

TRAVAIL ENSEIGNANT

LE PARI DU COLLECTIF

Du temps pour travailler en équipe, de la confiance, des moyens c'est ce dont ont besoin les enseignants pour reprendre la main sur leur métier, en finir avec ce sentiment d'impuissance à faire réussir tous les élèves. Les « chantiers travail » ouverts à titre expérimental par le SNUipp-FSU et le colloque qu'il vient d'organiser à Paris ouvrent des pistes pour une refondation réelle et concrète du métier.

DOSSIER RÉALISÉ PAR
FRANCIS BARBE
ALEXIS BISSERKINE
VALÉRIE KOWNACKI
PIERRE MAGNETTO

Mécontents de leur situation professionnelle mais très attachés à leur métier et fiers d'enseigner, voici en quelques mots résumée l'enquête menée en décembre pour le SNUipp-FSU par Harris interactive (lire p14-15). Pourtant, les déclarations des enseignants témoignent du sentiment presque unanime (88%) que leur profession s'est dégradée. Alors que la demande sociale assignée à l'école est la réussite de tous les élèves, les enseignants, eux, se sentent souvent isolés, démunis, impuissants, réduits à un exercice solitaire de leur métier. Un métier qui, allant en se complexifiant, demande au contraire de plus en plus de collectif. Mais travailler en équipe, pour se former, pour croiser les regards, pour bénéficier des apports de la recherche et d'un accompagnement, demande du temps. En 2010, le SNUipp-FSU a lancé à titre expérimental deux « chantiers travail » dans les Bouches-du-Rhône et dans l'Yonne, en partenariat avec le Centre national des arts et métiers et l'équipe ERGAPE (Ergonomie de l'activité des professionnels de l'éducation) (lire p15). Il

s'agit de leur donner les moyens de fonctionner de cette manière et de voir en quoi cela améliore leurs pratiques. Le 19 janvier le syndicat a voulu porter ces questions sur le devant de la scène, organisant à Paris le colloque « Et si on refondait le travail des enseignants ? Le pari du collectif ».

Des disputes professionnelles pour mieux repenser le travail

Dans le droit fil des chantiers, le colloque avait pour ambition de proposer des pistes. « On a un problème de conscience car on a un travail qu'on voudrait faire correctement mais qu'on ne peut pas faire correctement », notait Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie au CNAM, à la lecture du sondage. Pour lui, face à cette situation qui génère stress et mal-être, « la clef c'est le professionnalisme car la santé au travail passe par la reconnaissance. Ce n'est pas seulement être reconnu par quelqu'un mais aussi se reconnaître dans quelque chose, dans ce que l'on

« RÉFLÉCHIR SUR MA PROPRE PRATIQUE, EN DISCUTER AVEC D'AUTRES, CONFRONTER LES MANIÈRES DE FAIRE, M'ONT AMENÉE À REFORMULER MON PROPRE TRAVAIL. »

fait », dit-il en insistant sur l'importance du collectif (lire p17).

Ce n'est pas Cécile Berruto et Monique Margariella qui le démentiront. Ces deux enseignantes en maternelle, exerçant dans deux communes différentes des Bouches-du-Rhône, sont engagées avec



le syndicat et l'équipe ERGAPE dans un questionnaire sur les temps consacrés à l'activité professionnelle en dehors du temps passé avec les élèves. Il y a un an, elles affichaient des conceptions très opposées de la préparation des activités du matin. Leur « dispute » professionnelle les a conduites à analyser leurs pratiques, à les remettre en question, à les faire évoluer. « Je me suis aperçu que j'en faisais trop et que ça prenait trop de temps sur ma vie personnelle » dit l'une, « réfléchir sur ma propre pratique, en discuter avec d'autres, confronter les manières de faire, m'ont amenée à reformuler mon propre travail » ajoute l'autre (lire p16).

