

# La souffrance au travail ...

## Des difficultés à enseigner à la souffrance



### **Comment circonscrire la souffrance au travail ?**

Il y a d'abord un problème de légitimité : socialement les enseignants ne sont pas perçus comme légitimes à avoir une souffrance au travail (stabilité de l'emploi, temps libre...). Après il y a la question de la preuve : Comment prouver le lien entre les manifestations pathologiques

et un état du travail ? L'institution a tendance à considérer que la souffrance au travail est un problème d'individu : Il y aurait des individus plus fragiles, qui seraient plus sensibles au stress, qui auraient des antécédents... Or, travailler c'est interagir avec des individus dans un environnement de travail. En prenant ce point de vue on relie la souffrance au travail à cet ensemble d'interactions entre les individus et un milieu en évolution permanente.

### **Comment se manifeste cette souffrance ?**

Les sociologues ont constaté qu'il y a des signes manifestes qui passent par de la médicalisation et d'autres qui se traduisent par un désengagement, par des crises de larme, par du dégoût... Paradoxalement, on se rend compte que des enseignants qui sont énormément investis dans leur travail en arrivent à dire "moi je fais le minimum, je suis dégoûté, j'arrive plus à tenir..." Et quand on le retrouve à « x » exemplaires, on est bien obligé de se dire qu'il ne s'agit pas seulement d'une question d'individu.

### **D'où vient cette tension entre la motivation des enseignants et leur souffrance ?**

Les enseignants, traditionnellement, sont porteurs d'un « mandat ». Un mandat, c'est quand la société, à travers certaines instances, comme le MEN, donne autorité aux enseignants pour effectuer un certain nombre de missions. Le mandat historique des enseignants est de faire entrer les enfants dans la culture et de les rendre membres de la société. C'est d'une part la transmission d'un patrimoine culturel, mais aussi de normes sociales qui véhiculent des valeurs. Mais en même temps il y a d'autres choses qui rentrent en conflit, de manière plus ou moins forte, avec cette logique du mandat, qui peuvent générer des tensions et parfois faire basculer du côté de la souffrance. La logique de service, de plus en plus prescrite, dans laquelle qui déplace la légitimité (c'est l'utilisateur-client qui est légitime à exprimer ses besoins) et modifie le travail à faire (contractualiser et co-construire le service).

### **Comment se caractérisent ces tensions ?**

On demande aux enseignants de faire entrer les enfants dans la culture mais on leur demande aussi de faire du

chiffre, d'être efficaces : or l'entrée dans la culture ce n'est pas que de l'ordre du mesurable. Dans une logique de service, il faut être au plus prêt des besoins de celui auquel on apporte ce service. Par exemple actuellement on dit aux enseignants qu'il faut « individualiser la formation » qu'il faut faire de « l'aide personnalisée ». Les enseignants sont pris en tenaille entre la nécessité de s'occuper de groupes, d'assurer le projet de massification, de performances pour l'ensemble, et puis d'un autre côté s'occuper de chaque élève, de répondre à ses besoins particuliers... Ces tensions accroissent le décalage entre l'engagement et les résultats et nourrissent le sentiment d'inutilité et d'impuissance des enseignants.

### **Pourtant le ministère a mis en place des cellules d'écoute...**

Actuellement on sort un peu du déni. L'idée du Ministère est de lutter contre les risques psycho-sociaux. Cette approche, centrée sur l'individu, fait l'impasse sur ce que nous appelons la "souffrance ordinaire" et qui ne se traduit pas toujours sous une forme médicale mais par une remise en cause du rapport au métier. Cette souffrance ordinaire atteint la personne dans son estime de soi et dans le sentiment qu'elle a de pouvoir peser sur les choses. Et puis souvent les enseignants eux mêmes ont tendance à tenter de rendre invisible leurs problèmes, qu'ils vivent comme une défaillance personnelle. Et quand ils les identifient ils ne font pas appel à un dispositif institutionnel parce qu'ils savent très bien que ce sont des « marqueurs » à long terme et qu'une fois qu'on a été étiqueté comme « enseignant en difficulté » on le traîne très longtemps.

### **Quelle organisation du travail peut permettre de répondre à cette problématique ?**

Travailler c'est répondre à des injonctions, mais c'est aussi inventer des solutions par rapport à l'imprévu. Cette manifestation de son pouvoir d'agir permet le développement personnel, la satisfaction et le bien-être au travail. Ce qui est atteint actuellement c'est ce pouvoir d'agir. Il est atteint par l'extérieur – quand les réformes sont décidées systématiquement sans l'avis des enseignants – mais aussi par l'intérieur parce que les enseignants ne se saisissent pas collectivement des transformations du métier. Pour sortir de l'isolement, les enseignants ont besoin de collectifs de travail, informels mais facilités par une organisation du travail qui leur permette d'exister. Ils ont aussi besoin de collégialité dans les prises de décision et d'être moteurs dans le débat sur les critères de qualité de leur travail. Ces trois éléments leur permettraient de développer un pouvoir d'agir et de reprendre l'initiative sur l'évolution globale du métier, de transformer l'épreuve de la crise du métier en grandissement (symbolique et social) du groupe professionnel.

*Propos recueillis par Vincent Martinez .*