Les conditions de travail dans l'ESR et leurs modifications

Par Pascal Simonet, psychologue du travail, Sébastien Urbanski, sociologue, Christine Vidal-Gomel, psychologue et ergonomiste

D'après plusieurs enquêtes, un tiers des actifs français juge aujourd'hui leur travail insoutenable. Quelles sont les grandes tendances de l'évolution des conditions de travail pouvant expliquer cette situation ?

Il est difficile de répondre de façon générale, mais puisque nos recherches sont situées en sciences de l'éducation et de la formation, nous proposons de commencer par les métiers éducatifs, dont on parle tant aujourd'hui. La souffrance au travail des professionnels de l'éducation vient pour une bonne part du sentiment d'être incompris par l'opinion publique, les responsables politiques, la hiérarchie et parfois même les collègues. Ce sentiment vient de la nécessité qu'ont les professionnels d'arbitrer pour agir, dans une société dont les membres ont des compétences critiques, c'est-à-dire peuvent à tout moment remettre en cause la légitimité d'une action. En tant qu'enseignant par exemple, il ne faut pas seulement agir et savoir pourquoi on agit, mais il faut aussi justifier constamment auprès d'autrui pourquoi telle action a été entreprise et pas une autre. Or, cela est parfois difficile vu que les missions assignées par l'institution sont multiples et potentiellement contradictoires entre elles : partage de valeurs civiques, bien-être des élèves, classement méritocratique, aide aux élèves en difficulté, résolutions de conflits interpersonnels, ouverture à la société environnante, transmission des savoirs, etc. En outre, sur des questions très actuelles comme la laïcité, comme principe à défendre, ou le racisme comme phénomène à combattre, l'approche peut être très différente selon les contextes et les situations, entre sanction d'une part, et éducation d'autre part sous un angle pédagogique nécessitant, par définition, du temps. Sauf que dans un contexte de débats publics enflammés, relayés par les médias ou des responsables politiques, il est difficile de distinguer ces différents aspects, entre pédagogie, souci éducatif, et action dans l'urgence sous la pression et de façon isolée. Et donc, difficile d'arbitrer pour agir toujours de manière juste. Cela crée bien souvent des malaises professionnels. Quand on a le sentiment d'agir selon des justifications entrant en contradiction avec la variété des jugements sociaux dont les enseignants, par exemple, font l'objet, alors le sens même du travail devient difficile à saisir et l'on s'épuise.

Il s'agit de caractéristiques du travail dans la sphère de l'éducation scolaire, mais on retrouve aussi, dans le milieu de l'enseignement et de la recherche qui est le nôtre, des problématiques transversales au monde du travail. Le travail s'est profondément transformé (et continue à se transformer). Le système scolaire ou l'enseignement supérieur sont aussi concernés par ces mutations. Dans les universités différentes réformes et évolutions technologiques ont eu des effets multiples :

- transformations des évaluations des personnes et de ce fait de la façon de faire de la recherche pour atteindre les critères de « performance » en vigueur (par exemple l'excellence est définie par la capacité à obtenir des contrats financés et en retour ces derniers contribuent à définir l'excellence) ;
- transformations des financements de la recherche qui ont aussi modifié la façon de faire de la recherche pour correspondre aux attentes et qui ont créé de nouvelles tâches ou ont accru le temps que les acteurs y consacrent (réponses à appels à projets, reporting, mais aussi recrutement, management de certains personnels, etc.) ;
- réorganisation des universités qui ont eu plutôt tendance à rendre l'ensemble plus complexe, à multiplier les instances administratives et les dispositifs qu'il faut repérer pour bénéficier d'une aide (pour régler un problème avec des outils numériques ou trouver un

accompagnement dans le montage de projets par exemple), à générer un manque de personnels à la fois dans l'enseignement, la recherche et l'administration, etc.

