

ENSEIGNER, NOTRE DÉFI. NOS MÉTIERS EN QUESTION.

Qu'y a-t-il derrière l'expression des personnels en général sur leurs conditions de travail et derrière les revendications syndicales plus particulièrement ? Quand les enseignants et les personnels d'éducation demandent des effectifs raisonnables ? Quand ils critiquent ou refusent des réformes précipitées ? Quand ils ne croient pas ou résistent au management autoritaire ou au pilotage par les chiffres ? Négligeons les réponses de ceux qui ont besoin de décrédibiliser ces demandes et de ceux qui parlent sans connaître nos métiers. Derrière toutes nos exigences, s'exprime la volonté d'être respectés et reconnus, bien sûr. **Mais aussi, il ne faut pas l'oublier, s'exprime, profondément, la volonté d'être plus efficaces pour remplir nos missions** auprès des élèves ; s'exprime la volonté que son travail, déjà difficile, donne des résultats qui ne soient pas dégradés. Dégradés par des effectifs pléthoriques, des compléments de service, des diktats bureaucratiques ou technocratiques, des épreuves d'examen qui nient notre travail quotidien...

Quelquefois des cadres découvrent que des gens voudraient faire du bon travail "juste comme ça" ! Sans supérieur pour motiver ou fliquer ; sans hiérarchie intermédiaire ; sans projet formalisé ; sans objectifs chiffrés à atteindre ; sans grilles d'évaluation ; sans experts pour promouvoir des bonnes pratiques ! Contrairement aux gens de terrain, ils en sont fort surpris.

Cette méconnaissance, ou cette négation, de l'attachement des professionnels au "beau travail" est perceptible aussi dans des instances de l'Éducation nationale. Ainsi, quand nous rappelons les conditions de travail difficiles de leurs personnels aux représentants de l'institution, ceux-ci s'empressent de rappeler qu'ils rencontrent « des professeurs motivés qui travaillent », surtout si des représentants de parents et des élus de collectivités sont présents.

Comment exprimer notre consternation devant cette réponse ? Quel est le but d'une telle réponse ? Nier les difficultés par le fait que le travail est effectué ?

Tous les jours dans nos classes, nous travaillons et nous faisons de notre mieux. **Nous ne restons pas les bras ballants à dire que « cela ne va pas »,** même les jours où on le pense fortement. Nous avons en charge 25 à 35 élèves, si ce n'est plus, et c'est un public "exigeant" à sa manière. **Nous faisons donc en sorte d'accomplir notre mission, à laquelle nous croyons.** D'être efficaces.

Nous sommes bien obligés de surmonter des conditions matérielles rarement satisfaisantes, des programmes trop souvent déconnectés des élèves et pas toujours cohérents, des "bonnes pratiques" imposées dont ne voit pas les bienfaits, des services partagés sur plusieurs établissements, le manque de soutien de certaines directions, des pressions institutionnelles et sociétales...

Nous essayons d'être efficaces aussi parce que nous savons ce qu'il en coûte de rentrer chez soi un jour où ça n'a pas été. Cela

SOMMAIRE :

P.1-2 : Édito
P.2 : Le durcissement des dilemmes, un symptôme pour un métier
P.2-3 : Le métier d'enseignant, la complexité au cœur du quotidien. Les dilemmes illustrés.
P.4 : Pourquoi faut-il débattre de la qualité au travail ?
P.5 : Le numérique : des avantages des dilemmes nouveaux — Le nouveau management public : comprendre et résister.
P.6 : Témoignage de Nadine : le collectif métier, espace de liberté. — Bibliographie.



nous arrive. Et dans certaines circonstances, cela peut arriver trop souvent et des collègues y laissent leur santé.

Une question cruciale est donc de défendre notre efficacité. Comment ? C'est à cette question que tentent de répondre nos bulletins sur le métier, les stages syndicaux que le SNES-FSU organise, l'activité des groupes métiers...

