialistes.

D'où la nécessité de porter collectivement cette approche du travail, d'en faire une orientation syndicale, ceci à tous les niveaux et en particulier au niveau national.

Pour ne donner que cet exemple, le fait que le Comité Technique Académique du Rectorat de Poitiers, à la demande de la délégation FSU, ait saisi le CHSCT A pour qu'il fasse une enquête sur les conditions de changement de discipline imposé aux enseignants de STI et son impact sur les personnes, ce fait n'aurait jamais vu le jour si les militants siégeant au CTA n'avaient pas été rendus sensibles tant à la problématique de la santé au travail qu'au sort des collègues de STI.

Nous pensons que c'est là un effet direct du travail réalisé par la FSU Poitou-Charentes au cours de ces deux années.

Quant à la suite, elle est à *venir...*

**Annexes :**

**Enseigner aujourd'hui : regards sur les difficultés du métier**

Sont reproduits ci-dessous les compte rendus de stages de formation organisés dans l'Académie de Poitiers, antérieurs à la démarche de « travail sur le travail » présentée ici, mais qui ont « préparé le terrain » à celle-ci.

## Compte rendu du stage du 29 Février 2008 avec Patrick Rayou

Patrick Rayou est sociologue, enseignant à l'université de Paris 8. Il fait partie, avec Stéphane Bonnéry, du groupe ESSI- ESCOL, composé d'une équipe de chercheurs qui travaillent sur l'école. Au cœur de leur élaboration, la notion de malentendus socio-cognitifs

Le point de départ des recherches de P.Rayou est le lycée, mais le lycée vu du côté des élèves. Ils se plaignent. Ils veulent un autre lycée. Ils ont le sentiment de ne pas être respectés par les profs et que ce qu'ils apprennent à l'école ne leur est pas utile. Il vivent le savoir comme une contrainte et non comme ce qui leur permet de se construire. On peut noter, à cet égard que les jeunes enseignants entretiennent le même rapport à l'IUFM que les lycéens au lycée : « on nous infantilise » disent-ils « ce qu'on nous enseigne ne nous sert à rien ».

Ce sont ces constats qui ont amené l'équipe d'ESCOL à penser qu'entre les élèves et les profs il y avait un formidable malentendu, chacun travaillant dans des logiques qui ne sont pas les mêmes.

Un malentendu **socio-cognitif** qui plus est, parce que les difficultés des élèves sont de nature cognitive ( lesquelles croisent des logiques sociales ), les problèmes comportementaux des élèves n'en étant que la conséquence. Les difficultés des enseignants s'enracinent ainsi dans les difficultés cognitives des élèves, lesquelles ne sont pas toujours celles qu'on imagine. Pour les connaître, il faut rentrer dans le cœur même des apprentissages, observer comment les élèves apprennent, ce qui, pour les enseignants est souvent le point aveugle de leur pratique.

La question qui se pose aujourd'hui est celle de la transmission de la « forme scolaire » que Guy Vincent définit comme la mise en place d'un rapport à des règles impersonnelles dans les apprentissages. Les élèves se forment dans des lieux différents. L'école n'est pas la famille. Il y a à l'école des savoirs définis, des règles qui ne sont pas celles de la famille. Toute la difficulté est alors d'arriver à transformer les enfants en élèves : ce qu'on découvre finalement ne pas aller de soi.

### *Redéfinir la forme scolaire républicaine*

La forme scolaire républicaine est une forme parmi d'autres caractérisée par la volonté de neutraliser les inégalités héritées, de mettre le savoir à la portée de tous, de façon à ce que la sélection, quand elle intervient, ne se fasse qu'en fonction des talents et des aptitudes, condition pour qu'elle soit reconnue comme juste.

Il s'agit aujourd'hui de définir une nouvelle forme républicaine pour au moins deux raisons. La première est que le succès même de l'école - il va de soi aujourd'hui qu'un jeune « normal » est un jeune scolarisé - a transformé les attentes à l'égard de l'école. Initialement conçue pour former les citoyens, la demande sociale à l'égard de l'école s'est diversifiée, ce qui s'est soldé par la diversification des tâches et des programmes qui intègrent maintenant, outre les contenus traditionnels, la semaine du goût, la prévention routière, l'éducation à la santé, à la citoyenneté, etc.) . Plus une forme scolaire se répand, plus elle devient poreuse et se transforme.

La seconde raison est qu'on a cru qu'il suffisait d'ouvrir les portes au savoir pour que l'accès au savoir se réalise. On a cru qu'il suffisait d'exposer la forme scolaire pour que les personnes l'assimilent, sans voir qu'il y avait des « pédagogies invisibles » (Bernstein).

La question posée aujourd'hui est bien celle de la démocratisation du savoir. La démocratisation quantitative ne s'est pas accompagnée d'une démocratisation qualitative. La massification est la raison de fond des difficultés des élèves et des enseignants.

La plupart des élèves manquent des pré-requis de l'école. Pour réussir à l'école, il faut beaucoup de choses qui ne reposent pas que sur l'école, d'où la raison pour laquelle l'école reproduit les inégalités sociales. Il faut initier les nouveaux élèves au pré-requis de l'école. Il ne s'agit pas seulement de rendre explicite, ce qui est implicite dans l'école, expliquer mieux les attendus de l'école, il s'agit de construire des aptitudes et pour cela viser le cœur même des apprentissages.