On peut difficilement passer à côté de la précarisation des personnels de l'ESR avec maintenant un *turn over* qui accroît le travail de celles et ceux qui sont en poste (les remplacer, former les nouveaux...), à reporter des tâches d'un type de personnel vers un autre. Tout le monde constate aussi la multiplication des courriels.

La liste est longue, incomplète, les interactions entre les différents facteurs complexes... Le travail quotidien est pris dans ce tourbillon. Il devient un travail éclaté entre de multiples tâches qui prises isolément ne sont pas coûteuses mais se multiplient, nécessitent de réorganiser et hiérarchiser ce que l'on doit faire, tout le temps, ce qui pèse également. Dans cette mutation profonde, le temps pour interagir avec les collègues, pour lire, penser, faire de la recherche, accompagner les étudiants et les doctorants, etc. a tendance à disparaître. Pour reprendre des termes connus, le travail de qualité est mis à mal, comme le sens du travail. Des déséquilibres entre différentes sphères de vie (travail, vie privée et vie sociale) s'installent durablement, s'accroissent. Les espaces pour prendre soin de soi et de ses proches diminuent aussi bien sûr.

Certes ce panorama est très général, et nous ne nous retrouvons pas tous et toutes au même degré dans ces modifications et leurs effets. Les historiques des différentes universités, des disciplines dans lesquelles nous travaillons, les parcours des uns et des autres permettraient de nuancer et de préciser. Mais le mouvement d'ensemble est bien là.

Pour conclure sur cette question – s'il est possible de le faire – on peut donc aisément comprendre et même partager le sentiment de ce tiers des actifs français qui juge aujourd'hui leur travail insoutenable. Mais au-delà du diagnostic nécessaire sur les causes de la situation enregistrée par des enquêtes nationales et internationales, c'est l'action de transformation de la situation qui est cruciale. Car on peut passer son temps à déplorer sans agir pour transformer. On peut même se demander si le temps, l'argent et l'énergie dépensés à faire des audits sur les situations délétères au travail n'est pas davantage mis au service de l'inaction qu'à celui de l'action en faveur de solutions véritables. Les ressources financières consacrées aux audits sur les questions de santé au travail sont-elles raisonnables au regard des transformations qu'elles permettent d'engager ? Car qu'est-il fait des recommandations et préconisations des experts en santé au travail ? Expliquer la situation pour la regretter ne suffit donc pas à la transformer. C'est la voie la plus paresseuse qui consiste à montrer qu'on s'agite sans agir, stratégie de communication bien connue, qui est malheureusement souvent empruntée. Autre chose serait de se donner les moyens de soutenir – de manière pérenne – le travail pour qu'il (re) fasse sens. Cela réclame autre chose que des effets d'annonce et des épanchements compassionnels.

A quelles conditions les « collectifs de travail » peuvent-ils être un remède à cette « impression » ?

Entendons-nous bien. Il ne s'agit pas d'une « impression », même si, quand il s'agit de santé au travail le subjectif, i.e. le point de vue du sujet, est au centre de la problématique. Il y a un vrai souci d'intelligence collective et de dynamique d'organisation du travail, de définition et d'évaluation des critères de la qualité du travail. C'est ce qui explique en partie ce qui est présenté comme une crise des vocations, ou encore un effet générationnel dans le rapport au travail. Si l'on se libérait, au moins de temps en temps, des âneries qui tournent en boucle sur le sujet – là encore pour éviter de travailler sérieusement la question – alors on aurait une chance d'agir en faveur de marges de manœuvres individuelles, collectives, et