En donnant aux personnels les moyens d'identifier clairement ce qui peut y nuire, en construisant des revendications qui améliorent l'efficacité au travail. Bien sûr, toutes ces étapes, toutes ces démarches ne peuvent être que collectives.

Faire du bon travail, c'est revendiquer les conditions qui lui sont nécessaires, et non s'accommoder de ce qui le sabote.

Yannick Lefebvre

Le durcissement des dilemmes, un symptôme pour un métier.

Un enseignant prend des centaines de décisions dans une heure de cours, et même déjà pendant sa préparation.

Certaines tranchent des dilemmes qui peuvent être qualifiés de « dilemmes de métier » et dont le propre est de ne pas avoir de solutions satisfaisantes. D'où le sentiment d'insatisfaction qui peut nous accompagner à la fin d'une heure de cours ou à la fin de la journée. Les dilemmes sont inhérents à toute profession, à toute activité professionnelle.

Dans la "vraie vie" professionnelle, on ne peut pas toujours rencontrer des situations pour lesquelles on trouve une bonne solution, qui quelquefois n'existe pas d'ailleurs. On ne peut pas toujours être content de son activité. Mais, d'autres moments permettent d'aller bien ; ceux où on tire satisfaction d'une situation résolue ou ceux dans lesquels les dilemmes sont surmontés avec un coût nul ou moindre pour la personne.

Cependant, dans un métier qui va mal, on constate deux évolutions concomitantes.

⇒ D'une part **les dilemmes s'aggravent** : ils se multiplient et se durcissent. C'est-à-dire que la décision prise, et qui n'est pas satisfaisante, au lieu de produire un inconfort, du mécontentement, ou même l'envie de faire mieux la prochaine fois, produit un malaise qui peut aller jusqu'à une souffrance du fait de la répétition.

⇒ D'autre part, **les occasions d'être fier de ce qu'on a fait se raréfient**. Or, cette expérience d'être fier de ce qu'on fait, c'est ce qui génère la santé au travail. Comment peut-on se lever le matin en se disant qu'on va passer une journée à faire un travail qui n'est pas défendable à ses propres yeux ? On peut le faire mais justement au prix de sa santé.

Vous surprendrait-on si on vous disait que derrière "le

malaise enseignant", derrière "la plainte enseignante", quand on creuse un peu, c'est essentiellement ce qu'on retrouve : **des dilemmes qui se répètent**, qui s'enkystent, qui rongent la satisfaction du travail bien fait.

Mais qui le dit dans l'institution ? Qui en parle ? Qui en a conscience ? Ces dilemmes n'apparaissent pas comme tels aux enseignants et leur vraie nature est cachée. Les causes de cette occultation sont des variables telles que les conditions matérielles d'enseignement, la plus ou moins grande adhésion au travail scolaire des élèves d'une classe ou d'un établissement... Elles modifient le poids des dilemmes et leur coût "psychique" en fonction du temps et des personnes et laissent penser à tort que chaque situation est unique. Mais aussi l'absence de discussion sur l'activité réelle quotidienne car le temps est pris par la mise en place de projets qui en général ne relèvent pas de l'activité ordinaire, des réunions "techniques" pour définir des procédures d'évaluation par exemple, ou pour traiter des urgences ou des situations particulières d'élèves...

Tout cela contribue à isoler le professionnel avec les dilemmes qu'il rencontre tous les jours dans son travail habituel. **Cet isolement face à l'activité ordinaire déguise en problèmes ou dilemmes individuels « des dilemmes de métier », actuels et partagés par beaucoup** ; ce sont des échanges durables et approfondis sur notre activité qui permettent de les faire émerger pour ce qu'ils sont.

YANNICK LEFEBVRE



Le métier d'enseignant : la complexité au cœur du quotidien.

