

## MÉTIERS : COMMENT REPRENDRE LA MAIN ?

### S O M M A I R E

#### Page 2

- Partenariat SNES-FSU/CNAM : historique d'un engagement au service du métier
- S'expliquer avec le métier...

#### Page 3

- Groupe métier vs analyses de pratiques

#### Page 4

- Entretien avec Yannick Lefebvre, cosecrétaire académique et secrétaire d'un CHSCTA

#### Page 5

- Coanimer un groupe métier dans son établissement
- Entretien avec Marthe Leman, professeure de Lettres en collège

#### Page 6

- Faire émerger les dilemmes de métier
- Soigner le travail

#### Page 7

- Un métier dans ses moindres détails
- Une alternative au « travail en équipe » institutionnel

#### Page 8

- Avec le SNES-FSU : agir pour « reprendre la main » sur le métier

#### 8 PAGES RÉALISÉ PAR :

Sylvie Amici, Nathalie Aubry,  
Stéphanie Bosc, Alain Brayer,  
Alice Cardoso, Laurence Gautelier,  
Hervé Moreau, Jean-Luc Roger,  
Catherine Remermier,  
les CPE et CO-Psy des groupes  
métier de Rennes,  
les professeurs documentalistes  
du groupe métier de Nantes.

## Défendre la qualité du travail

Tandis que les discours institutionnels affichent la nécessaire confiance à avoir dans les professionnels, les réformes tendent toutes à prétendre contrôler l'activité et prescrire les « bonnes pratiques ». Loin de chercher à donner aux enseignants les outils pour penser leur métier, réduire l'écart entre les objectifs assignés à l'école et la réalité de l'échec scolaire, se multiplient les dispositifs technocratiques qui, sous couvert de pédagogie, dénaturent ce qui fonde le métier.

Si les recherches sont nombreuses sur les élèves, le système éducatif, les méthodes d'évaluation, peu de travaux en revanche existent sur ce que l'on a coutume d'appeler la « boîte noire », c'est-à-dire ce qui se passe en classe. Pour le SNES-FSU, connaître et comprendre la réalité de l'activité professionnelle est une richesse essentielle pour l'élaboration de ses mandats, et pour disputer avec les décideurs des critères de qualité du travail. Cela a fondé l'engagement dans le partenariat que le SNES-FSU a noué, depuis une quinzaine d'années, avec le CNAM, organisé au départ autour de chercheurs en psychologie du travail et de quelques collègues, puis largement étendu au fil des ans. Loin d'une démarche descendante, d'un regard surplombant, il s'agit dans les groupes constitués d'approcher au plus près l'activité réelle des enseignants, repérer les micro-décisions qui se jouent au quotidien, discuter de ce qui les a motivées, de leurs effets... en bref susciter les controverses professionnelles qui permettent à tous d'avancer.

La constitution, non seulement de groupes de professeurs, mais aussi de groupes de CPE et de Conseillers d'orientation psychologues, a apporté une meilleure connaissance des métiers des différents membres de l'équipe éducative, permettant d'appréhender l'apport spécifique de chacun et de mieux comprendre leur complémentarité.

Les échanges nourris, souvent passionnés, sur l'activité exercée permettent de rompre l'isolement dont souffrent nombre d'enseignants, de donner sens à l'intérêt d'un collectif centré sur le métier ; les discussions font aussi apparaître en quoi certaines prescriptions de l'institution sont contraires à l'identité professionnelle et nourrissent de ce fait la réflexion et la revendication syndicale.

C'est pourquoi le SNES-FSU souhaite que cette démarche puisse s'élargir. ■

**Frédérique Rolet**, cosecrétaire générale

## PARTENARIAT SNES-FSU/CNAM : HISTORIQUE D'UN ENGAGEMENT AU SERVICE DU MÉTIER

Le partenariat entre le SNES-FSU et l'équipe de clinique de l'activité, dirigée au CNAM (Conservatoire national des arts et métiers) par le professeur Yves Clot, a commencé dans les années 2000.

### 2001-2004 : RECHERCHE

Une première étape a porté sur la possibilité que des enseignants acceptent de travailler sur des traces de leur activité. Pour les spécialistes du travail enseignant la dominante était alors que la classe était une « boîte noire » inaccessible.

Le partenariat SNES-FSU/CNAM a néanmoins permis de créer des groupes de professeurs en mathématiques, histoire-géographie, philosophie. Chacun fut filmé lors de deux de ses cours. Les vidéos firent l'objet « d'auto-confrontations ». D'abord seul puis en croisement avec un collègue, se voyant travailler, chacun expliquait à un intervenant ce qu'il faisait et ce faisant « s'expliquait avec son métier ». Puis, dans et entre groupes, des débats furent organisés à partir des dilemmes de l'action apparus. La démarche ouvrit la possibilité de mieux affronter les enjeux du travail et concrétisa le sentiment de participer à un collectif de métier. À l'issue de cette première expérience, certains des professeurs participants n'ont pas voulu en rester là.