La démocratisation du système éducatif s'est accompagnées en effet non seulement d'une augmentation du nombre d'élèves et de la durée de scolarisation, mais également d'un second phénomène, souvent moins aperçu, à savoir celui d'une descente progressive, dans l'ensemble de l'école, de postures intellectuelles, plus réflexives et plus critiques que dans les pratiques ordinaires des classes ordinaires. Plus on monte dans la hiérarchie scolaire, plus les savoirs sont interconnectés, décloisonnés. Le découpage des savoirs est souvent artificiel. La forme scolaire d'aujourd'hui est celle des savoirs interconnectés, ce qui explique l'importance accordée à la culture générale. Cette orientation du système éducatif n'est pas étrangère aux évolutions du monde du travail qui requiert plus de polyvalence et d'adaptabilité des travailleurs. La volonté d'éviter les spécialisations précoces, l'introduction des T.P.E en première et en terminale, participent de cette vision à la fois politique et cognitive. On assiste ainsi à une extension de la forme scolaire d'élite à l'enseignement de masse. Porteurs d'autres types de modélisation du savoir, les enfants des milieux populaires peinent à identifier la nature réelle des tâches scolaires à effectuer. En démocratisant le système, on a voulu offrir le meilleur à tous. La visée est légitime, mais sa réalisation n'est pas sans poser problème.

### ***Repenser les pratiques pédagogiques***

A cela s'ajoute des pratiques pédagogiques largement pourvoyeuses de malentendus.

#### *- L'appel à l'expérience personnelle*

Par exemple, on a cru qu'il fallait, pour remédier aux difficultés des élèves, rapprocher les objets sur lesquels ils travaillent des objets qui leur sont familiers (étudier le chien comme exemple de vertébré). Mais s'ils travaillent sur des objets du quotidien, les élèves peuvent aussi se sentir dans une telle familiarité qu'ils en perdent de vue l'impératif de distanciation de la forme scolaire qui, tôt ou tard, reprend ses droits. Accéder à un mode secondarisé à propos d'un objet familier est très complexe.

#### *- L'élève actif*

De même on juge que l'élève n'est jamais suffisamment actif, jugement auquel on doit la critique, par exemple, du cours magistral et la valorisation du cours dialogué. Cette notion d'activité, qui donne surtout lieu à des appréhensions extérieures, est en elle-même ambiguë. Beaucoup d'élèves qui ne comprennent pas le contrat didactique sur lesquels reposent les tâches

prescrites confondent les activités de participation requises pour l'avancée du cours et les opérations intellectuelles auxquelles elles sont censées donner accès. Du côté des enseignants, le malentendu peut aussi se nourrir de ce que la participation des élèves accrédite l'idée que les objectifs ont été atteints.

Ou encore, on a négligé la routine au profit de « situation-problème » où l'élève est mis en demeure de ré-inventer le savoir. Qu'est-ce qu'on fait croire aux élèves sur la culture quand on leur fait croire qu'on peut inventer tout sur tout ?

Les pédagogies actives présupposent généralement une autonomie qu'il faut justement construire.

Beaucoup d'élèves sont ainsi mis en situation d'échec. Ils travaillent beaucoup, ont des résultats médiocres, et on voudrait qu'ils engagent leur subjectivité vraie ?

Il y a une hypocrisie scolaire pour reprendre l'expression de François Dubet qui amène les élèves à développer des conduites de défense : ne jamais, par exemple, s'engager dans le travail pour ne pas risquer d'être jugés, convaincus qu'ils sont par avance de leur médiocrité ou nullité.

#### *- L'externalisation et ses conséquences*

L'existence de ces malentendus montre qu'il y a urgence à repenser les pratiques pédagogiques dans le cadre de la classe, mais aussi bien les modalités du travail des élèves en dehors de la classe. On a externalisé le travail personnel de l'élève, leur présupposant une autonomie qu'ils n'avaient pas et déléguant à d'autres (parents ou officines privées) l'accompagnement éducatif dont ils avaient besoin. Une telle externalisation crée des inégalités scolaires qui favorisent la reproduction des inégalités sociales, sans compter que l'intervention des parents peu parfois s'avérer pédagogiquement non rentable quand elle débouche sur une sur-scolarisation ou la mise en place de protocoles qui tout en aidant les enfants à se mettre en règle avec l'école ne les aident pas cependant à construire les compétences que vise ce genre d'activité. Cette externalisation favorise d'autant plus le surgissement de malentendus scolaires que les enseignants ignorent, de fait, comment les élèves travaillent, se privant du moyen de remédier à leurs difficultés.

D'où la nécessité, sans doute, de repenser le service des enseignants. Il faut réintégrer le travail de l'élève dans la classe et envisager peut-être moins d'évaluations (et donc moins de corrections pour l'enseignant) et plus de temps à l'école pour accompagner les élèves.

**Stage du 18 Janvier 2010 avec Christophe Hérou, sociologue et co-auteur avec Françoise Lanthéaume de *La souffrance des enseignants* (P.U.F, 2008)**

Animée par Christophe Hérou (CH), agrégé de sciences sociales dans un lycée, militant du SNES, UMR Education et Politique (Lyon2Inrp)

**Séance du matin**

«Il est important aussi que les gens du métier eux-mêmes fassent de la recherche sur leurs pratiques.». Yves Baunay (YB) (Institut de recherche de la FSU, s'occupe particulièrement du chantier « travail » de l'Institut).

Yves Baunay Dans le syndicalisme on parle beaucoup du travail mais en le réduisant à l'emploi et pas à son contenu. Cet évitement traverse tout le monde syndical, pas seulement la FSU.

La découverte fondatrice par la jeune sociologie du travail est issue d'une expérience : des chercheurs ont étudié ce que le bureau des méthodes dans une usine demandait de faire aux ouvrières ; en fait elles faisaient les choses demandées mais en moins d'opérations, en moins de temps et dans moins d'espace : entre le travail prescrit par la hiérarchie et le travail réel il y a toujours une distance. C'est là que chaque travailleur crée, a un travail de créativité. Contrairement à ce qu'on pense : on ne fait jamais le travail qu'on nous prescrit. Ce décalage ne se voit pas. Dans cet espace se trouve la souffrance mais aussi le plaisir.

