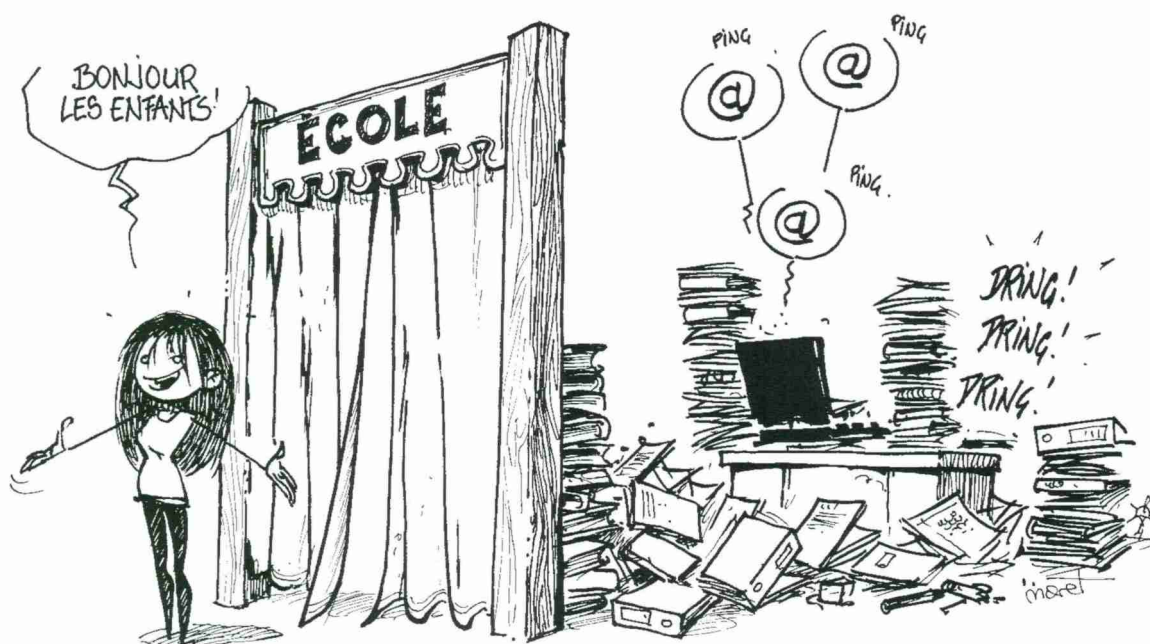




# La force et le piège du travail caché

Olivier Maulini



**MOTS CLÉS:** COMPÉTENCE •  
RECONNAISSANCE

On connaît le paradoxe: d'un côté, l'enseignement est un travail surexposé; il s'exerce publiquement, tout le monde croit le connaître, il doit plus que jamais rendre des comptes, les praticiens se plaignent d'un contrôle devenu envahissant; mais si ce contrôle est contesté, c'est qu'il raterait sa cible en vérité, en ignorant ou méprisant le travail essentiel, celui qui excelle et vaut d'autant plus qu'il est largement dissimulé. Filmez une classe: vous verrez l'élève insolent à discipliner, le chapitre du programme à traiter, la pile de copies à corriger. Mais que saurez-vous de l'autorité silencieuse, du guidage en creux, du curriculum caché? Qu'appréciez-vous du travail le moins perceptible, celui qui occupe l'enseignant chevronné justement parce qu'un bétien n'en a pas l'idée? Dans tous les métiers, les novices doivent et veulent mettre en scène des signes extérieurs de compétence. Ils surjouent volontiers leur rôle, par besoin de montrer patte blanche et de (se) rassurer.

Leurs aînés n'en sont plus là: meilleurs ils sont, moins leurs efforts se voient; à leur aune, tout paraît «fluide», «intégré», «automatisé». Comme l'exprime Schön (1983), le sens pratique est d'autant plus efficace que son savoir est «caché dans l'agir professionnel». C'est une force, et c'est un piège: comment faire valoir votre expertise si, en la développant, vous l'occultez?

## ■ AU CŒUR DU TRAVAIL ÉPROUVÉ

Ne sous-estimons pas l'embûche. Elle est au cœur du travail éprouvé, donc de ce que leur fait tout ce qu'ils font, en les satisfaisant ou non. C'est qu'un ou une professionnelle, surtout dans les métiers du lien, ne veut ni juste agir efficacement, ni s'épanouir seul dans son coin: ce qu'il attend, c'est d'être reconnu socialement. La «*lutte pour la reconnaissance*» (Honneth, 2000) a ainsi tendance à l'intensification. En nous rendant mutuellement dépendants, elle nous stresse psychologiquement. Plus elle nous affecte, plus nous demandons de prévenance et de respect par compensation. Le milieu scolaire est particulièrement exposé. Les professeurs