institutionnelles qui sont nécessaires au développement des compétences, du sens, de l'efficacité, et de la qualité du travail. C'est un investissement nécessaire à l'attractivité des emplois. Le rapport entre qualité du travail et attractivité de l'emploi est insuffisamment ou mal pensé par les politiques publiques. Le travail réel n'étant pas suffisamment délibéré, le sentiment qui s'impose aux salariés est celui d'être bridés dans leurs initiatives et leur intelligence professionnelle, voire d'être inutiles à la créativité institutionnelle. Il y a mieux pour attirer des vocations non ? Combien de temps encore va-t-il falloir attendre pour que soit admise l'idée soutenue par de nombreuses recherches en sciences du travail, que penser l'organisation du travail ne peut plus être du seul ressort d'une seule catégorie de personnel ? Une politique publique qui se voudrait audacieuse en matière de politique active de l'emploi, ouvrirait, en urgence, ce chantier des rapports entre qualité du travail et emploi. L'inaction - ou l'action fictive - des pouvoirs publics qui consiste à regarder ailleurs participe de la dégradation de la situation enregistrée, enquête après enquête, financée, parfois, par l'argent public.

Différents chercheurs issus de différents domaines (psychologie du travail, gestion, ergonomie, notamment) ont pourtant mis en évidence l'importance des temps non directement « productifs » pour échanger, débattre, trouver des solutions aux différents problèmes rencontrés, ajuster les règles aux cas particuliers... Le travail est fait de variabilité et de diversité que les règles, les règlements, les dispositifs aussi nombreux soient-ils ne parviennent pas à épuiser. D'autre part, avec les changements auxquels l'université ou le système scolaire sont soumis, ces éléments d'organisation doivent régulièrement être repensés. Mais ils ne le sont que par petits bouts, de façon fragmentaire, parfois avec des dispositifs pensés de façon isolée les uns des autres, là où les effets peuvent être systémiques. Or, il est justement difficile de les appréhender de façon plus systématique puisque les repenser et les reconcevoir est une opération complexe qui nécessite de nombreux ajustements. On ne peut pas avoir pensé à tout même quand on est payé pour le faire. Le réel est bien plus inventif que ce que nous arrivons à anticiper.

Pouvoir en parler, chercher ensemble des solutions à partir de points de vue différents, en débattre avec l'idée que chaque point de vue est légitime sur la situation, essayer d'ajuster l'organisation du travail à nos besoins (faire un travail d'organisation pour reprendre un concept de sociologie) aux différents niveaux de nos institutions est essentiel. Tous les problèmes ne peuvent pas être réglés au plus près du « terrain », ni à l'autre extrémité de l'échelle par les présidences des universités ou les ministères. Les différentes instances ont leur rôle à jouer : pour l'université, conseils de département, d'UFR, de pôles, etc. doivent éviter que le « silence organisationnel » s'installe. Cette notion (partagée par des chercheurs de sociologie, de gestion, d'ergonomie, de psychologie) nous rappelle que la circulation des informations dans une organisation ne va pas de soi. Celles et ceux qui tentent de rendre compte des problèmes sont parfois stigmatisés, mais plus souvent, les problèmes sont minimisés, les voix et les voies de la transformation sont alors étouffées dans l'œuf. Dans les relations hiérarchiques cela peut vite (trop vite) être interprété comme une remise en cause personnelle. Il peut être reproché à un cadre de ne pas savoir jouer son rôle de manager (on lui demande de faire disparaître les problèmes, parfois peu importe la manière). C'est aussi là que les collectifs sont utiles : les problèmes, les difficultés ne sont pas des problèmes d'une personne, mais ceux du travail lui-même. Mais encore faut-il que l'on accepte de l'entendre, que l'organisation du travail laisse une place aux collectifs dans le processus de décision, soutienne leurs initiatives, les laisse expérimenter et argumenter quitte à ne pas être d'accord avec les pistes envisagées.