Parfois la souffrance est telle que la réponse qu'on trouve c'est le suicide.

Il est toujours difficile de mettre des mots sur une situation de souffrance. Comment objectiver les situations de travail, en partant des mots utilisés par les travailleurs?

Intervention dans la salle (Interv) : Travail prescrit et travail réel. Dans le travail réel il y a plus de travail que dans le travail prescrit.

Interv : Le syndicalisme est un peu démuni quand cela touche à des cas ou des thèmes personnels, aux maladies, aux enfants, etc.

Interv : Si la réforme des lycées passe, les élèves seront encore plus en difficulté et nous on va s'épuiser à compenser cela.

Interv : Les difficultés existent déjà même quand cela se passe bien dans un lycée, par exemple quand on voit le divorce entre l'idéal et la réalité : le côté schizophrène. La réalité c'est que nous ne sommes pas des robots, qu'il nous faut du temps et du sens.

Interv : Parfois il y a une violence de type managériale de la part de la direction qui cherche à créer de l'insécurité chez les enseignants, par exemple en ne laissant les profs jamais dans la même salle deux heures de suite, en faisant pression en permanence alors que les élèves sont en général sympathiques. Les réunions syndicales tiennent parfois de la psychologie de groupe.

Interv : Parfois la guerre des chefs créent de mauvaises ambiances qui influent sur son travail



devant les élèves et créent des situations de désespoir. On n'a plus «envie d'y aller».

Interv : Les commissaires paritaires du SNES ont vu des aspirations de plus en plus de collègues à s'en sortir par les KM et KS.

Interv : Les permanenciers du SNES sont des collègues comme les autres et ils/elles doivent répondre à d'autres collègues qui parfois sont en situation de souffrance.

Quelles sont les solutions et comment y répondre ?

Interv : Il existe des situations d'euphorie, d'enthousiasme suivies de périodes d'ennui, de manque de curiosité. Beaucoup d'envie d'aller ailleurs, de faire un autre métier.

Interv : Le temps de travail et les missions augmentent beaucoup pour des résultats peu probants.

Interv On ne se reconnaît pas dans le métier actuellement.

Interv : TZR change tous les ans d'établissement.

Interv : Nécessité de réfléchir sur nos pratiques et nous donner les moyens d'un travail collectif.

Interv : Il y a aussi le harcèlement informatique qui est source de stress, du fait de se sentir dépassé, de s'isoler à travers un écran, de faire disparaître les discussions informelles, c'est source de déshumanisation.

Christophe Hérou. : Importance du local dans ce que vivent les gens. L'effet établissement et management de l'établissement. Et quelle parole collective et quelle parole du SNES ?

Notre travail portait d'une réaction contre l'idée de contenir la souffrance des enseignants aux seules ZEP.

Notre travail pour l'enquête traite des souffrances « ordinaires » à opposer aux difficultés extraordinaires.

Comment on passe de la difficulté d'enseigner à l'enseignant en difficulté. Le but ce n'est pas d'annihiler la difficulté d'enseigner car cela fait partie de la vie et de son intérêt. Mais le but est de rendre le métier « vivable ».

La différence entre « difficulté » et « souffrance » c'est la sensation d'impuissance d'agir, quand on perd la maîtrise de la situation. Quelle puissance à agir j'ai, dans mon travail ? On ne sait plus que faire, on n'arrive plus à hiérarchiser.

Autre grand problème : quelle reconnaissance de notre travail, par l'institution (locale ou nationale), depuis Allègre notamment. Mais aussi reconnaissance de l'utilité sociale. Les enseignants font face à la montée de la critique de la part des usagers ce qui oblige à une justification permanente qui est épuisante.

Le troisième noeud c'est la charge de travail qui s'est durcie pour des résultats obtenus discutables.

D'où l'interrogation sur le sens du métier.

Pendant longtemps, la sociologie s'est surtout intéressée, avec Dubet, à la *sociologie de l'élève*. Son inconvénient est qu'elle peut parfois tomber dans un aspect dénonciatoire des enseignants par les usagers. C'est les années 80.

Puis il y a eu dans les années 90, la sociologie de l'établissement qui elle aussi est parfois dénonciatoire des enseignants, cette fois-ci par le haut. C'est le thème des profs qui ne veulent pas bouger, etc.

Donc nous avons voulu travailler sur une sociologie du travail des enseignants et pas seulement des enseignants eux mêmes.

Il existe déjà une sociologie de la police, des infirmières, etc mais presque rien, très pauvre, sur le travail enseignant. Ça existe au Canada plus que chez nous.

Pourquoi cet oubli ?

Le mouvement syndical a beaucoup travaillé sur les conditions de travail mais en les objectivant dans des revendications autour des questions de durée et de rémunération du travail : travailler moins en gagnant plus.

Et ça a plutôt bien marché dans le XX<sup>e</sup> siècle.

La souffrance est pas objective, elle est moins facile à appréhender, c'est plus un bâton merdeux.

En plus le travail n'est vu comme la contrainte établie, il n'y a rien à en dire. Salaire et temps de travail sont vus comme une compensation de la peine du travail.

Ce n'est donc pas la *peine* qui apparaît anormale mais sa *compensation*.

Ceux qui pensent le travail sont plutôt du côté des ingénieurs et de la production. Il n'y a pratiquement que Marx qui pense l'aliénation. Pour les marxistes, participer à une oeuvre c'est ça qui donne du sens. Le taylorisme a cassé ce sens.