Dans l'Yonne, c'est sur le travail « invisible » que réfléchissent les membres du collectif de travail. « L'ensemble des petits gestes que nous accomplissons sans nous en rendre compte, comme gérer le temps passé à la sortie de classe, de circulation dans les couloirs et les escaliers pour aller en récréation, sont des gestes professionnels », explique Benoît Foissy, maître d'un CP/CE1. « On ne construit pas une démarche pédagogique, mais une observation très fine des gestes professionnels mis en œuvre » précise Sylviane Keller, enseignante en CM1. L'idée est aussi de définir des critères de qualité qui ne résultent pas d'injonctions venues d'en haut, mais qui soient débattus et construits collectivement.

Diffuser les savoirs didactiques et pédagogiques

Roland Goigoux, professeur des universités à l'Espé de Clermont-Ferrand, aborde la problématique sous l'angle de l'outillage et de l'accompagnement. « Pourquoi ne pas solliciter des enseignants expérimentés, solides dans leurs pratiques et qu'on déchargerait de classe avec la mission temporaire de capitaliser, de diffuser, de mutualiser des savoir-faire didactiques et pédagogiques identifiés comme pertinents auprès des équipes d'écoles. Des enseignants qui seraient aussi des passeurs entre l'univers de la recherche et celui du quotidien de la classe » avance-t-il (lire p19). Ce n'est qu'une suggestion, mais cette diffusion est nécessaire, elle demande des efforts de l'institution, un accompagnement, de la formation.

Ces ingrédients, les enseignants du REP + Pablo Neruda d'Evreux dans l'Eure en bénéficient avec l'appui d'une conseillère pédagogique et la libération de neuf journées dans l'année soit 54 heures. Concrètement, chaque enseignant a pu aller observer des collègues travailler dans son école ou dans une autre, en changeant de cycle



DU TEMPS POUR NE PLUS TRAVAILLER SEUL

Nouveaux cycles, nouveaux programmes, nouveaux conseils, nouveaux rythmes, nouvelles évaluations, PAP, PPS, parcours, référentiels, ... face aux évolutions de l'école, aux prescriptions et aux injonctions qui se multiplient, les enseignants ne peuvent rester seuls. Ils le disent, le collectif permet de trouver de meilleures solutions et c'est aussi un soutien psychologique important (lire p 15). Les enseignants expriment le besoin de regards croisés sur les élèves, apprécient la richesse de l'élaboration à plusieurs. Les chercheurs expliquent que parler métier avec ses collègues permet souvent de faire d'un problème qu'on croyait personnel une question professionnelle, et que c'est aussi quand on n'est pas d'accord qu'on fait avancer le métier. Alors travailler avec des collègues de son cycle ou de l'école, mais aussi avec ceux d'une autre école, du Rased, du collège, ou encore avec d'autres professionnels qui interviennent dans le parcours des élèves, est plus que jamais nécessaire. Pour le SNUipp-FSU, le pari du collectif s'impose donc comme un moyen de transformer profondément le métier. C'est tout le sens de la campagne de pétition lancée pour demander plus de temps, de confiance et de moyens (lire page 7).

s'il le souhaitait, à la suite de quoi, comme l'explique la CPC France Barbot, « il y a eu des temps d'échanges de pratiques, puis des temps de formation plus didactiques et enfin des temps de travail collectif » (lire p18). « Au final, ce qu'on apprécie le plus c'est d'avoir du temps pour approfondir et affiner » souligne un enseignant. Pourquoi ce qui est possible à Evreux ne le serait pas ailleurs, ne serait pas généralisé ? Enseigner n'est ni un art ni un don, mais un métier qui doit pouvoir s'expliquer, se décrire, s'apprendre et se discuter.