### 2005-2010 : EXPÉRIMENTATION

Une deuxième expérience fut lancée : des professionnels en activité pouvaient-ils jouer le rôle d'intervenants auprès de leurs collègues ? L'enjeu était de déterminer si le milieu pouvait trouver en lui-même les ressources nécessaires pour favoriser le développement du pouvoir d'agir de chacun et du collectif. Appuyés par les intervenants du CNAM, des « professionnels-intervenants » ont, avec succès, animé des groupes dans le même dispositif que précédemment.



### 2010 : ÉLARGISSEMENT

Une nouvelle phase, depuis 2010, a consisté à changer d'échelle pour toucher, dans un cadre syndical, un public plus large. Ce qui signifiait transformer le dispositif initialement conçu. Le groupe métier du SNES-FSU a donc mis en place, avec l'implication de militants académiques, des collectifs locaux de pairs : CO-Psy, CPE, documentalistes, enseignants d'une même discipline ou de disciplines différentes. Un groupe de pilotage national assure la mise en œuvre et la cohésion d'ensemble. Il soutient l'organisation de stages académiques pour présenter le dispositif, assure la formation des professionnels amenés à prendre en charge l'animation des groupes, assure avec

des membres de l'équipe du CNAM l'organisation d'un stage national annuel qui permet de mutualiser les expériences et de se former ensemble. Il aide, en les encadrant, la mise en place de groupes locaux, mais le but est qu'ils deviennent peu à peu autonomes. Les académies de Reims, d'Orléans, de Rennes, de Toulouse ont aujourd'hui plusieurs groupes qui fonctionnent régulièrement.

Il s'agit là d'un enjeu majeur. L'essaimage est une condition fondamentale pour assurer un débouché syndical du travail de ces groupes métier, et permettre de faire émerger les questions professionnelles les plus aiguës et de renvoyer à la réalité quotidienne, et souvent invisible, du métier. ■

## S'EXPLIQUER AVEC LE MÉTIER...

Des méthodes qui s'appuient sur les fondements théoriques et méthodologiques de la clinique de l'activité professionnelle.

### COMMENT DISCUTER LE MÉTIER ?

Les psychologues du travail ont depuis longtemps mis en évidence la différence entre l'activité prescrite, ce qui est à faire, l'activité réalisée, c'est-à-dire ce que les professionnels réalisent vraiment, mais aussi l'activité réelle, qui comporte tout ce qu'ils n'arrivent pas à faire, refusent de faire, font pour éviter de faire ce qui est demandé, rêvent de faire si les conditions s'améliorent, etc.

### POURQUOI RECOURIR À DES « MÉTHODES INDIRECTES » ?

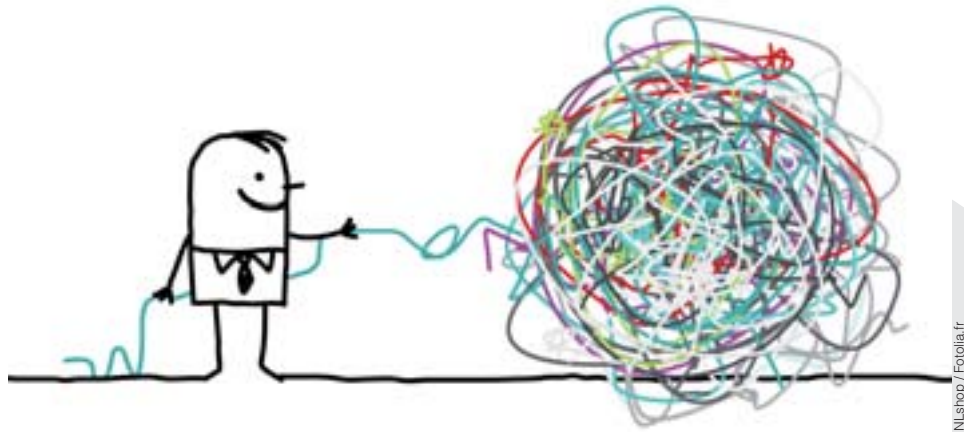
C'est cette activité réelle, cette épaisseur psychologique et sociale de l'activité professionnelle, qui contient en germe les ressources de développements possibles tant au plan individuel que collectif. Mais elle n'est pas accessible directement. Des méthodes indirectes sont indispensables pour approcher ces tensions inévitables entre ce qui est imposé, ce qui est