Il existe des efforts pathétiques des dominants pour réduire l'écart entre le travail prescrit et le travail réel.

La sociologie du travail apparaît dans les années 30 pour la *Western electric*. Un sociologue de l'époque fait le constat que c'est quand on change les relations de travail que la productivité augmente, bien plus que les conditions ergonomiques. Le travail provoque des interactions humaines.

La vraie explosion de la sociologie du travail c'est les années 1968 dans le monde, avec l'émergence de la question des conditions de travail : dénonciation de la souffrance, de la hiérarchie, etc. Les syndicats ont objectivé ces dénonciations pour les transformer en revendications pour les accords de Grenelle.

Le patronat dans les années 70 va remettre en cause le taylorisme pour aller vers un nouveau management où les gens sont chargés d'accomplir eux mêmes les objectifs fixés par le patronat, avec un mécanisme de carotte et de bâton.

On assiste à l'individualisation croissante des gens dans les années 80, à la perte du collectif de travail et de l'influence des syndicats.

Christophe Dejours, dès 1971 va sortir un ouvrage fondateur, où il s'interroge sur le pourquoi de ce non dit des difficultés au travail ? Dejours parle de la « virilité au travail » : celui qui s'en plaint, celui qui l'ouvre, dit l'indicible, sort de la norme, parle de ce qui ne peut pas changer alors qu'il existe un accord tacite de ne pas en parler, de ne pas dire sans arrêt que c'est difficile alors qu'on pense qu'on ne peut rien y changer. Il y a une fierté dans le boulot en fonction de la souffrance qu'on

y endure.

Dans la sphère privée, on n'est plus sous le contrôle du collectif de travail et là on se lâche. Le plus important dans un travail ne se dit jamais.

Interv : Il y a perte de légitimité des élites, perte de l'esprit de service public (nos élites prescrivent l'inverse), perte du sens du métier qui est adossé à une matière enseignée. Cela provoque une libération de la parole dans les salles des profs et un effritement de la légitimité de la prescription du collectif de travail.

CH : On agit en général sur les abus, les excès, sur la norme, sur ce qui n'est pas « normal » d'accepter. La parole syndicale, elle aussi participe à l'établissement d'une norme.

YB: Pour un syndicat s'occuper de l'organisation du travail a été considérée pendant longtemps comme un acte de collaboration de classe car l'organisation du travail était de la responsabilité du patronat.

Travail et genre. Les femmes sont arrivées massivement sur le marché du travail. Les emplois à responsabilités sont interdits aux femmes, majoritairement. Mais sur le travail, est-ce que les femmes et les hommes ont le même positionnement face à la parole, face à la souffrance au travail ?

CH : Selon notre enquête, dans les rectorats la proportion des collègues en difficultés respectent la proportion des collègues au travail. Par contre les enseignants de ZEP ont plus de facilités pour parler car la difficulté est reconnue socialement. C'est une norme de travail. La parole syndicale doit dire que la parole sur ces difficultés doit être légitime et protégée.

La plainte (contre le patient, le client, l'élève, etc.) des travailleurs peut être souvent socialisatrice c'est à dire qu'elle sert à faire partie de la communauté de travail. Le syndicat doit transformer la plainte individuelle en force collective.

On pense souffrance = problème personnel, singulier= subjectivité = psychologisant. L'espace syndical s'est construit sur l'écrasement du personnel, de la personne individuelle (Cf. Boltanski). En effet, tant qu'on reste sur la singularité de la personne on n'arrive à rien. L'activité syndicale consiste à « monter en généralité » ce qui implique d'opérer un tri (que s'est-il passé ?) mais c'est aussi une montée en dépersonnalisation. Ce qui est mis en avant c'est l'organisation de travail mais alors on « écrase » les personnes.

Les responsables de l'administration ont toujours tendance, quand il y a un problème, à le rabattre sur l'histoire personnelle, singulière avec l'argument imparable habituel : la preuve que c'est individuel c'est que les autres collègues sont en état de marche.

Le syndicat dit « ce n'est pas untel ou unetelle » mais qu'on peut tous y passer, en fonction des circonstances diverses, en fonction d'où on en est de notre estime de soi.

Interv : De la part des individus qu'il y a une résistance à la normalisation, notamment de celle des organisations syndicales.

Interv : Il existe une stratégie de survie individuelle, un système D pour faire autre chose que son métier, changer de métier, se mettre en arrêt maladie, etc.

CH : Modèle dit de Hirschman. Chacun(e) a le choix entre quatre options : la loyauté qui implique de « prendre sur soi » (« *loyalty* ») ; prendre la poudre d'escampette (« *exit* ») ; la critique (« *voice* ») ou la résistance passive (« *apathy* »). On peut passer même individuellement par toutes ses étapes suivant les moments de notre vie.

YB. Une vraie difficulté : comment on passe d'une situation singulière, qu'il faut analyser de façon microscopique, à une montée en généralité qui peut être un peu trop rapide, surtout quand on n'a pas les solutions ?

Sur les retraites, on a les solutions. Mais sur notre tour de table d'aujourd'hui, où on a vu les difficultés exprimées, que peut dire un syndicaliste ? On ne peut répondre que collectivement, l'élaboration de réponse se fait au niveau des établissements mais pas vraiment à un autre niveau ( académie, national ).

Interv. : Exemple d'une chef d'établissement, manager à fond. Résistance des personnels pour réclamer un climat apaisé pour obtenir un fonctionnement normal. La direction s'est sentie mise en cause et, après la crise, en a rabattu.

CH : l'individualisation du travail correspond une individualisation de la critique, avec une judiciarisation correspondante. Ce n'est pas seulement que les gens se trouvent seuls mais il ne trouvent pas les relais collectifs qui ressemblent à leurs problèmes. On entend beaucoup parler de « harcèlement moral ».