En collaboration avec des chercheurs de la clinique de l'activité du CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers), tels Jean-Luc Roger ou Catherine Remermier, le secteur métier du SNES travaille sur des outils permettant de théoriser le cœur du travail enseignant. Ces outils n'ont pas pour objectif de modéliser le travail enseignant (ni modèle, ni parcours-type), mais de **pointer ce que vivent les enseignants dans le cours quotidien de l'exercice de leur métier** : situations problématiques, dilemmes, résidus de l'action. Il peut exister pour chaque enseignant des modalités d'action plus ou moins installées, mais les circonstances peuvent conduire à faire jouer à sa façon tel ou tel aspect, moduler, inverser, y compris dans l'instant, les comportements, les options, devant la complexité du réel.

Face à une **situation problématique, plusieurs dilemmes de l'action** sont envisagés : faire comme ceci plutôt que comme cela, à tel moment, sur tel problème. Pour chaque dilemme, **plusieurs solutions** sont possibles entre lesquelles il faut trancher pour pouvoir continuer à agir, le plus souvent en cours d'action, sans avoir le temps de délibérer, ni d'analyser rationnellement. Ce qui n'a pas été réalisé forme alors des **résidus** : tout ce qu'on n'a pas fait alors qu'on aurait dû le faire, ce qu'on a cherché à faire sans y parvenir, ce qui est à refaire, ce qu'on a fait sans avoir voulu le faire, ce qu'on a abandonné parce qu'on croyait pouvoir le faire ailleurs...

Par exemple, l'Institution nous incite à **évaluer** de manière bienveillante et nous préconise, entre autres, de remplacer les notes par des couleurs qui correspondent à des niveaux d'acquisition. Mais est-ce si simple ? En effet, pour faire une évaluation,

des questions et des solutions émergent dès en amont (quand et comment prévenir les élèves ? combien de temps à l'avance ? comment les préparer ? les avertir de quel(s) exercice(s) il y aura ou pas ? quel contenu ? quelle structure ? combien de temps est nécessaire ?...), mais aussi pendant (Comment veiller au bon déroulement ? Intervenir pendant l'évaluation ou pas ?... cf. *infographie page suivante*) ainsi qu'en aval (Comment et quand corriger les copies ? D'un seul trait ou en plusieurs fois ? Noter, annoter ? Quel barème : précis pour éviter incompréhension et procès d'intention ou large pour plus de souplesse ? Comment concilier les deux ? Comment noter si un exercice est globalement raté ? Quel code de correction établir ? Comment rendre les copies à chacun en gérant le groupe classe ? Comment corriger, remédier, faire progresser ?...). Chaque question en amène plusieurs autres et notre rôle de concepteur de notre métier consiste justement à y répondre selon la manière qui nous semble la plus adaptée.

Il ne s'agit pas de montrer « la bonne manière » de faire, mais de **montrer à quel point « faire » est complexe**. Le collectif métier aide aussi à lire notre métier, à en montrer l'épaisseur et à **prendre conscience des mécanismes à l'œuvre dans nos pratiques**. Ainsi, ces outils permettent de nous **défendre collectivement** face aux prescripteurs tentés d'ignorer cette épaisseur.

MARTHE LÉMAN

La matière de cette infographie est fournie par un relevé d'échanges au sein de collectifs mis en place par le **SNES dans l'académie de Toulouse** réalisé par **Carine Daudignon**.

Voici quelques exemples de questionnements possibles sur l'évaluation.



Ce qui peut influencer sur le surgissement de ces questions, c'est :

- ⇒ le type ou la forme d'évaluation
- ⇒ un moment de la carrière ou l'expérience
- ⇒ le public (classe, élèves)
- ⇒ le sujet, les notions, connaissances et savoir-faire à évaluer
- ⇒ des contraintes matérielles (une salle, le matériel informatique, de reprographie, etc.)
- ⇒ le sens qu'on donne à son activité

En fonction du jeu de ces éléments de contexte cités ci-contre, chacune de ces questions peut ainsi se poser ou pas, être intense ou secondaire, être tranchée ou se transformer en dilemme, revenir, être oubliée ou mise de côté, revenir un jour... Ce que montrent les travaux en psychologie du travail et que tente d'illustrer cette infographie, c'est que **l'activité enseignante ne se limite pas à appliquer des bonnes pratiques ou des méthodes sans se poser de questions**.