jugé possible, ce qui a du sens, ce qui peut être considéré comme un travail de qualité ou pas. Il va falloir trancher dans le cours de l'action. Les méthodes que nous avons choisi de développer avec des groupes métier, d'un même établissement, d'une même discipline ou d'un même métier, cherchent à créer un cadre sécurisant où les jugements ne sont pas de mise mais où le dialogue avec les autres, sur les différentes manières de faire, est provoqué et

devient possible. Pour ne pas tomber dans les travers du « discours sur la pratique », le travail s'effectue à partir de traces écrites ou orales, issues de situations professionnelles précises qui sont alors reprises collectivement et interrogées dans le détail : les évidences, les obstacles, mais aussi les astuces et les reconfigurations de la tâche peuvent apparaître alors comme autant de ressources potentielles pour le métier. En donnant à voir cette palette des manières de faire, les collègues s'expliquent aussi avec le métier, son histoire, son évolution, les pratiques engrangées, abandonnées ou retrouvées.

## LE COLLECTIF COMME RESSOURCE

Les échanges vont ainsi permettre aux participants de voir leur activité avec d'autres yeux, par le truchement des questions et des étonnements des autres et du dialogue intérieur que cela va susciter chez eux. Le collectif permet que chacun ne soit plus pris dans les rets



© NLSshop / Fotolia.fr

de la culpabilisation, ne garde pas tout cela « sur l'estomac », mais qu'il en tire le sentiment d'être confronté aux mêmes difficultés et entrevoit d'autres possibles.

Cette fonction psychologique du groupe métier doit être complétée par sa fonction sociale. En effet, faute de pouvoir s'appuyer sur cette histoire

collective pour faire bouger la prescription, le sentiment de vivre la même histoire va se dévitaliser et les ressources du métier vont s'appauvrir. Faire en sorte que le développement du métier devienne effectivement possible pour chacun et pour tous, c'est un objectif syndical et une préoccupation majeure du SNES-FSU. ■

## GROUPES MÉTIER VS ANALYSES DE PRATIQUES

**Certains dispositifs utilisés en analyses de pratiques peuvent sembler proches des méthodes d'analyses de l'activité que nous mettons en œuvre dans les groupes métier : création d'un cadre sécurisant, sans jugement de valeur, choix d'une situation vécue qui sera discutée en groupe. Mais plusieurs différences dans la conception et dans la pratique peuvent être soulignées.**

### LES LIMITES DE L'ANALYSE DE PRATIQUES

Très souvent l'analyse de pratiques s'appuie sur le point de vue d'un expert qui, après l'exposé d'une situation par les membres du groupe, donne une interprétation de ce qui se passe. Dans cette conception on fait le pari que cette explication permettra aux professionnels de

prendre conscience et de changer leurs pratiques. Mais l'expérience montre que l'apport d'éléments de connaissance provenant d'un point de vue extérieur permet rarement ce type de changement.

D'autres courants d'analyses de pratiques misent sur le caractère collectif de la parole et sur l'écho que les situations travaillées en groupe peuvent évoquer chez les participants. Cette résonance serait suffisante pour provoquer une transformation des pratiques. Mais tous les travaux menés dans différents milieux professionnels par les psychologues du travail du CNAM, montrent que faute d'un cadre rigoureux, centré sur le détail des manières d'agir, les échanges tournent rapidement à des « discours sur les pratiques » et ne permettent pas d'approcher l'activité réelle. En effet, c'est dans le détail de l'activité, dans son déroulement minutieux que se cachent les contraintes liées à la fois à l'objet sur lequel porte la tâche, au travail avec les autres collègues, mais aussi à son propre rapport au métier.

### LES APPORTS DE LA CLINIQUE DE L'ACTIVITÉ

Les méthodes de clinique de l'activité prennent le parti non pas de comprendre pour trans-

former mais de transformer pour comprendre. C'est en imposant un cadre rigoureux, centré sur ces détails qui nous échappent mais dans lesquels se nichent de multiples arbitrages réalisés au quotidien, entre différentes manières de faire, différentes intentions parfois contradictoires mais dont nous n'avons plus conscience, que peuvent être réinterrogées les pratiques.

Les dispositifs que nous mettons en place, s'intéressent surtout au métier avant que de s'interroger sur le professionnel. Bien entendu chacun « habite » son métier d'une manière qui lui est propre, mais la clinique de l'activité va davantage s'intéresser à ce que ces « styles » particuliers apportent au genre de métier plutôt qu'à essayer de saisir les ressorts intimes du fonctionnement personnel de chacun. Elle ne va pas considérer le métier comme « secondaire » derrière la personne mais va chercher à appréhender l'entrelacement des deux.