RETOUR D'ENQUÊTE

UN CŒUR PROFESSIONNEL BALLOTTÉ

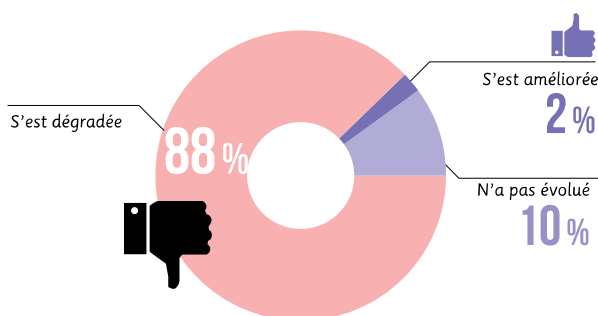
Entre fierté de leur métier et stress, entre motivation et sentiment d'impuissance, entre déception et colère, le cœur professionnel des enseignants du primaire est actuellement ballotté et demande clairement à être regonflé. L'enquête réalisée par Harris pour le SNUipp-FSU montre que le fossé se creuse entre de réelles motivations tournées vers la réussite des élèves et de fortes insatisfactions envers un métier jugé à « bout de souffle ». Alors que le ministère empile les prescriptions et les annonces, les enseignants se retrouvent trop souvent seuls face à des défis toujours plus complexes. APC, inspection, travail en équipe, formation, salaires, sont les principaux points sur lesquels les enseignants demandent des améliorations.

SITUATION PROFESSIONNELLE

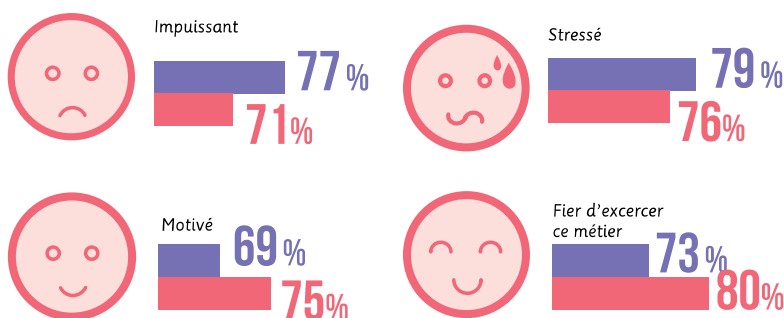
Un jugement toujours négatif...

58 % des enseignants du primaire ne sont pas satisfaits de leur situation professionnelle. Ce pourcentage est en baisse de 5 points par rapport à la même enquête réalisée en 2014 mais il montre que le métier est usant. En effet, si 71 % des enseignants se déclarent satisfaits de leur situation professionnelle dans la première année d'exercice, ils ne sont plus que 42 % à le dire entre 5 et 10 ans d'ancienneté et 34 % après 20 ans d'exercice du métier. D'autre part, près de 9 enseignants sur 10 pensent toujours que la situation s'est dégradée au cours des dernières années.

SELON VOUS VOTRE SITUATION PROFESSIONNELLE...



QUELS SONT LES MOTS QUI CORRESPONDENT LE PLUS À VOTRE ÉTAT D'ESPRIT ?



...un état d'esprit paradoxal mais plus positif qu'en 2014

Si le bilan sur la situation globale du métier reste négatif, les enseignants sont plus nombreux qu'en 2014 à se dire motivés par leur métier et fiers de l'exercer. Mais les sentiments inverses s'expriment également à travers le stress et l'impuissance, là aussi moins qu'en 2014.

HAUTS ET BAS

Des motivations centrées sur les élèves...

Quand on leur demande quels sont les éléments qui les motivent le plus aujourd'hui dans leur profession, les enseignants répondent que c'est la volonté de transmettre un savoir la pédagogie (59 %), et l'ambition de faire réussir les élèves (54 %). Les aspects plus personnels liés à la carrière n'émergent qu'au second plan.