Pourquoi faut-il débattre de la qualité du travail ?

Une manière d'aborder la question de la qualité du travail est de considérer qu'un travail de qualité consiste en l'application de méthodes. **Pour évaluer la qualité, il suffit de pointer sur une *check-list* les ("bonnes") pratiques prescrites appliquées** : un document d'appel, la mise en activité, suivre un script, des rituels, maîtriser l'espace classe par des déplacements, le travail en îlot... La formation et certaines formes de l'évaluation des enseignants contribuent à répandre cette idée et elles peuvent même prendre la forme d'une mesure de l'écart entre certaines prescriptions et l'activité visible de l'évalué. Cette vision de la qualité du travail est donc partagée et intégrée par de nombreux enseignants. Cela peut prendre une forme caricaturale, puisque plusieurs enseignants de l'académie ont entendu un membre des corps d'inspection déclarer à plusieurs reprises que si la classe n'était pas en îlots, l'inspection se passerait mal.

Pour Yves Clot, **une autre conception de l'efficacité du travail doit avoir sa légitimité** : celle des travailleurs, celle "des opérateurs de première ligne". **Elle consiste essentiellement dans le fait de se sentir efficace, d'être fier de ce qu'on fait, au moins de temps en temps, de faire un travail défendable à ses propres yeux.** Pas très objectif, direz-vous ? Les travailleurs sur le terrain peuvent se tromper, être trop ou pas assez exigeants avec eux-mêmes, par exemple. Oui, évidemment. Surtout quand on est seul ou isolé. **Mais Yves Clot lie ce point de vue sur la qualité du travail au collectif de professionnels. Ce n'est pas qu'une conception personnelle du bon travail.** Les travaux de son équipe montrent que dans un métier, la représentation du travail de qualité se construit, de manière formelle et largement informelle, par les échanges, les interactions entre pairs, et la confrontation aux prescriptions. Ainsi se définit aussi, d'une certaine manière, et se transmet ce qui est admis ou pas comme pratique dans la profession, ce qui peut être qualifié de "bon boulot", ou ce qui "n'est pas du boulot".

L'écart est grand entre ces deux conceptions et peut paraître infranchissable. Mais bien que la première a tendance à exclure l'autre, **il est en fait nécessaire de les associer et de les confronter.**

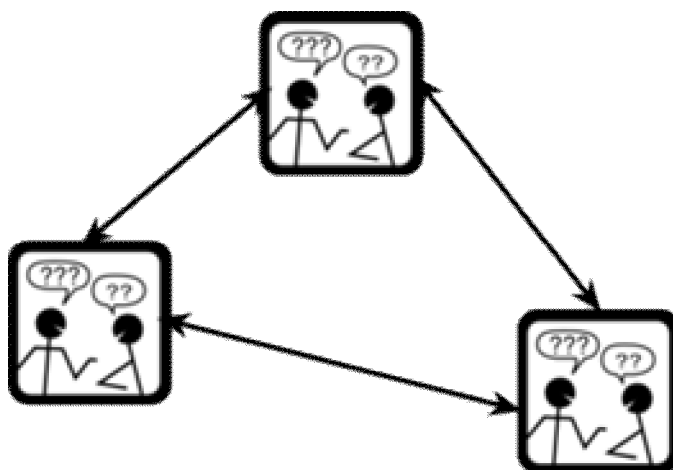
Premièrement, se limiter à la première manière de considérer la qualité du travail conduit certains personnels à appliquer des méthodes qui à leurs yeux ne marchent pas et à s'interdire d'essayer autre chose. Ne connaissez-vous pas un certain nombre de collègues qui bien qu'ils appliquent rigoureusement ce qui est demandé sont insatisfaits de leur travail ? N'avez-vous pas entendu des collègues pester contre une méthode et les difficultés qu'elle suscite, et pourtant, continuer de l'appliquer et finir par douter de leurs capacités ou de celles des élèves ?