C'est dans ce réel que gisent les ressources d'autres possibles. Mais pour l'atteindre il faut déranger les manières habituelles de parler de son travail et d'y penser, les discours convenus et généralistes. Ceci n'est possible qu'avec un cadre indirect qui mette le sujet et le groupe en contact avec les traces laissées par leur propre activité. ■



© DR

## ENTRETIEN AVEC YANNICK LEFEBVRE, COSECRÉTAIRE ACADÉMIQUE ET SECRÉTAIRE D'UN CHSCTA

« J'anime des groupes métier depuis la rentrée 2011 »



Cette année-là nous avons lancé un groupe interdisciplinaire académique et un groupe de CPE. Depuis, nous avons aussi initié un groupe Lettres qui entre dans sa troisième année et un groupe de professeurs documentalistes récemment.

### Comment t'es-tu « formé » ?

Tout d'abord par des stages organisés par le SNES-FSU. Le premier, en 2005 dans mon académie, présentait le partenariat SNES-FSU/CNAM et m'avait donné envie d'aller plus loin en commençant par la lecture d'un livre d'Yves Clot. Dans ces stages, la démarche et le cadre des groupes métier sont sans cesse rappelés, et concrétisés par des vidéos et des transcriptions d'enregistrement. La lecture du rapport du CNAM de 2009<sup>(1)</sup> m'a aussi été d'une grande aide.

### Qu'est ce qui est éventuellement difficile ?

Le plus difficile c'est le début du collectif, surtout avec des gens qui ne se connaissent pas « professionnellement », qui parfois échangent peu entre eux. Dans ce cas-là, c'est l'animateur qui doit relancer. Il faut réussir à mettre le doigt sur ce qui « travaille » les collègues et qui va les amener à se questionner mutuellement ou même se confronter alors qu'ils ne l'expriment pas ou n'en ont même pas une conscience claire. Quand on pratique soi-même l'activité et qu'on y a déjà réfléchi, cela vient assez vite. Mais, moi qui suis enseignant, il m'a fallu du temps pour découvrir, par exemple, que la conservation des informations sur les élèves était un de ces sujets clé pour les CPE. Certains collègues ont tendance à souvent retourner à des considérations générales sur le métier, ou les élèves, les parents, la société... mais on ne peut rien en faire car on s'éloigne de l'activité concrète et précise, il faut les ramener subtilement à ce qu'ils font au quotidien dans leur travail malgré un contexte qu'ils jugent souvent, légitimement, défavorable.

### Qu'est ce que tu y trouves du point de vue professionnel et du point de vue du militant syndical ?

Au point de vue professionnel, ces échanges sont extrêmement enrichissants. On apprend beaucoup en peu de temps finalement et quelques fois sur des métiers qu'on croit connaître, parce qu'on les côtoie. Mais on se rend compte qu'on est très loin de saisir les ressorts

de l'activité des collègues. On reçoit sans cesse l'injonction de travailler en équipe comme si cela allait de soi, mais je me suis rendu compte que, lorsqu'on a des idées fausses sur le travail de l'autre, c'est très difficile.

D'un point de vue syndical, je constate et vérifie à chaque fois que c'est un formidable outil pour créer du collectif. Des collègues peuvent échanger pendant des heures avec passion de la manière dont ils corrigent des évaluations en classe. Pour la première fois, ils ouvrent « leur porte » à des égaux qui ne les jugent pas, mais discutent de gestes de métier à égalité. Des échanges sur le métier et le travail, du collectif qui se crée dans le constat des difficultés rencontrées et de l'énergie dépensée pour les surmonter, des demandes irrecevables du point de vue du métier... comment ne pas y voir une base possible pour constituer l'action collective et donc syndicale ? ■

(1) Accessible sur le site national du SNES-FSU



## Transmission de consignes

La méthode de transmission de consignes s'inspire directement de la méthode « d'instruction au sosie » mise au point par Y. Clot. Elle vise à impliquer d'emblée l'ensemble d'un groupe dans la réflexion sur sa propre activité professionnelle. Comme dans le cas de l'instruction au sosie, la méthode de « transmission de consignes à un double » va se centrer sur le détail de l'activité. Il s'agit de demander à chaque participant à partir d'une situation choisie, de transmettre le plus précisément possible toutes leurs instructions à un double pour que

celui-ci le remplace sans que personne ne puisse se douter de la substitution. Par contre à la différence de l'instruction au sosie, le recours à l'écrit et non à l'oral, pour un échange avec le sosie, permet une moindre exposition des collègues aux questions insistantes d'un sosie qui cherche à comprendre pour pouvoir remplacer son double. Néanmoins, la méthode permet à la fois une réflexion avec tous les participants du groupe et un échange sur les manières de faire qui émergent et sont mises en débat.

## COANIMER UN GROUPE MÉTIER DANS SON ÉTABLISSEMENT

En janvier 2013, à Chartres, un stage départemental « Penser son travail, se réapproprié son métier » est organisé par le SNES-FSU. Les grands principes du travail mené par le SNES-FSU et le CNAM sont présentés et deux professeures du lycée de Chartres se lancent dans l'aventure.