### **Séance de l'après midi.**

Christophe Hérou : Nous allons parler de l'enquête qu'on a faite.

L'enquête du SNES de 2005, également de la DEP (Direction de l'évaluation et de la prévision) en 2008, sont intéressantes mais elles ne peuvent être que quantitatives. Celle de la DEP ne parle pas de l'organisation du travail.

Nous essayons de faire de l'ethnographie quantitative. On avait pris 8 établissements très différents, pendant 8 mois on a passé une journée entière par semaine sur Nantes, Grenoble, Créteil. C'est l'éditeur qui a imposé le mot « souffrance » qui ne faisait pas partie de l'enquête qui parlait de «difficultés».

Trois « lieux » de difficultés.

1°) la prise, l'emprise, la déprise du travail, c'est à dire le degré d'engagement au travail.

C'est la place de la certitude et de l'incertitude.

Souvent la certitude est associée à la routine mais aussi à la sécurité ontologique. Par exemple «pourquoi je suis en cours » est de l'ordre de la certitude, de l'implicite. Le discours dominant disqualifie la routine comme si ce n'était que négatif alors que cela peut donner confiance et bienveillance. Et notre action s'inscrit dans un implicite rassurant. La certitude, c'est ce qui n'est pas questionné, ce qui ne pose pas problème. Le nouvel enseignant va acquérir ça, cette base de certitude, de sécurité, d'accord tacite. Si on s'interroge dessus c'est là qu'il y a problème.

La certitude c'est la base de la vie sociale mais cela peut mener à l'ennui. La certitude est de l'ordre

de la distanciation.

A l'opposé on entre dans le registre de l'incertitude, de l'imprévu. Certains se mettent en risque, se mettent en projet (voyages, etc.), change d'établissement, se mettent en postbac.

Mais cela peut aboutir à l'échec, plus ou moins cuisant. C'est un haut degré d'engagement.

Nous naviguons tous entre le risque et l'incertitude, le doute et la routine, l'engagement et la distanciation, entre le surinvestissement ou l'apathie voir l'évitement, entre l'emprise et la déprise. Une gestion au cordeau pourrait être la *prise*.

La rentrée aussi car c'est un moment d'engagement.

Les fins de trimestre sont un moment *d'emprise*. C'est un moment important d'évaluation aussi sur soi, de tous sur tous, même pour ceux qui voulaient éviter les problèmes.

Le métier possède une alchimie permanente entre une mise en danger qui fait le plaisir (les élèves changent chaque année) mais offre peu de sécurité. D'où beaucoup d'insatisfaction, d'incomplétude. Un certain nombre de personnes sont happées par cette incomplétude, qui peut se manifester par l'idée qu'on peut toujours en faire plus, avec la certitude que comme ça « on ne pourra rien nous reprocher ».

Le moindre truc novateur pour certains les fait tenir toute l'année, par exemple un voyage.

2°) La question de l'enchevêtrement des tâches.

Le problème des tâches multiples entrelacées et l'impossibilité de les faire toutes. Qu'est-ce qui définit ce que je dois faire en tant qu'enseignant. Cela provoque des tensions entre missions : transmission des savoirs mais aussi l'orientation, la discipline, l'animation culturelle, la santé. La transmission du savoir n'est évaluée pour l'instant que très peu, et par des IPR éloignés. A part ça, les autres activités se trouvent sous le contrôle permanent et local du chef d'établissement alors qu'on ne peut pas tout bien faire.

Certains évitent le contrôle en ne s'investissant pas, sa classe (jamais pp par principe, par exemple).

Le travail en classe n'est contrôlé que par soi même alors que tout le reste butte sur des échéanciers, des dispositifs, c'est un lieu de non maîtrise. On se retrouve dans l'impossibilité de bien faire son travail. Les activités visibles deviennent plus importantes que la classe. Cela introduit des distorsions entre l'univers de la classe et les autres univers.

L'enchevêtrement des tâches empêche de bien faire et nous éloigne du pourquoi on fait le métier. Les profs sont guettés par les difficultés que rencontrent par exemple les infirmières qui se retrouvent de plus en plus avec un métier taylorisé. Le/la salarié(e)s n'a plus la reconnaissance de soi et des autres du fait qu'il/elle ne fait pas un bon travail. Cela provoque une usure du bon travail d'autant plus qu'on est loin des aspirations et de son idéal.

Trois périodes de difficultés en gros : les deux premières années quand on fait le deuil de l'idéal irréel; vers 15 années de pratique, quand on pense qu'on n'est que dans la maîtrise ; avant la retraite.

Il faut distinguer le « bon travail » (ce que veut l'institution) et le « beau travail » (celui qui nous fait nous apprécier par nous-mêmes et par les collègues).

Comme il y a de moins en moins de « beau travail », le « bon travail » devient dominant.

Interv : Les enseignants deviennent des salariés comme les autres, avec des phénomènes de déqualification sociale et du métier. Exemple de France Telecom où il y a très peu de techniciens et beaucoup de centres d'appel avec des personnels non formés, mal payés. Suivant les moments S'il n'y a pas de parole collective le prescrit s'impose dans le réel.

Interv : Pendant longtemps l'enseignement était conçu comme une activité libérale (au sens de libre) dans un cadre institutionnel. D'où le souci de séparer l'administratif et le pédagogique. Nous ne sommes pas seulement des salariés, c'est-à-dire des exécutants (ce que l'on veut nous faire croire) mais aussi des professionnels, qui ont, à ce titre, leur mot à dire sur ce qu'est le métier d'enseignant.