Deuxièmement, il ne s'agit pas de remplacer la première vision par la seconde. Yves Clot affirme, comme une évidence incontournable, l'existence de plusieurs points de vue sur l'activité de travail (et sa qualité) qui peuvent avoir chacun leur propre légitimité. Les prescriptions ont leur intérêt. Il y a bien

des prescriptions qui ont pu attirer l'attention sur des angles morts du métier, des impensés ou des méthodes qui n'étaient pas ou plus efficaces. L'institution a toute légitimité bien sûr pour promouvoir des méthodes, avoir des demandes en termes de pratiques, déterminer des critères de qualité du travail. Mais nous devons poser deux conditions.

D'abord, admettre que les prescriptions institutionnelles peuvent être faillibles et génératrices de risques sérieux pour la santé des personnels comme lorsqu'elles visent à fonder l'efficacité dans la rentabilité.

Ensuite, **admettre la discussion sur la prescription et sur, ce qui est l'essentiel, son efficacité. Et par discussion nous entendons son éventuelle, ou devrait-on dire indispensable, remise en cause. À ne pas confondre avec son rejet.**



Il s'agit donc avant tout d'accepter que les points de vue sont différents sur la qualité du travail, sur les moyens d'être efficace. Ce qui aidera les collègues, et donc les élèves, ce n'est pas d'ordonner d'appliquer "la bonne pratique" mais de donner le droit de ne pas être d'accord, le droit de pouvoir le dire, le droit de changer d'avis ou de rester sur sa position, d'expérimenter (et pas forcément d'innover !)...

Là où le débat est fermé, l'ouvrir dans un certain cadre permettrait aux différents points de vue sur la qualité du travail de se confronter, d'aiguiser leurs différences pour trouver des angles morts du travail et de gagner en efficacité. **Une prescription tombée d'en haut, si elle était librement passée à la moulinette des critères des gens du terrain, s'ils pouvaient la juger librement, pourrait même être intégrée par eux et être bien plus efficace que quand on exige qu'elle soit acceptée comme une parole révélée.**

Si on ne vous donne pas ces droits, il faut les reprendre. Yves Clot conseille de ne pas renoncer à pouvoir faire quelque chose de défendable à ses propres yeux. Bien sûr ce n'est pas individuellement mais collectivement qu'il faut le faire.

Quand on reprend ses droits tout seul, on est dans la transgression, quand on les reprend collectivement, on est dans la défense du métier !

YANNICK LEFEBVRE

Ce supplément au bulletin académique est la suite du supplément au n° 290 paru en décembre 2017. Disponible sur notre site. Accueil/ Nos métiers/ Les métiers en question(s). Vous y trouverez l'explication des notions utilisées comme celle de « dilemme de métiers ».

LE NUMÉRIQUE : DES AVANTAGES ET DES DILEMMES NOUVEAUX.

Depuis de nombreuses années, les outils informatiques et numériques ne cessent de modifier notre travail et nos pratiques. Quand l'établissement dispose d'un matériel en état de marche, nous pouvons y trouver notre compte. Certaines tâches sont simplifiées, nous pouvons trouver des outils qui permettent de mieux faire passer certaines notions aux élèves. Les professeurs de LV avec les enregistrements numériques disposent d'outils qui leur donnent une précision inenvisageable avec les K7 !