Notre expérience personnelle et professionnelle faisait que nous étions confiantes dans la nécessité et l'envie de participer à un groupe dans notre lycée. Nous avons déjà fait l'expérience d'un groupe de parole fondé sur nos pratiques professionnelles mais nous étions bien conscientes que la démarche du CNAM se démarquait de ces pratiques « thérapeutiques ».

### DISCUTER DES DOUTES, RÉFLÉCHIR ENSEMBLE ET NOUS SOUTENIR

Après lecture des références bibliographiques données lors du stage, la coanimation nous est immédiatement apparue comme une solution idéale. À deux, il est plus facile de maintenir le cadre et nous pouvons discuter facilement des réunions en amont et en aval. Nos regards se complètent.

De nombreuses questions restaient ouvertes, sur la manière de gérer un groupe dans la durée, sur la mise en place du cadre méthodologique : comment le tenir ?

Ces questions ont pu être traitées au sein du groupe académique de pilotage créé par le S3 d'Orléans-Tours, qui permet de discuter de l'animation des groupes et des difficultés éventuellement rencontrées.

Fortes de cette structure, nous avons distribué une courte annonce à tous les collègues à propos de la création d'un groupe de travail dans l'établissement. Nous avons précisé que nous tenions à disposition des collègues intéressés un texte plus long, explicitant plus avant la manière



© Avarcoo / Fotolia.fr

dont nous nous proposons de procéder. Nous avons choisi de faire une transmission de consigne<sup>(1)</sup> sur une situation déjà traitée en stage. Le groupe s'est constitué autour de cinq collègues de disciplines différentes et des animatrices. Nous avons tenu une première réunion de deux heures un mercredi après-midi puis avons fixé quatre réunions pour l'année. Nos collègues restent intéressés et motivés par le travail effectué lors de ces rencontres. Nous pensons poursuivre l'an prochain. ■

(1) Voir encadré page ci-contre.

## ENTRETIEN AVEC MARTHE LEMAN, « LE MÉTIER, UN BIEN COMMUN QUI SE DÉCLINE AU SINGULIER »

### Quand tu es entrée dans un collectif, quelles étaient tes attentes ?

J'étais dans une démarche de remise en question par rapport à mes pratiques. J'attendais peut-être quelques réponses de l'extérieur.

### Tu pensais que les collègues allaient t'apporter des réponses ?

Je pensais qu'ils avaient des solutions aux problèmes. Ils avaient parfois des solutions, mais les leurs. C'est comme ça que j'ai trouvé les miennes.

### Qu'as-tu ressenti à l'issue de la première séance ?

J'ai été déstabilisée parce que je venais avec des questions et je repartais avec d'autres. Je pensais avoir des difficultés sur tel ou tel sujet. Or, après avoir discuté avec les autres, je m'apercevais qu'il y avait de nombreuses choses auxquelles je n'avais pas pensé. Il fallait peut-être que ce soit une démarche plus globale de remise en question de mon rapport au métier avant de régler des points de détail.



### Pourquoi es-tu restée ?

Ça agit comme une drogue ! (Rires) C'est très étrange parce que d'un côté ça fait un peu mal, ça fait douter. D'un autre côté ça me fait énormément de bien. J'ai l'impression de cheminer, d'avancer, de gagner en confiance. Un lien s'est aussi créé avec les personnes du collectif. J'ai envie de retourner les voir. Quand je fais cours je pense à ce que je pourrais leur dire, aux nouveaux questionnements qui me viennent. C'est sûrement ça aussi qui fait que j'y retourne : le soutien, l'écoute, le partage et pas de jugement. Je ne me sens jamais seule, j'ai le sentiment d'avoir avec moi des collègues bienveillants qui peuvent comprendre ce que je suis en train de vivre.

### Tu es passée d'un collectif pluridisciplinaire à un collectif disciplinaire. Qu'est-ce que cela a changé ?

Dans un collectif pluridisciplinaire, on aborde les grandes problématiques du métier. Par contre un collectif disciplinaire permet d'être plus dans le détail concret de l'enseignement de la discipline. C'est une évolution enrichissante. ■

## FAIRE ÉMERGER LES DILEMMES DE MÉTIER

**Le métier de conseiller d'orientation-psychologue se décline en dizaines de missions différentes et exercer ce métier revient de plus en plus à un jeu d'équilibriste.**

Entre les bourrasques institutionnelles et maintenant régionales, il faut réussir à garder son cap, sur le fil du code de déontologie des psychologues. Qu'est ce qui nous oriente dans nos pratiques ? Dans les CIO, nous n'avons plus de temps pour y penser, y réfléchir. Il y a une injonction à travailler dans l'urgence. Vite il faut recevoir les EANA<sup>(1)</sup>, les décrocheurs, courir dans les établissements...

