

Ancrer la formation dans le travail

MOTS-CLÉS : DIALOGUE • DISPOSITIFS

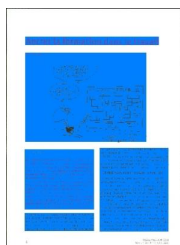
nerfs, par exemple de l'enseignante ou de l'enseignant

La formation continue s'ancre-t-elle dans le travail enseignant? C'est peut-être étonnant, mais la réponse est souvent non. Les enquêtes montrent plutôt des professionnels déçus par une offre qu'ils estiment «déconnectée du métier», «inadaptée aux besoins», tantôt «simpliste», tantôt «pas assez concrète», mais toujours à distance du travail réel et de ses vraies difficultés. S'il y a bien sûr des exceptions, le jugement dominant déplore un «fossé» ou une «déconnexion» entre la pédagogie ordinaire et ce qui devrait l'appuyer. Les formatrices et formateurs déplorent eux aussi une espèce de rendez-vous manqué, le public visé venant moins se plonger dans son travail qu'au contraire l'oublier dans l'espoir de «souffler» ou de «se changer les idées».

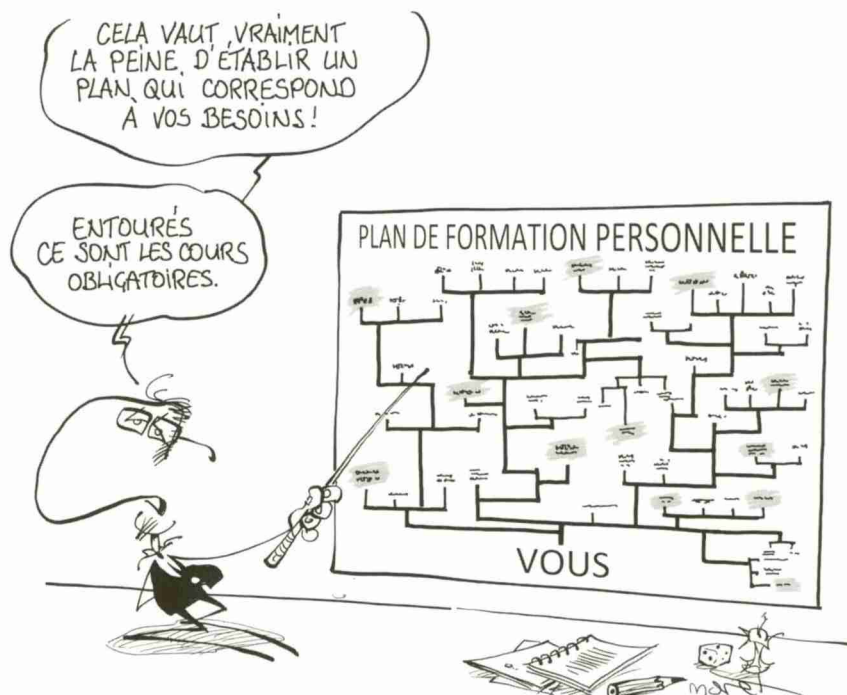
En somme: tout le monde regrette qu'on «tourne autour du pot», mais le malentendu peut durer tant que le *modus vivendi* prévaut sur une franche explication. La formation tente alors moins de bousculer les enseignants que de leur donner satisfaction. Et cette satisfaction est d'autant plus élevée que les conflits possibles sont refoulés derrière un lot de «pistes» que chacun reste libre de vouloir ou non emprunter. La convivialité peut ainsi régner, mais le travail, lui, n'est pas controversé. C'est un travail sans anicroche, mais aussi sans défense puisqu'il rechigne à lui-même se normaliser.

CE QUE NOUS FAIT LE TRAVAIL QU'ON FAIT

Car qu'est-ce qu'un travail, au sens plein et entier? Selon les ergonomes, c'est une «activité de transformation du monde adressée à autrui». Un jardinier travaille en faisant pousser des plantes (transformation), pour des clients qui les lui achèteront si elles répondent à leurs attentes (adressage). Planter soi-même des fleurs dans son jardin, ce n'est pas travailler, puisque personne ne vient vous juger: les gestes peuvent être chaque fois les mêmes, mais labourer et désherber deviennent des loisirs dès qu'ils compensent le stress que vous subissez d'habitude, dans le travail que vous faites pour d'autres et qui est pour cela rémunéré. Pas d'adressage, pas de jugement. Pas de jugement, pas de tensions. Être seul dans son jardin, n'est-ce pas le rêve de l'employé à bout de

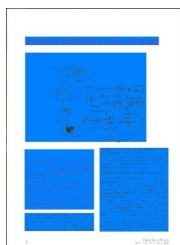


Olivier Maulini



scruté par ses élèves et par une société attendant (en coulisses) qu'ils maîtrisent tout le programme, se comportent comme des anges, fassent le bonheur de leurs parents, deviennent des travailleurs utiles en même temps que des citoyens avisés?

Les économies libérales mettent tous les métiers sous pression. Plus la compétition se durcit, plus la confiance fléchit. Une façade bureaucratique vient neutraliser les critiques en multipliant les contrôles et les directives, quitte à dénaturer le travail ainsi procéduralisé. C'est ce travail à la fois corseté et intensifié qui éprouve des professionnels saisis par le syndrome du travail empêché: l'ensemble de ce qui peut contrarier, freiner, mettre à mal, défaire leur activité, la rendre frustrante, pénible, à la limite accablante lorsqu'elle tourne le dos à ce qu'ils aimeraient réaliser. Ce qu'on appelle les «risques psychosociaux» ne cesse alors d'augmenter; il faut mettre en congé de plus en plus de professionnels en burnout, «surmenés» ou «au bout du rouleau». Pourquoi cela? Parce qu'en ne prenant pas soin du travail, une collectivité se force à soigner un à un les travailleurs qui



cèdent les premiers.