CH: Souvent les profs disent que le seul vrai jugement c'est les élèves (ce qui nous met en difficulté) mais en fait, au pied du mur, ils sont extrêmement sensibles au jugement du proviseur et de l'IPR.

YB : qu'est-ce qu'on peut négocier ? Seulement le travail prescrit ? Qui sont les prescripteurs ? Qui prescrit les tâches d'orientation des profs par exemple ? Le prescrit devrait tenir compte au maximum du travail réel. On assiste aujourd'hui au mouvement inverse. Le travail réel est dominé par l'organisation du travail. Avec France Telecom on voit bien l'importance d'une organisation du travail qui peut être pathogène. La direction France Telecom ne bouge pas du tout sur l'organisation du travail.

Derrière les réformes actuelles dans l'Education nationale, il y a la réforme de fond de l'organisation du travail, du management.

Interv : le vrai prescripteur devient invisible car les collègues, avec la réforme et l'autonomie des établissements, auront comme ennemis leurs propres collègues, par exemple pour supprimer des postes. C'est le même phénomène que quand le client devient chez Carglass le prescripteur qui stresse le salarié de base qu'il a en face.

Interv : Il est légitime de se protéger individuellement aussi.

CH : Les enseignants sont sur un registre «civique», ils font comme si on faisait tout pour les autres et pas pour soi. On devrait pouvoir parler du métier réel.

Interv : Peut-être que la reconnaissance de soi par soi passe avant la reconnaissance par les autres. Nous devrions avoir plus d'auto estime.

Interv : La valeur de transmission de savoir est dévalorisée par les élèves eux-mêmes qui n'ont pas d'appétence. L'élève est au centre et plus le savoir. C'est une notion nocive qui déplace les hiérarchies.

CH : Actuellement nouveau public et avant on se fichait de savoir si ça intéressait les élèves ou pas.

Interv : Il faut peut-être se débarrasser de la catégorie «travail» ou en tout cas de sa survalorisation dans le «beau travail».

CH : Une société se définit toujours par ce qui est «bien».

Interv : Il faut repousser les limites de la notion de «travail» et l'augmenter, la porter jusqu'au travail non contraint (à la maison, le jardinage, le militantisme...). On aurait alors plus d'exigence, de plaisir et de désir, dans le travail contraint.

Interv : Si on travaillait collectivement on aurait une mise en danger et en même temps une sécurité du groupe.

Marie Hélène : Quelle suite à une journée comme celle-ci ?

Interv : Il faut communiquer auprès des parents, par exemple en réunion parents-profs.

CH: Pour l'instant un humanisme tempéré guide les rectorats face aux profs mais cela pourrait changer.

Interv : Souvent le problème est lié au management.

Interv : Pour le S3 il faudrait mettre en place des groupes d'échange entre S1 et au niveau des S2. Il faudrait échanger aussi nos expériences de réaction syndicale dans les bahuts.

Interv : Egalement des stages sur comment militer dans le S1 .

CH : Les pratiques syndicales font l'essentiel de la prévention. Exemple : pétition contre le fait que le proviseur retire ses élèves à un prof, malgré tout ses défauts

YB : On est en train de changer de période. Avant on était dans le déni du travail et de la souffrance. Maintenant les entreprises comme les administrations veulent faire la chasse aux personnes fragiles. La fausse piste dans laquelle les syndicats risquent de s'engouffrer c'est celle du «traitement» des maillons faibles. Notre défi c'est de déplacer de l'individuel vers le collectif. Ce n'est pas l'individu qui doit être soigné c'est le travail, l'organisation du travail. Toutes les méthodes de management visent à détruire le collectif. La reconstruction du collectif doit être fait par les syndicats autour du travail. Ça va venir par des problèmes de santé au travail.

Comment préserver collectivement la santé des profs et pas par des numéros verts ? Pas par des chèques psy.

Il existe de la vulnérabilité quand on ne comprend pas ce qu'on fait. A France Telecom les cadres sont placés en situation de prescrire des travaux dont ils ne connaissent rien. Et quand ils y connaissent enfin quelque chose, on les change de poste et de mission. Cela provoque de vraies souffrances.

Il faut prendre en charge la question des Comité Hygiène et Sécurité (CHS).

## Compte-rendu du stage du 14 Décembre 2010 avec Dominique Cau-Bareille

Dominique Cau-Bareille est ergonomiste, Maître de conférence à l'université de Lyon, chercheuse au CREAPT, Membre de l'institut de recherche de la FSU. Elle a participé aux travaux du COR en particulier sur les formes de pénibilité du travail enseignant et la question des fins de carrière.

Qu'est-ce que l'ergonomie ?

L'ergonomie est une discipline qui s'intéresse à l'homme au travail. Son but est de transformer le travail pour qu'il s'adapte à l'homme et non l'inverse, ce qui suppose de connaître l'activité de travail, ce en quoi elle consiste à la fois dans ses aspects généraux et singuliers. Cette connaissance ne peut s'acquérir qu'en écoutant ceux qui travaillent.

Les conditions de travail aujourd'hui.

Depuis vingt ans, on assiste à une intensification du travail, avec des formes spécifiques à chaque milieu.

Dans tous les milieux, les travailleurs ont le sentiment que les conditions de travail se dégradent alors même que les moyens financiers – sous l'effet d'incitations juridiques - ont augmenté pour améliorer ces dernières : les machines sont devenues plus sûres, les installations plus confortables. Les efforts très pénibles liés au travail de manutention ont diminué, etc.

Mais dans le même temps, il y a eu dans de nombreux secteurs une intensification du travail liée à l'augmentation de la production à effectifs constants voire diminués, à la diversification de la production et à l'informatisation

Une hybridation des contraintes industrielles et marchandes.