...mais des attentes fortes pour une reconnaissance du métier

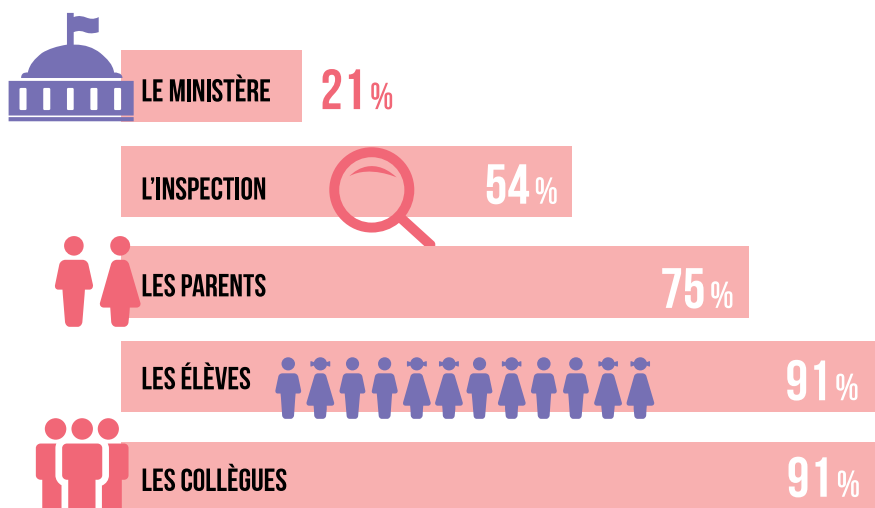
L'ambiance de travail (77 %), la diversité des contenus enseignés (73 %) sont les motifs de satisfaction les plus importants exprimés par les enseignants. Par contre plus de 9 sur 10 sont insatisfaits de la formation et de l'accompagnement dont ils peuvent bénéficier et 88 % dénoncent la place trop importante des tâches administratives. Logiquement, les attentes sur ces deux points sont importantes, mais la reconnaissance passe aussi par le salaire et 7 enseignants sur 10 jugent prioritaire la hausse de leur salaire.

INSPECTION

Changer de rapports

Les relations des enseignants avec les différents acteurs de l'école sont globalement positives, à l'exception de celles entretenues avec l'Inspection et le Ministère. Sans rejeter le principe de l'inspection, plus de 9 enseignants sur 10 souhaiteraient avoir une relation de confiance, plus dans le conseil et moins dans le jugement avec leur inspecteur. 87 % pensent que les modalités d'inspection doivent changer et 70 % souhaitent que leur déroulement de carrière soit déconnecté des notes attribuées à l'issue des inspections. 78 % des enseignants perçoivent l'inspection comme un moment stressant mais, comme en 2014, on n'observe pas de consensus concernant les aspects potentiellement positifs d'un tel exercice : 53 % le jugent constructif, 52 % valorisant, 43 % utile et 42 % formateur, quand 44 %, 45 %, 54 % et 55 % partagent un avis contraire.

SATISFAITS DE LA RELATION AVEC ...

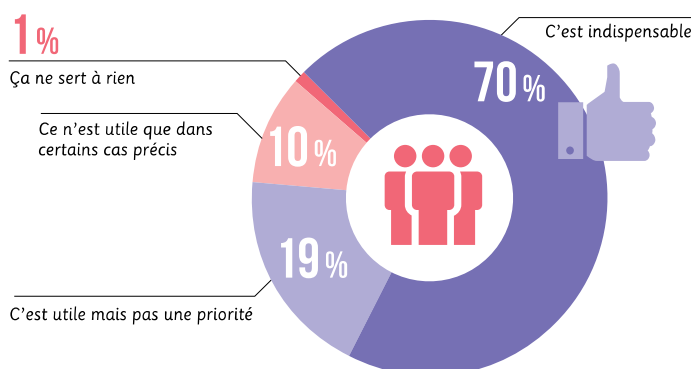


TRAVAIL EN ÉQUIPE

Plus de temps pour le pratiquer

Élément important de la satisfaction exprimée par les enseignants à l'égard de leur métier, le travail en équipe est jugé majoritairement indispensable. Loin de représenter une entrave à la liberté pédagogique des enseignants (seuls 10 % partagent cet avis), il permet selon plus de neuf enseignants sur dix de trouver de meilleures solutions à un problème donné et de soutenir les initiatives à l'échelle de l'école. 84 % y voient également une source de soutien psychologique importante. Mais plus de 8 enseignants sur 10 aimeraient travailler davantage en équipe et regrettent le manque de temps pour le faire.