Nous sommes huit collègues CO-Psy de l'académie de Rennes, engagés depuis deux ans dans un collectif de réflexion sur le métier.

À l'intérieur du cadre rigoureux de la clinique de l'activité, nous utilisons plusieurs méthodes : description réelle et détaillée de nos activités professionnelles à un « sosie » potentiel, recueil de traces brutes, authentiques (enregistrement audio d'entretiens par exemple) et questionnements à partir de celles-ci... C'est la mise au travail autour de ces matériaux qui permet alors l'émergence d'une réalité plus étoffée du métier. Nous ne remettons jamais en cause la pratique ou l'analyse d'un collègue et ne sommes pas animés de l'intention de faire valoir à tout prix un point de vue. Il ne s'agit pas de justifier mais de déplier ses options de travail : « *Comment je m'y suis pris pour répondre à la question de cet élève ?* ». Cette mise à plat permet alors aux autres de s'étonner, de s'interroger pour eux-mêmes et d'énoncer à leur tour leurs propres options dans une situation similaire.

L'analyse de ces traces suscite de nombreuses discussions dont peuvent émerger des dilemmes de métier rendant compte de la complexité de nos activités et ce au plus près de nos réalités quotidiennes. C'est ce qui



© Nuvolanevicata / Fotolia.fr

nous permet aussi après coup de revisiter notre métier et de nous rendre compte qu'il peut y avoir des pans de notre activité que nous avons délaissés.

Dans ce groupe métier on travaille, on tire les fils, on déplie, on interroge : sur la place et les missions du CO-Psy dans les établissements, au CIO ; sur le déroulé d'un entretien, ce qui s'y joue. Un groupe métier pour défendre un cœur de métier. Voilà un travail militant ! ■

(1) EANA : Élève allophone nouvellement arrivé en France

## SOIGNER LE TRAVAIL

**La place du professeur documentaliste, à la fois enseignant et gestionnaire d'un lieu, prête facilement à un brouillage des missions. Enseignant sans référentiel ou programme, ancré dans le domaine des sciences de l'information, il est souvent seul dans son établissement.**



© Clément Martin

Plusieurs collègues ont pu exprimer les décalages insupportables entre les conceptions et les prescriptions de l'administration et le métier dans sa réalité.

« Nos IPR vont dans le sens d'une "bibliothèque" moderne et numérique. Mais il y a toujours une volonté de minorer la mission pédagogique. En fait l'institution communique sur le documentaliste, pas sur l'enseignant. »

« On est dans une situation schizophrénique, avec une multitude de missions et ce qu'on nous demande de faire peut être différent d'un établissement à l'autre. Nous avons des injonctions par des gens qui ne connaissent pas notre métier. Comment se défendre et s'y retrouver sur le plan identitaire ? »

« Ce que j'ai trouvé dans ce groupe, c'est la possibilité de faire émerger ce vers quoi j'ai envie d'aller, les manières d'éviter le saupoudrage, les frustrations, les initiatives non achevées. Les textes qui nous régissent sont trop vagues, trop vieux. Les situations sont trop disparates d'un établissement à l'autre. Il faut faire remonter toutes les situations "schizophréniques". Pour moi, dans ce groupe c'est une sorte de psychothérapie de la profession, c'est une manière de soigner le travail. »

Dans l'académie de Nantes, nous avons constitué un groupe de sept collègues et, dans le cadre des méthodes proposées, nous avons pu mettre à jour les tensions et les attentes contradictoires de l'institution vis-à-vis de notre métier, qui se cachent dans le déroulement de l'activité. Par exemple :

- concevoir une séance pédagogique pour l'heure suivante à la demande d'un collègue qui n'a pas anticipé alors que des élèves sont présents ;
- accueillir un groupe d'élèves soi-disant autonomes alors qu'il faut assurer une séance pédagogique avec une autre classe.

## UN MÉTIER DANS SES MOINDRES DÉTAILS

**Le groupe métier CPE de l'académie de Rennes est constitué de sept collègues, il s'est réuni sept fois depuis janvier 2013.**

Les membres du groupe métier, à partir de « traces » de leur activité, ont examiné leur métier « dans les moindres détails », au travers de thèmes comme « se défaire de l'emprise du quotidien » ou « maintenir un cadre éducatif dans un contexte où ce n'est plus la priorité des autres acteurs de l'établissement ». Le travail se poursuit à la grande satisfaction de ses membres !