Il y a vingt ans, les contraintes industrielles étaient liées à la machine, à la matière, à la qualité. Pour faire face à la concurrence, il a fallu diversifier les produits, produire de petites séries – ce qui veut dire des changements fréquents dans les façons de travailler et des efforts accrus en terme d'adaptation, donc plus de fatigue - . Il a fallu également travailler en flux tendus avec des délais de livraison de plus en plus courts. A quoi il faut ajouter des exigences accrues sur le plan qualitatif : au nom de la traçabilité des produits dans le cadre d'une démarche qualité, les ouvriers sont amenés à signer leurs pièces. Il y a une individualisation/responsabilisation de la production qui, associée à un impératif de performance, augmente le stress. Ces changements durcissent les conditions de travail. Les salariés n'ont plus de temps pour faire du bon travail. Ils sont assujettis à



des cadences sur lesquelles ils n'ont pas la main. Il y a un stress quotidien, extrêmement problématique sur le long terme quant à la santé.

Dans le même temps, les contraintes physiques n'ont pas diminués, les efforts augmentent. Du côté des horaires de travail, il y a augmentation du travail de nuit, augmentation de la journée de travail, augmentation du travail du samedi et du dimanche. La sphère personnelle est très perturbée.

En résumé, l'intensification du travail qui affecte tous les secteurs s'accompagne de plus en plus de souffrance : les salariés sont confrontés à des injonctions souvent contradictoires « on n'arrive pas à tout faire », à des marges de manœuvre restreintes, à des collectifs qui éclatent et n'offrent dès lors plus de recours. Les équilibres de santé sont de plus en plus fragilisés. Pour beaucoup de salariés la question n'est plus « comment faire mon travail ? », voire « comment bien le faire ? », mais « comment faire pour tenir ? ». D'où le drame que constitue pour beaucoup la réforme des retraites.

Mais le sens du travail s'en trouve également atteint. Il y a une assignation du sens du travail par l'organisation qui vient heurter les valeurs professionnelles et génère des conflits d'ordre éthique. D'où le sentiment pour beaucoup d'une perte de sens du métier qui est, elle aussi, source d'insatisfaction.

#### Les spécificités des formes de pénibilité dans l'enseignement

Le terme générique « enseignement » masque des métiers très différents. Par exemple, le problème des fins de carrière se pose différemment pour les institutrices d'école maternelle et élémentaire.

Mais il y a des formes de pénibilité commune qu'il faut connaître pour les transformer.

Le travail enseignant est **une activité hautement physique** qui nécessite d'aller puiser au fond de soi les ressources (physiques, psychiques, cognitives, affectives) capables d'entraîner les élèves, avec le sentiment de devoir avec l'âge puiser toujours plus loin en soi. La fatigue varie selon les âges et selon les moments de la journée, les pauses du midi n'étant pas toujours des pauses.

Les enseignants font souvent cours debout, ce qui, outre la fatigue, génère des problèmes vasculaires, voire des descentes d'organes.

Il y a une forme de théâtralisation très coûteuse aussi en énergie.

Plus on avance en âge, plus ce coût du travail est important.

Le travail enseignant est **une activité cognitive**, qui suppose, de par son objet, la mise en oeuvre de connaissances mais il est aussi **une activité affective** qui repose sur une forme de générosité et de don de soi : il n'y a pas d'enseignement sans amour, sachant qu'il n'y a pas toujours de retour.

**C'est un travail très sollicitant sur le plan psychique et narcissique.**

L'enseignement n'a pas été épargné par **l'accroissement de la productivité** : augmentation du nombre de classes par enseignant sous l'effet de la baisse des horaires disciplinaires, augmentation du nombre d'élèves par classe, augmentation du travail de correction, du nombre de réunions, augmentation du temps de travail ( heures supplémentaires, remplacement de courte durée, etc.) ; avec, pour pendant, la réduction des effectifs enseignants donc moins de titulaires-remplaçants ce qui crée un cercle vicieux : nombre de collègues n'osent plus aller en stage alors que ces derniers sont essentiels pour se ressourcer.

**L'hybridation des contraintes industrielles et marchandes** se manifeste, dans le milieu enseignant, par la pénétration des indicateurs quantitatifs (évaluations internationales, palmarès des établissements, etc.). On entre dans une logique de la performance avec, pour chacun, une obligation de résultats. Du côté des contraintes marchandes, l'enseignement est de plus en plus assimilé à un service, les parents sont de plus en plus intrusifs. L'enseignant doit, plus qu'avant, rendre des comptes.

**La multiplication des tâches** (enseigner, orienter, aider, etc.), est une des formes que prend l'intensification du travail dans le milieu enseignant. On demande à l'enseignant d'être polyvalent, ce qui signifie aussi qu'il lui reste moins de temps pour se consacrer aux apprentissages essentiels ou disciplinaires. A noter la multiplication des contraintes administratives (cahier de texte électronique, livret de compétence, etc.)

La **fréquence des changements organisationnels** (un nouveau ministre, une réforme) contribue à l'alourdissement de la charge de travail ( il faut mettre en œuvre les réformes, voire y résister ou faire les deux en même temps), sans que jamais il n'y ait d'évaluation véritable de ces réformes

De plus en plus se développe le **sentiment d'être empêché dans son travail**. Chacun perçoit ce qu'il faudrait pour faire du bon travail (plus de temps pour préparer ses cours, pour échanger avec les collègues). Or, le travail empêché est extrêmement coûteux sur le plan physique et psychique, puisqu'il faut déployer de l'énergie pour réprimer les envies ou les mouvements spontanés. A l'insatisfaction liée au sentiment de faire du mauvais travail s'ajoute une souffrance morale qui naît de la mise en crise des valeurs professionnelles. De plus en plus d'enseignants se sentent impuissants face à l'échec scolaire qu'ils finissent par vivre comme leur propre échec en même temps qu'ils perçoivent la façon dont, implacablement, l'école reproduit les inégalités sociales.