POUR VOUS LE TRAVAIL EN ÉQUIPE ...

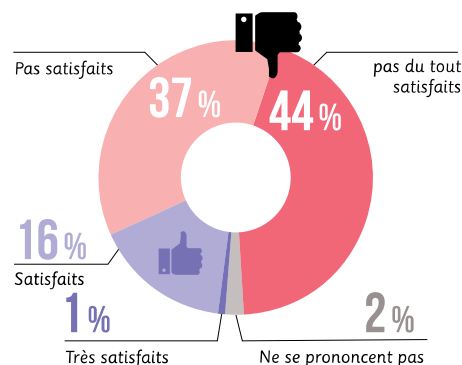


APC

Inappropriées et chronophages

81 % des enseignants se déclarent insatisfaits des Activités pédagogiques complémentaires (APC) telles qu'elles existent aujourd'hui. Parmi les raisons de cette désaffection quatre se distinguent de manière significative et relativement consensuelle. Pour 86 % des enseignants, les APC sont trop fatigantes pour les élèves en difficulté. D'autre part, pour plus de 8 enseignants sur 10, leur gestion représente un surcroît de travail important, et 88 % pensent qu'il existe de meilleures solutions pour aider les élèves en difficulté. Enfin, le fait que 72 % des enseignants estiment qu'ils ne sont pas suffisamment formés pour ces activités participe sans doute de la réserve exprimée.

SENTIMENTS EXPRIMÉS VIS À VIS DES APC



ENQUÊTE RÉALISÉE POUR
LE SNUIPP-FSU PAR HARRIS
INTERACTIVE DU 8 AU 21
DÉCEMBRE 2015 AUPRÈS D'UN
ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF
DE 5555 ENSEIGNANTS
DU PREMIER DEGRÉ.
➤ RÉSULTATS COMPLETS DE
L'ENQUÊTE SUR SNUIPP.FR

RECHERCHE-ACTION

LE TRAVAIL EN CHANTIER

Le SNUipp-FSU défend depuis longtemps l'idée qu'enseigner n'est pas un don ni un art mais un métier qui doit pouvoir s'expliquer, se décrire, s'apprendre, se discuter. C'est pourquoi il a ouvert depuis 2010 des « chantiers travail » pour expérimenter et étudier les manières dont les professionnels de l'enseignement peuvent faire face aux questions posées par le travail et développer les ressources du métier. En partenariat avec l'équipe de « clinique de l'activité » du CNAM* et l'équipe ERGAPE** de l'université d'Aix-Marseille, les sections départementales du SNUipp de l'Yonne et des Bouches-du-Rhône ont constitué des collectifs d'enseignants qui, en se servant des outils de l'analyse du travail, questionnent le métier et redéfinissent ensemble ce que peut être un travail de qualité. Une manière de mieux comprendre le travail réel dans ses dimensions visibles ou cachées, collectives ou individuelles, pour mieux le changer.

BOUCHES-DU-RHÔNE
UNE « DISPUTE »
CONSTRUCTIVE

« Chaque élève doit-il avoir sa propre barquette avec son matériel ? » En 2014, dans le cadre du chantier travail initié par le SNUipp 13, Frédéric Grimaud, membre de l'équipe ERGAPE* de l'université Aix-Marseille, questionnait deux enseignantes des Bouches du Rhône sur les temps consacrés à l'activité professionnelle hors présence des élèves, autour de la préparation des ateliers du matin en maternelle. « Oui, parce que je ne veux pas perdre de temps à réguler les conflits.