### Que retires-tu de cette expérience ?

J'en ai une excellente impression, parce qu'à la différence de tout autre lieu d'échange, dans le groupe métier, on peut parler du métier librement, sans être jugé ou recevoir une leçon de savoir-faire, voire une injonction (ce qu'on retrouve parfois dans les groupes de secteur, notamment).

### Ce n'est pas le cas du groupe métier ?

Nous y faisons autre chose : on parle vraiment de notre travail tel qu'on le pratique, tel qu'on le vit. On constate que parfois nos pratiques sont

en porte-à-faux avec nos valeurs. C'est difficile d'en parler. Dans le groupe métier, cela émerge, c'est naturel.

### Concrètement, cela apporte quoi ?

Ça fait du bien, ce qui n'est pas rien, cela permet de rompre l'isolement. Cela ne change pas beaucoup de choses pour l'instant, mais cela donne un regard plus réfléchi sur le métier. Je constate que certaines de mes pratiques ont évolué. En revanche, je suis assez curieuse de savoir comment cela va se poursuivre, de voir où cela nous mènera. ■

**Soizig D., CPE en collègue**

Pour le SNES-FSU, l'objectif essentiel est de créer du lien, de lutter contre l'isolement professionnel. Les expériences menées ont prouvé qu'une vision collective et solidaire de nos métiers émergeait systématiquement des échanges entre pairs sur le réel du travail dans le cadre de ces groupes métier.

## UNE ALTERNATIVE AU « TRAVAIL EN ÉQUIPE » INSTITUTIONNEL

**Concertations dans un établissement REP, retour d'expérience : une bonne occasion de redynamiser l'action syndicale en s'inspirant des groupes de « travail sur le travail » du partenariat SNES-FSU/CNAM.**

À la rentrée 2014, avec la pondération du temps d'enseignement dans mon établissement préfigurateur REP, chacun a disposé de près d'1 h 30 hebdomadaire libérée pour accompagner les élèves, organiser les projets et se former. Dès la rentrée, il nous a fallu réagir face à la hiérarchie car les différents échelons sont venus prêcher la bonne parole, interpréter les textes officiels et piloter strictement nos pratiques. Les collègues, peu préparés à cette reprise en main, se sont d'abord sentis manipulés et privés de réflexion sur leurs besoins ou ceux des élèves. Injonctions et discours réducteurs ont stérilisé les échanges. Sans intérêt, les réunions imposées ont été de plus en plus boudées puis dénoncées dans les instances académiques. Saturés, les collègues ont refusé l'organisation de l'administration et ont souhaité se retrouver entre pairs, en équipe, pour discuter hors des orientations de leur hiérarchie. Rien n'était plus mis en place sans débat, sans réflexion ou discussion entre collègues et l'établissement est devenu un véritable laboratoire de reconstitution des collectifs de travail. Mais sans cadre strict ni régulateur extérieur ou autorégulation des parti-



cipants, les temps de concertation entre collègues ont d'abord été des lieux de libération de la parole où la critique de pratiques entraînait des tensions. Ces concertations ressemblent par certains côtés au « travail sur le travail » et s'approchent un peu de ce qui se joue dans le partenariat SNES-

FSU/CNAM. Aussi, connaître le cadre de la « Clinique de l'activité » conçue par les chercheurs du CNAM permet d'instituer le recul et l'écoute exempts de jugement laissant à chacun le temps de réinterpréter, de retravailler ce qui est exposé par d'autres.

Les temps collectifs en REP peuvent, dans ces conditions, amener les collègues à élargir leur pouvoir d'agir. Autour des besoins des équipes, l'activité syndicale s'est aussi développée, entraî-

nant une plus grande participation aux actions collectives et aux élections professionnelles par exemple.

Redonner aux collègues la possibilité du travail en commun peut redynamiser l'activité et l'action syndicales. Connaître les activités et le cadre fixés dans les groupes métier du SNES-FSU est alors une bonne alternative au formatage par l'institution et permet de limiter les dérives. ■

## L'équipe de l'activité du CNAM chez Renault-Flins

À Renault-Flins, une intervention de l'équipe de clinique de l'activité du Cnam est en cours. Elle découle du constat des effets négatifs du système en place sur la qualité du travail et la santé des salariés, constat partagé, non sans difficultés et conflits, par les quatre syndicats centraux et la direction. En conséquence un dispositif a été installé : dans le cadre des ateliers, des référents élus pour six mois par leurs pairs relèvent et affichent les problèmes soulevés par les professionnels. Deux fois par mois, un temps d'arrêt de la chaîne permet la discussion collective. Ce qui ne peut être réglé sur place

remonte un cran au-dessus, où se confrontent les critères de chacun : syndicats, direction, référents. De son côté, le CHSCT peut se saisir des sujets affichés dans les ateliers.