«Les enquêtes montrent plutôt des professionnels déçus par l'offre.»

Dans l'enseignement comme ailleurs, veiller ensemble sur le travail serait la seule manière de ne pas en souffrir chacun de son côté. Parlons donc franchement et précisément du travail, de celui que nous faisons mais aussi de ce qu'il nous fait en même temps, de ce que nous impose le travail empêché, du rapport entre nos ambitions et les frustrations qui en signalent les limites, que cela nous plaise ou non. Dosons lucidité et engagement pour persister dans l'ouvrage, en préservant, sinon la pureté de nos idéaux, au moins la santé sans laquelle nous perdons tout pouvoir, même celui d'être suffisamment bon comme le psychiatre Winicott le conseillait tant aux parents qu'aux professionnels de l'éducation. A quoi bon les fantasmes de perfection s'ils nous font perdre pied et que nos élèves se retrouvent face à des remplaçantes ou des remplaçants démunis, peut-être pleins d'allant mais sans qualification? Qu'auront-ils gagné au change, si nous sommes d'accord pour dire (contre le sens commun) que l'enthousiasme ne suffit pas pour savoir véritablement enseigner?

TRAVAILLER SUR LE TRAVAIL

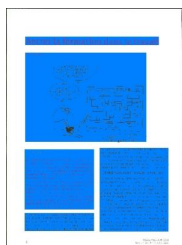
Voilà une démonstration par l'absurde, mais qui plaide pour une formation des maîtres réaliste, se donnant plus que jamais l'objectif de former des compétences solides, enracinées dans l'expérience et donc l'épaisseur du métier. Ni un catalogue de cours plus ou moins distrayants, ni un programme de recyclages autoritairement standardisés, mais des échanges entre collègues à propos de ce qui «travaille leur travail» en profondeur, et qui appelle, en réponse, un travail sur le travail collectivement négocié. Les dispositifs peuvent varier entre projets ciblés émergeant des établissements et diplômes conçus par les hautes écoles en partenariat avec les terrains concernés. Par exemple:

Avec l'aide d'un professionnel de l'accompagnement, une équipe d'enseignantes et d'enseignants conçoit et expérimente des leçons de géométrie destinées à mieux comprendre comment les élèves voient ou non les relations entre les figures à dessiner et les règles de leur construction. C'est à partir de leurs manières habituelles de procéder et de s'évaluer – consciem-

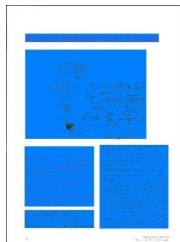
ment ou non – que les praticiens construisent petit à petit des stratégies didactiques plus réfléchies, mieux ajustées.

Un réseau d'équipes mutualise ce genre de résultats pour constituer une banque de ressources à laquelle sont associés des experts de chaque discipline abordée, chargés d'alimenter la réflexion. Le jeu ne consiste pas à chercher qui – de la pratique ou de la théorie – a tort ou raison, mais à partager les observations, discuter les questions, chercher ensemble (et solidairement) de nouvelles solutions.

Ce travail collectif est mis à contribution pour former par ailleurs la relève dans ses va-et-vient entre les séminaires de formation initiale et les terrains de stage. Les obstacles que rencontrent les débutants sont remobilisés dans l'enquête globale, pour mieux comprendre comment le travail donné aux élèves par les enseignantes et les enseignants fait parfois écran aux savoirs visés.



*La formation continue s'ancre-t-elle dans le travail enseignant?
Il faut oser la question pour lever le malentendu...*



Toutes ces activités sont interrogées dans le cadre d'un diplôme de formation de formatrices et de formateurs d'enseignants, dans le souci d'assurer une continuité à l'intérieur de la profession. Le dialogue se noue ainsi entre travailleurs du *front office* et du *back office*, spécialistes des apprentissages des élèves et de ceux des maîtres, au plus près des pratiques pédagogiques telles qu'elles sont et non telles qu'on les rêve et les disqualifie en les prenant régulièrement en défaut.

«Veiller ensemble sur le travail serait la seule manière de ne pas en souffrir chacun de son côté.»

Les comparaisons internationales montrent que de telles pratiques sont fécondes lorsqu'elles impliquent les professionnels dans la définition de leurs besoins, la resaisie de leur expérience, la recherche de savoirs leur permettant de donner du sens à ce qu'ils vivent (en commun) plutôt que d'en subir isolément l'arbitraire (par soumission à un ordre extérieur ou aux préférences de chacun). Tout ce qui marche quelque part n'est pas *ipso facto* transposable dans un contexte culturellement et politiquement différent. Mais même là: pourquoi ne pas dialoguer pour faire du travail un bien partagé? Si l'avenir du métier d'enseignant dépend de sa capacité à s'appropriier le travail, à moins l'endurer pour davantage le gouverner, alors mondialiser les débats pourrait se révéler le meilleur rempart contre la mondialisation du repli sur les souverainetés.

Textes cités:

- Lussi Borer, V. & Ria, L. (Ed.) (2016). *Apprendre à enseigner*. Paris: PUF.
- Maulini, O. (2021). *La formation continue et le développement professionnel des personnels d'éducation. Rapport scientifique pour la conférence de comparaisons internationales du Cnesco*. Paris: Cnam. www.cnesco.fr

L'AUTEUR

Olivier Maulini
Université de Genève
Faculté de psychologie et des sciences
de l'éducation
Laboratoire Innovation Formation
Education (LIFE) - www.unige.ch/fapse/life