Je veux que les enfants soient dans la tâche scolaire. Bien sûr, cela a un coût : venir tous les matins à l'école une heure plus tôt. » disait Cécile Berruto, enseignante en classe de PS à l'école maternelle Estello de Saint-Savournin. « Moi, je ne mets rien sur la table. Apprendre aux enfants à partager le matériel fait partie de mes objectifs. » lui répondait Monique Margaritella, enseignante en classe de GS à l'école Val Saint Georges à Les Pennes-Mirabeau. Un an après, les deux enseignantes reviennent sur l'intérêt de cette dispute professionnelle, à savoir en quoi elle leur a permis d'agir sur



leur métier. « Je me suis aperçue que j'en faisais trop et que ça prenait trop de temps sur ma vie personnelle. Voir comment d'autres enseignants fonctionnent, me voir travailler, m'ont permis de changer ma manière de travailler pour tenir. J'en fais moins et j'ai modifié mes pratiques. » reconnaît Cécile Berruto. Pour Monique Margaritella, « réfléchir sur ma propre pratique, discuter de ma pratique avec d'autres, confronter les manières de faire m'ont amenée à expliquer et à reformuler mon propre travail et à comprendre les préoccupations de l'autre. J'ai changé ma manière d'organiser mes ateliers. J'étais dans une routine et voir l'autre fonctionner a modifié mes représentations. On doit aussi s'économiser soi. »

YONNE
RECONNAÎTRE LES
GESTES PROFESSIONNELS

Dans le cadre du chantier travail initié par le SNUipp 89, un collectif d'une dizaine d'enseignants de l'Yonne se réunit une fois par période scolaire et mène une réflexion sur le travail dit « invisible », celui effectué en dehors des séances pédagogiques. « Parce que l'ensemble des petits gestes du quotidien que nous accomplissons sans nous en rendre compte, comme gérer les temps de sortie de classe, de circulation dans les couloirs et les escaliers pour aller en récréation, sont des gestes professionnels » explique Benoit Foissy, enseignant en CP/CE1 à l'école Renoir d'Auxerre. « La première caractéristique de notre chantier travail étant qu'il donne à notre posture de professionnels une autre dimension, qui se décline dans plusieurs directions, quel que soit le thème de travail abordé » poursuit-il. Pour chaque thématique travaillée, le collectif analyse, sous la conduite de Youri Meignan chercheur au CNAM*, tous les gestes ordinaires, invisibles en partie mais très professionnels, que les enseignants mettent en œuvre dans leurs pratiques quotidiennes. « Ce n'est pas sur la préparation de la séance ou du projet que l'on travaille ensemble, mais c'est sur le déroulement. On ne construit pas une démarche pédagogique, mais une observation très fine des gestes professionnels mis en œuvre » précise Sylviane Keller, enseignante en classe de CM1 à l'école Courbet d'Auxerre. Sans porter de jugement sur les pédagogies mises en place ou les pratiques individuelles, il s'agit de faire émerger ce qu'est un travail de qualité, dont chacun pourrait être fier. Pour Elodie Billes, enseignante en classe de GS/CP/CE1 à l'école primaire de St Cyr les Colons, « partager sa pensée, réfléchir collectivement, est une vraie bouffée d'oxygène. En donnant du sens à ce que je fais, j'ai retrouvé une motivation professionnelle ».

*Conservatoire national des arts et métiers / ** Ergonomie de l'activité des professionnels de l'éducation

« Le métier comme une coopération conflictuelle »

Comment analysez-vous l'enquête du SNUipp-FSU ?

Elle révèle un paradoxe potentiellement dangereux puisque 80 % des enseignants se disent fiers d'exercer ce métier mais 71 % se disent aussi impuissants dans son exercice. Cela recoupe nos recherches en analyse du travail et on voit bien qu'il y a chez les enseignants un déficit de pouvoir d'agir, une fierté contrariée. On est fier de ce qu'on cherche à faire mais derrière, il y a des énergies gaspillées, des paroles inutiles, dites mais pas entendues. On a des problèmes de conscience car on a un travail qu'on voudrait faire correctement mais qu'on n'arrive pas à faire correctement. Derrière ce mélange d'affects contrariés, il y a des problèmes de santé au travail liés à un gaspillage de compétences, à une conscience professionnelle mal organisée, à un déficit de dignité professionnelle.