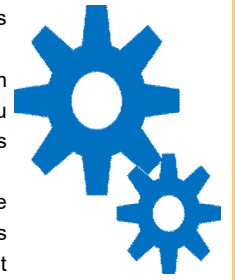
Mais le gain d'efficacité nécessite aussi un investissement en temps. Les formations, quand elles existent, sont en nombre insuffisant. Trop souvent on se contente de laisser un outil à disposition, quelquefois accompagné d'incitations plus ou moins fortes à l'emploi, et on laisse les personnels découvrir le fonctionnement seuls. Et découvrir aussi les conséquences seuls car nous sommes à des années lumières de toute réflexion collective sur ce sujet.

L'utilisation des mails entre personnels s'est mise en place progressivement, toute seule, comme un état de fait. Elle ne pose pas de problèmes apparents pour la majorité des personnels. Mais il reste des questions en suspens, sources de tensions latentes susceptibles d'explosions ponctuelles : séparation entre vie personnelle et vie privée dans des métiers où elle était déjà complexe, usage des messageries privées/professionnelles, délai pour lire un mail, droit à la déconnexion...

Depuis un certain temps, avec les ENT, les parents et les élèves ont la possibilité d'envoyer des messages directement aux enseignants. Bien des collègues ont découvert par hasard cette possibilité. Quelquefois en recevant un message. Les enseignants ont la possibilité d'accepter ou non de recevoir ces messages en paramétrant l'ENT. Répondez-vous ? Si oui sur quel temps ? Avec quel délai ? À un parent qui vous demande de scanner la page du manuel que son fils a oublié que répondez-vous ? Quelles demandes jugez-vous légitimes ? Bien sûr les questions précédentes sur les mails entre professionnels sont aussi valables dans ce cas.

Dans la plupart des établissements, personne n'en parle, tout le monde agit seul devant son écran. Actuellement, cela ne paraît pas être un sujet important, les messages reçus par mois se comptent sur les doigts de la main au plus. Mais quand ce nouvel usage, comme bien d'autres avant lui, connaîtra à son tour son explosion ? Quand nous recevrons plusieurs messages de parents ou d'élèves par semaine, voire par jour ? Vos réponses solitaires d'aujourd'hui seront-elles adaptées ? **Sans prise en main collective, nous serons encore seuls pour gérer cette évolution du métier à laquelle notre institution n'accorde pas la moindre attention.**

OLIVIER LEFORT



Le nouveau management public : comprendre et résister.

Management est un terme anglo-saxon qui vient du français « manège », celui sur lequel on fait marcher les chevaux à un moment donné, dans un sillon donné, à un rythme donné. Étymologiquement, manager c'est donc **faire faire aux autres ce qu'on veut qu'ils fassent**. Le manager n'est ni un guide, ni un accompagnateur ni même un cadre. Son but n'est pas d'aider ou faciliter les choses à ceux qui savent ce qu'ils doivent faire, mais bien d'imposer ce qu'il veut lui. Or, nos chefs d'établissement sont formés à être des managers, ce qui n'est pas sans souffrance pour certains d'entre eux¹.

L'autre constante du nouveau management est de dire l'inverse de ce qu'on fait en vampirisant les termes, en **manipulant par les discours**. Par exemple, « on vous donne de l'autonomie, c'est vous qui êtes porteur de vos projets » signifie en réalité « on vous donne moins de moyens, on vous contrôle plus et si ça ne fonctionne pas, c'est de votre faute ». En effet, une notion clé du management est le **contrôle**. Dès le XVIII^e siècle, Bentham connu comme un des pères de l'utilitarisme et l'inventeur du panoptique, cette prison circulaire ouverte sur une tour de surveillance centrale, emploie le terme de « management » dans son essai *Poor Laws and pauper management* pour décrire un village pour pauvres dont l'objectif n'est pas la rentabilité, mais bien le contrôle. Or, pour favoriser le contrôle, un des éléments essentiels est la **privation de temps**. Il faut occuper en permanence l'esprit. C'est ce que nous vivons avec la **multiplication de nos tâches** (mille-feuille administratif, rapports, comptes-rendus, réunions, grilles à remplir...). Loin d'être l'effet collatéral des réformes, cette sensation d'avoir de moins en moins de temps