Quand le travail est lié à des questions politisées, telles qu'actuellement la laïcité ou plus largement les valeurs de la République, les collectifs de travail sont tout aussi cruciaux parce

qu'il est rarement possible, sur ces questions, d'appliquer des règlements préétablis. Les règles de travail se stabilisent en collectif, y compris de manière implicite, à travers la convivialité par exemple. Travailler, ce n'est pas seulement appliquer des principes, au contraire d'une idée répandue et de ce que croient de nombreux responsables politiques. Il faut aussi être capable de les ajuster avec pertinence, d'anticiper certaines situations, ou de différer leur traitement si leur résolution s'avère impossible sur le moment. Pour faire cela, il faut un collectif. Ainsi, pour anticiper une situation potentiellement compliquée, il est préférable que l'un de mes collègues m'ait fait part de son expérience, ne serait-ce que pour que je sache qu'il existe des cas similaires. Pour différer la résolution d'une situation insoluble sur le moment, il faut aussi un collectif afin d'analyser la situation et éviter de passer à côté de quelque chose d'important, pouvoir expliquer aux collègues que le travail éducatif est en cours, qu'il va être repris plus tard, que quelque chose se passe qui n'a pas été réglé. Individuellement il est toujours plus difficile de travailler sur le temps long, le temps du travail éducatif et on n'est jamais seul·e à agir sur l'éducation d'un élève – elle est partagée entre plusieurs acteurs qui font partie de la sphère éducative reconnue ou non. Face à un élève qui « conteste » un enseignement, par exemple, créant ainsi des obstacles au travail habituel, l'enseignant peut choisir de favoriser la confiance pour, plus tard, réengager l'élève dans les apprentissages. La patience nécessaire à l'éducation s'ancre dans le collectif de travail et les espaces d'échanges qu'il permet sur le long terme.

Que pensez vous de la tendance qui individualise les raisons de la souffrance au travail exprimées par certain-es collègues plutôt que de questionner l'organisation du travail ?

C'est la voie paresseuse que nous avons déjà soulignée. A des problèmes complexes des réponses simplistes qui font le lit des radicalités en tout genre. Une erreur démocratique majeure que nous payons déjà au prix fort ! Il est toujours plus facile d'écarter et de discréditer les personnes qui posent des questions que de s'attaquer concrètement aux questions qu'elles posent. Il faudrait aussi donner les moyens au management de proximité de se doter d'une approche intelligente et audacieuse plutôt que de le placer dans des situations impossibles, créant une souffrance importante dans ces métiers de l'encadrement et de l'accompagnement des équipes (chefs d'établissements et corps d'inspections notamment). Dans nos métiers, la souffrance, les risques psycho-sociaux (RPS) ou plus simplement les difficultés vécues au travail ont tendance à se manifester de façon individuelle (un *burn-out*, une dépression) ou dans des conflits interpersonnels. On a vite fait de tout ramener aux caractéristiques de la personne : « oui mais il ou elle a tendance à s'énervé », « il ou elle ne sait pas travailler », « il ou elle ne sait pas s'organiser », « il ou elle est trop exigeant.e », « il ou elle râle tout le temps » ou encore, sur un autre registre, expliquant la difficulté par des caractéristiques de la situation personnelle (« oui mais il ou elle est en plein divorce », par exemple), ce qui évite tout autant d'analyser sérieusement la situation. Bien sûr les caractéristiques des personnes et ce qu'elles vivent en dehors du travail interviennent dans l'équation. Mais le travail n'est pas censé les fragiliser, il peut aussi être une ressource pour faire face à un épisode difficile sur le plan privé. C'est même la fonction psychosociale que doit remplir le travail quand il est soutenable. C'est donc en se questionnant sur la façon dont le travail conduit à fragiliser les personnes et les collectifs que l'on pourrait mieux identifier ce qui se joue dans l'organisation et l'interroger sur d'autres fonctionnements possibles. Les problèmes personnels qui interviennent au travail doivent alerter sur les problèmes d'organisation du travail. Or cette dernière, présentée volontiers comme irréprochable, s'en sert pour disqualifier les personnels dont elle a pourtant besoin pour fonctionner, par manque de courage et de compétences pour sa remise en question. Parfois, les conflits interpersonnels s'enveniment et deviennent intenable, on a tendance à refuser de s'en mêler. Il est d'ailleurs