Il s'agit donc de donner la parole au travail, de reconnaître, en instaurant de véritables contre-pouvoirs, l'expertise des professionnels sur ce qu'est « faire du bon travail ». De l'avis général, les résultats sont positifs au-delà des péripéties inévitables : effets sur la qualité du travail mais aussi, et sans doute surtout, sur l'estime de soi de ceux qui le font.

## AVEC LE SNES-FSU : AGIR POUR « REPRENDRE LA MAIN » SUR LE MÉTIER

Nous exerçons tous notre profession à notre façon et dans des contextes variables. Mais les différents échelons de l'institution prescrivent des finalités et des modalités d'exercice impersonnelles que les échanges avec les collègues nous permettent de prendre en compte à l'aide de l'expérience accumulée dans le métier.



jets, évaluation permanente et/ou par compétences, individualisation, injonctions à l'engagement subjectif, renforcement de l'encadrement, etc. Les métiers de l'enseignement sont en permanence déconstruits/reconstruits au profit d'injonctions contradictoires, changeantes, souvent sans rapport avec la réalité. Cette stratégie dépossède les professionnels de leurs repères et savoir-faire.

### QUELS AXES DE RECONQUÊTE ?

Pour un travail de qualité, pour le rôle social de l'enseignement secondaire, il y a urgence à rompre avec cette évolution. Ceci doit être largement l'affaire des personnels eux-mêmes, car ils sont les meilleurs connaisseurs des difficultés, des enjeux, des possibles et des impossibles. Mais reprendre en main travail, métiers et missions ne peut être qu'une affaire collective. C'est un enjeu syndical assumé par le SNES-FSU qui a impulsé un « travail sur le travail » développant le pouvoir d'agir des professionnels, non pour accompagner et valoriser ces prescriptions aveugles au travail réel, mais pour en révéler l'absurdité tout en renforçant ou reconstituant les collectifs. Ce travail sur le travail à l'abri de regards surplombants tire sa force de la prise en compte du réel, du concret du métier, mais aussi de l'hétérogénéité relative des prescriptions. Car derrière les grandes tendances délétères, on peut aussi trouver des failles, des marges de manœuvres entre les différents échelons prescripteurs (des textes ministériels jusqu'aux injonctions locales en passant par les fameuses fiches Eduscol) contre lesquels on peut reconstruire un discours collectif sur les missions et les métiers, que le SNES-FSU ne cesse par ailleurs de porter dans les instances et les mobilisations. ■

### DES MISSIONS ET DES MÉTIERS EN MIETTES

Cette composante interpersonnelle est élaborée plus ou moins tacitement par le milieu lui-même lors de discussions professionnelles sur la base de la confrontation cumulée et permanente au réel. Sans elle il n'y a pas de possibilités de bien faire son métier, de s'adapter et de chercher des moyens pour faire face aux situations toujours mouvantes. Or, justement, ces composantes interpersonnelles sont aujourd'hui largement sapées, considérées par l'institution et le management comme des obstacles à certaines « rationalisations » et standardisations du travail, « bonnes pratiques », « innovation » pour elle-même, pilotage par pro-

## Faire son métier, contre vents et marées

*Peut-on reprendre la main sur la qualité du travail ?*

**Journée d'étude à Paris le 12 novembre 2015**

**ORGANISÉE PAR LE SNES-FSU ET LE CNAM**

Salle du SNUipp, 12, rue Cabanis, Paris 14<sup>e</sup>, métro Glacière

Les métiers de l'enseignement deviennent de plus en plus difficiles. Les orientations et les nombreuses réformes imposées par l'institution tendent à les transformer en profondeur, de l'extérieur, sans tenir compte du travail réel ni de son sens pour celui qui l'exerce.

La journée d'étude mobilisera professionnels et chercheurs pour réfléchir ensemble aux voies et moyens de développer le pouvoir d'agir des acteurs, leur permettre de reprendre en main leur métier et d'en retrouver le sens. Elle sera l'occasion de faire un point d'étape sur les démarches en cours depuis plusieurs années dans le cadre du partenariat SNES-CNAM, les résultats obtenus, les développements possibles.

### Intervenants

Chercheurs : Jean-Yves Bonnefond (chargé d'enseignement, psychologie CRTD-CNAM), Yves Clot (professeur des Universités, psychologie CRTD-CNAM), Christine Félix (maître de conférences, sciences de l'éducation ERGAPE), Françoise Lantheaume (professeure des Universités, sociologie IFE-ENS), Patrick Mayen (didactique professionnelle, Université de Dijon).

Et les membres des divers collectifs métier mis en place dans les académies.



Inscription : [corinne.canivez@snes.edu](mailto:corinne.canivez@snes.edu) ou [metier@snes.edu](mailto:metier@snes.edu) – Contact : [alice.cardoso@snes.edu](mailto:alice.cardoso@snes.edu)