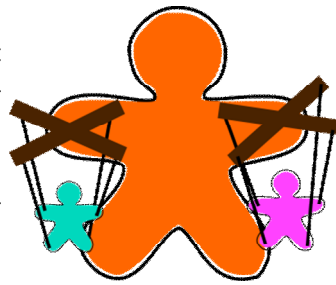
en est en fait le cœur : il s'agit de nous priver de la possibilité de nous réunir, de penser, d'avoir du recul sur notre activité... pour mieux nous contrôler. Historiquement le management porte donc dans sa définition même la notion de **manipulation** et de **contrôle**.

Aujourd'hui mode de fonctionnement du « public », le nouveau management repose sur la croyance que ce qui fait travailler l'être humain, ce qui le mobilise, c'est la perspective du gain financier .

« Si on veut que les gens travaillent mieux, il faut leur donner plus ». D'où la justification d'une **mise en concurrence** entre les personnes dont la carotte serait un **salaires au mérite** – 10 % des meilleurs payés 30 % de plus. Cela devrait donc développer l'attractivité du métier, notamment des plus performants. Or, même dans le privé, toutes les études montrent que ce raisonnement

est totalement faux. La mise en concurrence engendre mal-être et moindre performance si bien que cela fait fuir au lieu d'attirer, cela isole au lieu de créer une émulation. Même les plus performants se lassent de se vendre et de gesticuler pour montrer qu'ils sont meilleurs que les autres d'autant plus quand il s'agit d'écraser des têtes au passage². C'est bien plutôt l'inverse qui fonctionne : l'humain travaille mieux quand il est en confiance, rassuré et encadré par des repères stables, dans un climat de solidarité.

De plus dans la fonction publique, « payer les profs au mérite » présuppose qu'on puisse évaluer ce mérite. En effet, c'est aussi une autre constante du nouveau management : **l'évaluation obsessionnelle**, ce que Gaulejac appelle la



« quantophrénie »³. Cette évaluation est quantitative et immédiate, alors que le travail du professeur est qualitatif et son impact se mesure le plus souvent à long terme⁴. Pour reprendre l'image d'Evelyne Rognon, c'est l'histoire du fou qui cherche ses clés sous un réverbère et qui répond au passant qui veut l'aider et lui demande s'il est certain d'avoir perdu ses clés à cet endroit-là : « non, je les ai perdues là-bas mais ce n'est pas éclairé, donc je préfère chercher ici sous la lumière. »

Comment alors résister à ce nouveau management public ? Tout d'abord en étant conscients que nous le subissons, et le « nous » a ici tout son sens. Nous ne sommes pas seuls à rencontrer des difficultés dans l'exercice de notre métier tout simplement parce que ces problèmes ne sont pas d'ordre personnel, mais sont liés à **l'organisation du travail qui fait qu'on ne peut plus bien faire son travail**. Si pour faire un meilleur gâteau

au chocolat, on nous donne une demi-tablette de chocolat en moins, un peu de sucre et de farine en moins, un œuf en moins et qu'on nous enlève tout le beurre, même en nous disant qu'on peut le faire, que nous avons toute latitude pour appliquer la recette, que c'est notre métier, il nous sera impossible de faire mieux et plus avec moins. Les **injonctions paradoxales** ont pour but de nous conduire à la **culpabilisation individuelle**. N'oublions pas que nous sommes connaisseurs de notre travail, que nous avons une expertise professionnelle. Pour nous défendre, nous devons **apprendre à dire ce qu'on fait**, à parler de notre activité réelle. La lutte contre le nouveau management public passe par le collectif et par le développement de notre puissance d'agir grâce à la maîtrise du discours que nous avons sur notre métier.