jugent un peu partout leur travail de moins en moins estimé, valorisé, soutenu par la société. L'autorité d'hier a décliné. Le prestige encore plus. Le cours magistral ne règne plus, y compris dans l'esprit d'une relève davantage férue de coopération, de classe flexible et de tâches personnalisées. Les élèves sont difficiles à raisonner, leurs parents à tranquilliser, la direction et le ministère à suivre lorsqu'ils relaient la pression au lieu de vous protéger. A tort ou à raison, le désenchantement s'étend (Barrère, 2017). Il traverse les frontières, même s'il peut varier. Plus l'instruction publique est idéalisée, plus le contrat de confiance est ébranlé. L'ancienne promesse des Lumières pour tous bute sur la réalité tenace des inégalités. L'accomplissement de chacun et le bien commun viennent à se contredire, là où l'espérance fut autrefois de les combiner. Quand le contrat social se défait, chaque ego se défie des autres et marchandise sa bonne volonté. On se regarde en chiens de faïence, par exigence de réciprocité. Au scepticisme des usagers peut répondre celui des professionnels, dans une spirale alimentant le chacun pour soi à force de le dénoncer.

## «Moins le travail est connu, moins il est reconnu.»

Olivier Maulini

### FAIRE (RE)CONNAÎTRE

Ce tableau peut paraître bien noir, et sans doute orienté. Car certains enseignants vont mieux que d'autres, ils trouvent leur sort plus enviable en Scandinavie qu'en France ou en Italie, relativement à l'écart entre conditions de travail et aspirations. Mais le mouvement est global, vécu comme un déclin progressif et généralisé. Si certains slogans politiques – «réarmons l'école, rétablissons le mérite, revenons aux fondamentaux!» – se targuent de le combattre, c'est au grand dam d'une profession trop soucieuse de l'avenir pour le conjuguer au passé composé. Car passe encore que les tâches s'accumulent et que l'épuisement guette en fin de journée ou d'année. Admettons même que le travail espéré se trouve structurellement dégradé ou empêché. C'est autre chose de le voir caricaturé. Un enseignant bien formé sait combien le dosage est fin entre trop et pas assez de directivité. Il refuse de choisir entre guidage et

dévolution, explicitation et exploration, ordre et participation. Il marie les contraires, cherche des équilibres, ajuste et différencie sa conduite en fonction des besoins de ses élèves et de leurs réactions (Maulini, 2019). Il ne peut qu'être déçu ou même révolté lorsqu'il s'entend dire qu'un peu de jugeote suffirait à redresser les torts que des pédagogies inconsistantes auraient laissés prospérer. Peu importe qu'on lui prêche la carotte ou le bâton: c'est le simplisme qui le met hors de ses gonds, en le faisant passer pour un égaré. Voilà où la force devient le piège: moins le travail est connu, moins il est reconnu. On peut certes s'en indigner. Mais que faire pour résister?

### SE MONTRER

Lorsque le président de la République française Emmanuel Macron fait l'apologie de la Marseillaise, de l'uniforme et de l'estrade, les syndicats français lui reprochent par exemple «son mépris pour l'école publique», «un manque de reconnaissance» et «une politique passéiste totalement déconnectée des réalités de l'école» (SNUipp, 2024). En Suisse, les mœurs sont plus policées, et le *Livre blanc* du Syndicat des enseignants romands (SER, 2011) a de son côté déploré que «l'école n'ait plus la confiance de la société», que «le respect de l'institution se transforme en exigences individuelles et en clientélisme égoïste» et que «les enseignants soient sur la défensive et cultivent un complexe de persécution». La profession balaie devant sa porte en se reprochant à elle-même de faire le gros dos au lieu de s'affirmer, de se replier au lieu de se dresser. Autrement dit: supposons que les élus, la presse ou l'opinion aient une vision stéréotypée de l'enseignement; c'est ennuyeux, mais qui mieux que les gens de l'intérieur pour rectifier leurs erreurs? Ouvrir les écoles, dévoiler leurs coulisses, expliquer les méthodes, justifier les programmes, déléguer aux élèves le rôle de témoins et de messagers: voilà sans doute une obligation nouvelle, mais qui peut dynamiser le travail en démontrant le savoir-faire donc la pédagogie des enseignants. L'école est certes née d'une clôture, elle a besoin de s'isoler, mais elle ne peut le faire aujourd'hui que si ses interlocuteurs y consentent, et si leur consentement – comme en médecine – est éclairé. Il n'y aurait donc pas moins mais plus de Lumières à diffuser. De quoi se montrer, pas se cacher?



### L'AUTEUR

**Olivier Maulini**

Université de Genève

Faculté de psychologie et des sciences de  
l'éducation

Laboratoire Innovation Formation Education (LIFE)

<https://unige.ch/fapse/life>



### Références:

- Barrère, A. (2017). *Au cœur des malaises enseignants*. Paris: Armand Colin.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris: Cerf.
- Maulini, O. (2019). *Eduquer entre engagement et lucidité*. Paris: ESF.
- Schön, D. A. (1983). *Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal: Editions Logiques.
- SER-Syndicat des enseignants romands (2011). *Pour un humanisme scolaire. Livre blanc*. Martigny: SER.  
<https://le-ser.ch/projets-et-philosophie>
- SNUipp-Syndicat national unitaire des instituteurs (2024). *Le mépris pour l'école publique, ça suffit!*  
<https://snuipp.fr>