difficile de comprendre la situation ou l'origine du conflit. Mais souvent à l'origine du conflit un « dérapage » de l'un ou de l'autre des protagonistes est passé inaperçu, le collectif n'a pas voulu ou su le voir pour différentes raisons, dont des dérives régulières dans les décisions prises. Ce dérapage peut porter atteinte à un ou des collègues, qui vont parfois vivre très mal cette situation, et vont parfois eux-mêmes y réagir à leur manière... Le mécanisme du conflit interpersonnel est enclenché. La concurrence permanente instaurée entre les chercheur.e.s et enseignant.e-chercheur.e est bien souvent un bon carburant. Le collectif de métier est aussi une instance de délibération qui sert de rappel des règles de métier. Son affaiblissement laisse la porte ouverte à ces dérives individuelles, collectives. Elles sont aussi organisationnelles. Sa réhabilitation devrait faire l'objet d'une politique publique de démocratisation du travail véritablement éclairée et courageuse. Encore faut-il en avoir l'ambition et s'en donner les moyens.

Quel(s) type(s) d'enquête(s) les représentants du personnel peuvent-ils mener ou demander à des experts pour les aider à définir une politique de prévention ?

Le plus souvent la tendance est de mener une grande enquête par questionnaire. Quand elle est de qualité (et ce n'est pas toujours le cas), les acteurs disposent d'un diagnostic, d'un point assez approfondi et exhaustif de la situation. Mais comment passe-t-on de ce diagnostic à l'action ? Qu'en fait-on ? Rien n'indique ce qu'il serait pertinent de faire, tout est à inventer, à planifier, les acteurs sont souvent désarmés. Le risque, nous l'avons déjà souligné, est que tout cela ne serve à rien... En fait, penser le diagnostic indépendamment des objectifs d'action est stérile. En examinant le diagnostic dans le milieu médical mais aussi dans le pilotage d'avion ou celui de processus industriels, les travaux menés sur le diagnostic en ergonomie cognitive ne disent rien d'autre : la compréhension est articulée, cadrée par les buts d'actions que se donnent les individus et les collectifs ; « l'activité est finalisée », comme le disent les ergonomes. Il ne s'agit pas juste de comprendre mais de comprendre pour agir. Quand il s'agit de souffrance au travail, de RPS, il est bien question de pouvoir agir, transformer, sortir de situations délétères. Dénoncer ne suffit pas, personne n'a de solution toute faite dans sa besace. Il faut bâtir collectivement du « sur mesure ».

Si on accepte que c'est bien le travail qui est en cause, il faut donc que les personnels soient associés à l'enquête, que leur travail, les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien soient au centre de la réflexion collective. Il s'agit alors des personnels « de première ligne » (enseignants, enseignants-chercheurs, Biatss, etc.) mais aussi de leur encadrement, de celles et ceux qui habituellement prennent les décisions. Nous l'avons souligné tout à l'heure l'encadrement est essentiel. L'enquête doit être menée à différents niveaux d'une organisation, en fonction des possibilités d'action de chaque niveau.

Bien sûr élaborer ce type d'actions n'est pas aisé, demande du temps. Un ensemble de conditions doivent être remplies pour que tout le monde puisse s'exprimer, être entendu, débattre... du travail. Cela peut paraître utopique, mais les travaux menés (sur les interventions, les interventions-recherches ou les recherches-interventions, etc. en fonction du cadre de référence des intervenants et chercheurs) montrent que c'est réalisable et qu'au fond tout le monde y a intérêt.

Faut-il pour autant renoncer aux enquêtes quantitatives ? Non bien sûr, en matière de santé au travail, comme dans d'autres domaines les croisements d'enquêtes qualitatives et quantitatives sont fructueux. Nous voulons simplement souligner qu'il est nécessaire de s'interroger sur les objectifs que l'on se donne : avoir une vision d'ensemble, comparer avec d'autres données *versus* comprendre de façon fine pour agir et ce faisant écouter ce que disent les acteurs de terrain, prendre leur parole au sérieux. Les deux ne se superposent pas aisément.