Comment en sortir ?

La clé c'est le professionnalisme car la santé au travail passe par la reconnaissance. Ce n'est pas seulement être reconnu par quelqu'un mais aussi se reconnaître dans quelque chose, dans une histoire commune, des techniques, un métier. Le métier permet de se reconnaître dans ce que l'on fait. Cela montre l'importance du collectif et d'ailleurs dans le sondage, 95 % des enseignants disent que le collectif sert à penser ce qu'on n'aurait pas pensé tout seul.

À quoi sert ce collectif ?

La première fonction du collectif est psychologique car c'est une ressource intérieure. Cette gamme de possibilités que je gagne avec les collègues, je

la mets en moi. Et avoir du collectif en soi rend capable d'être seul, sans être isolé. Mais le collectif ce n'est pas être d'accord sur tout, c'est quand on peut se dire « ça c'est du boulot », « ça ce n'est pas du boulot » ... la vraie ressource est du côté de la controverse, du désaccord bien instruit qui permet de faire le tour d'une question. On use de conflits de critères sur la qualité du travail et cela évite les querelles ou les conflits de personnes.

Sa seconde fonction est sociale, car les collectifs de professionnels doivent être utiles pour l'institution. Ils doivent pouvoir peser sur la définition des finalités de l'institution et celle de l'objet et du contenu de leur travail. Si on donne toujours plus de responsabilités aux enseignants sans leur donner plus de droits pour l'exercer, ils se retrouvent dans une subordination qui n'est pas bonne pour leur travail.

La définition de l'objet de travail des enseignants leur appartient ?

Oui car si on veut refonder le métier il faut agir sur tous ses registres et installer un conflit de critères entre eux. Un métier c'est personnel et même intime. C'est aussi interpersonnel et il

faut discuter avec ceux qui font le même métier. C'est encore transpersonnel car le métier c'est aussi une histoire commune, collective, des

valeurs, des techniques, la mémoire du genre professionnel. Enfin il y a l'impersonnel, c'est-à-dire la prescription, les procédures, les objectifs et l'organisation du travail. Je définis le métier comme une coopération conflictuelle entre ces quatre registres. Et tout doit être discuté :

« LA VRAIE RESSOURCE EST DU CÔTÉ DE LA CONTROVERSE. »



© MIRA/WAIA

même la prescription ne doit pas être laissée au prescripteur car le métier va jusqu'à la définition du métier.

Cela implique des changements dans le fonctionnement de l'institution ?

Je pense que deux évolutions majeures sont nécessaires.

D'abord la formation continue ne peut pas rester dans l'état où elle est. Elle doit devenir un lieu d'élaboration du métier et un moyen de réfléchir ensemble mais aussi avec les formateurs et les chercheurs sur les objets du travail. Et tant mieux s'il y a des conflits de critères entre ces différents corps. L'inspection doit aussi changer, les enseignants le souhaitent. Elle doit se réfléchir moins en termes de contrôle qu'en termes de conflit de métier. Les inspecteurs sont chargés de diffuser l'impersonnel et discuter métier avec eux permet d'installer de la conflictualité de points de vue sur un même objet et donc de mieux en faire le tour. L'inspection peut donc devenir aussi un cadre d'élaboration du métier et être un temps de formation autant pour l'enseignant que pour l'institution. Cela suppose une transformation de la fonction pour qu'on cesse d'être victime d'une vision descendante de l'inspection pour en avoir une vision remontante, dans tous les sens du terme.

AU SEIN DU CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS (CNAM), YVES CLOT DIRIGE LE CENTRE DE RECHERCHE SUR LE TRAVAIL ET LE DÉVELOPPEMENT, UN LABORATOIRE DE RÉFÉRENCE SUR LES QUESTIONS DE SANTÉ AU TRAVAIL. DERNIER OUVRAGE PARU, LE TRAVAIL PEUT-IL DEVENIR SUPPORTABLE ? (AVEC MICHEL GOLLAC, 2014, A. COLINI)