C'est l'amputation de l'activité qui est source de souffrance. Cette souffrance est actuellement gérée en externe, mise au compte de l'individu alors qu'elle est directement générée par l'institution elle-même.

Il y a là des enjeux syndicaux. Il faut mettre en avant le poids de l'organisation du travail, reprendre la problématique des fins de carrière et en finir avec la représentation du « prof toujours en vacances ». Il faut se battre, dans le champ de l'enseignement, pour que la question de la santé de l'homme au travail soit posée et pour exiger une médecine du travail. De ce point de vue, la mise en place des CHSCT dans la fonction publique constitue une opportunité dont il faut se saisir pour faire apparaître la spécificité des formes de pénibilité liées au travail enseignant.

### **Ce qu'on dit les collègues :**

« Il est de plus en plus difficile de faire face, et de faire tout ce qu'on nous demande. On a de plus en plus de mal à faire du suivi d'élève. Les tâches se multiplient. Jusqu'où vais-je tenir le choc ? ». Christophe, CPE

« On se sent dépassé, même dans sa vie privée. Qu'est-ce qui se passe ? La salle des profs est devenue un véritable déversoir. Les tâches se multiplient et les difficultés augmentent. Il faut aider les stagiaires, aider les contractuels... Dans ce contexte, il est difficile d'être un adulte sûr de soi face au jeunes, du fait aussi de l'image des profs dans la société ». Myriam, documentaliste

« Beaucoup disent qu'ils ne feront pas ce métier toute leur vie. D'où cela vient-il ». Stéphane, SES

« Je n'y arrive pas, je suis débordée » Christelle, stagiaire SVT

« « On a un plan social à la façon de France-Télécom. Où va notre métier ? Les livrets de compétence...on a travaillé l'année dernière pour rien. On travaille dans le vide, sans moyens, sans formation. On est dans la même position que les stagiaires... La difficulté, c'est de trouver la bonne distance pour tenir ». (Thierry, lettres)

« Je me sens aspirée dans une espèce de spirale infernale des tâches. L'année dernière j'ai pris un temps partiel mais je n'ai pas vu son bénéfice. J'ai l'impression de trimmer, de donner du sens à ce qui n'en a pas ». Isabelle, anglais.

« La question c'est comment faire du collectif avec tout cela ? » Yves, syndicaliste-chercheur de l'institut de recherche de la FSU

## Sommaire :

### Première partie :

#### « Changer le travail, changer la vie ». Colloque Poitou-Charentes 28 et 29 juin 2011

Chapitre 1 : « Le travail dans tous ses états ».....p. 8

Analyse des situations de travail à partir de l'ergonomie. Bernard Dugué, ergonomiste.

Chapitre 2 : « L'organisation du travail au cœur des conflictualités sur l'activité de travail ».p. 15

Compte-rendu d'échanges en atelier entre professionnels, Intervenants : Bernard Dugué, ergonomiste et Yves Baunay, Institut de recherche de la FSU.

Interview de deux enseignants confrontés à une reconversion professionnelle. Un exemple de vécu dans une situation de choc organisationnel.

Chapitre 3 : « Le travail entre plaisir et souffrance ».....p. 22

Echanges en atelier entre professionnels de divers métiers et Karine Chassaing, ergonomiste.

Chapitre 4 : « Comprendre pour transformer ou transformer pour comprendre le travail ? » p. 26

par Yves Baunay, Institut de recherche de la FSU.

Chapitre 5 : « Transformer la situation de travail en transformant l'activité syndicale. » p. 30

Une recherche-action conduite en partenariat entre une organisation syndicale (CGT Renault) et une équipe de chercheurs.

Chapitre 6 : « L'enjeu des comités Hygiène, sécurité et conditions de travail ».....p. 34

### Deuxième partie :

#### « La résistance des enseignants face aux réformes »

Une recherche-action menée en partenariat Institut de recherche de la FSU / secteur des enseignements technologiques du SNES dans l'académie de Poitiers.

Chapitre 7 : « Comment les enseignants en STI résistent-ils à la réforme, en la transformant par le travail ? ».....p. 39

Restitution d'interviews menées au lycée L.A. de Poitiers. Marie-Hélène Motard

Chapitre 8 : « L'émergence des revendications ».....p. 50

Un débat au lycée LA avec des enseignants de STI.

Chapitre 9 : « Un travail syndical de formation à partir du travail réel des enseignants ». p. 53

Un exemple de stage syndical académique mené à partir des restitutions d'interviews.

Conclusion : Quelques enseignements tirés de ce travail auprès des collègues de STI. En quoi le travail constitue-t-il un enjeu syndical majeur ? Par Marie-Hélène Motard ....p. 57

### **Troisième partie :**

#### **« L'activité syndicale est-elle un travail ? »**

Chapitre 10 : Stage syndical sur l'activité de travail. Intervention de Cécile Briec. P. 60

### **Conclusion : Et Après ?**

#### **Annexes :**

##### **Regards sur les difficultés du métier :**

Compte-rendu des stages organisés par le SNES de 2008 à 2011 .....p. 67

Patrick Rayou : « L'externalisation du travail des élèves et ses conséquences » (Février 2008)

Christophe Hérou : « La souffrance des enseignants ou les difficultés ordinaires du métier » (Janvier 2010)

Dominique Cau-Bareille : « L'intensification du travail dans les milieux enseignants » (Janvier 2011)