MARTHE LÉMAN

1. Cf. (entre autres) témoignage d'un Principal sur La Revue Skhole.fr : « Comment des cadres, par ailleurs évidemment compétents et parfois talentueux, se révèlent-ils tout à la fois incapables de piloter le système dans un processus de réflexion anticipé et sclérosés dans une posture qui les fait parfois défendre arbitrairement les pires inepties. » (<http://skhole.fr/esquisse-d-une-sociologie-des-cadres-de-l-education-nationale-par-un-principal-de-college>)
 2. *Payer les profs au mérite ? Leçons des expériences anglo-saxonnes*, 2017, Alain Chaptal, Thomas Lamarche, Romuald Normand, Institut FSU
 3. *La société malade de la gestion*, 2005, Vincent de Gaulejac.
 4. *Manager ou servir, Les services publics aux prises avec le nouveau management public*, 2011 puis réédition en 2015, E. Rognon, T. Lamarche, disponible en ligne sur le site de l'Institut de recherches de la FSU

Le collectif métier, espace de liberté.

Témoignage de Nadine, professeur de lettres, membre d'un collectif métier depuis deux ans.

1. Qu'est-ce que la fréquentation d'un collectif métier-SNES a fait surgir comme questions et /ou comme transformations sur des points concrets de ton activité ?

Réfléchir avec d'autres collègues sur la pratique du métier dans ma discipline m'a amenée à prendre de la distance par rapport aux interrogations que je me posais, en réalisant que je n'étais pas seule à rencontrer tel ou tel problème au sein de ma classe ; donc d'une certaine manière, à dédramatiser les écueils tout en prenant confiance dans mes capacités.

En même temps, revenir sur des traces réelles d'une heure de cours pour interroger ce qui s'était réellement passé durant cette heure-là, épaulée par les collègues, m'a interpellée. Je me suis tournée vers des éléments auxquels je ne prêtais probablement pas suffisamment attention, par exemple : quelle est la part de l'implicite lorsque je donne des explications ? Comment gérer l'alternance des travaux de groupe, des moments d'échanges et du travail personnel

pendant une séance ? Quand faut-il faire reformuler un propos ou une consigne ? Je pense vraiment que ce moment d'« auto-réflexion assistée » a modifié ma pratique.

2. Qu'est-ce que la fréquentation d'un collectif métiersnes a fait surgir comme transformations éventuelles de tes relations avec tes autres collègues ?

La fréquentation du collectif métier-SNES cette année a stimulé mon envie de travail collaboratif. Face aux attentes de la Réforme du collège, je me suis sentie l'an dernier un peu découragée. J'ai donc décidé de travailler avec deux collègues. Il me semble que nous avons pris plaisir à nous enrichir mutuellement de nos expériences (et de nos échecs), dans un esprit d'ouverture, sans arrière-pensée ni jamais aucun jugement de valeur. C'est vraiment très important, cet état d'esprit qui découle du collectif métier-SNES : nous valorisons nos réussites, nous essayons de comprendre pourquoi telle ou telle chose ne fonctionne pas, sans remettre en cause ni la personne ni la qualité de son travail. J'adore !

Bibliographie complémentaire (cf. Supplément n°1 bulletin 290)

Auteur	Ouvrage	Pour découvrir
André TRICOT	<i>L'innovation pédagogique, Mythes et réalités</i> , éditions Retz, 2017.	<i>Quelques questions à André Tricot, professeur de psychologie, Espé de Toulouse</i> , 2017, vidéo mise en ligne sur Youtube par le SNES-FSU.
David RAFROIDI (Coord.)	<i>Nouveau management public et éducation</i> , Adapt, 2018.	



Suivez l'actualité du SNES Champagne-Ardenne sur
 - facebook : [Snes-Fsu Académie de Reims](#)
 - twitter : SNES-FSU Reims @SNES_Reims

