

Comprendre le mal-être au travail: modernisation du travail et nouvelles formes de pénibilité

Sabine Fortino et Danièle Linhart

PRÉSENTATION

Le sens du travail est au cœur du rapport au travail: il peut être source de plaisir ou de souffrance, comme l'analysent en France des psychologues et psychanalystes du travail du CNAM tels Yves Clot, Christophe Dejourn, Pascale Molinier ou encore Dominique Lhuillier. Se reconnaître dans son travail, être en accord avec les manières de le faire et donc pouvoir le faire selon les règles du métier... ce sont là des composantes essentielles d'un rapport au travail satisfaisant et non pathologique. A l'inverse, la nécessité de se conformer à des objectifs contraires à des valeurs communément partagées, à des prescriptions pouvant aller à l'encontre de ce qui est perçu comme utile à la société, peut mettre en péril la qualité du rapport au travail chez les salariés. Au cours des années 1950 à 1970, le sens du travail faisait, en France, l'objet de débats collectifs en liaison avec les enjeux politiques et économiques de la société (Linhart, 2009). Or, de plus en plus, le travail devient un enjeu vécu sur le mode personnel et face auquel les salariés se sentent démunis. Dans le cadre de la globalisation, du libéralisme grandissant et de la modernisation, on assiste en effet à des transformations profondes des finalités et des éthiques imposées aux salariés, qui affectent le monde du travail dans sa totalité (Fortino, 2008). Ces transformations opèrent sur un monde du travail profondément marqué par une individualisation systématique et une personnalisation de la relation de travail. Ce ne sont plus

des collectifs mais des individus, des personnes, qui se trouvent confrontés à des remises en question du sens dont ils investissent leur travail, sa beauté, son utilité et sa finalité.

Le management moderne prétend désormais se saisir de la subjectivité des salariés pour qu'elle contribue à l'efficacité et la performance des entreprises qui les emploient. Alors que le taylorisme cherchait à se déployer en dehors des états d'âme des salariés, les nouvelles formes d'organisation cherchent, au contraire, à modeler ces "états d'âme" pour en faire des outils de production adaptés (Linhart, 1991).

L'ensemble de ces transformations se saisit particulièrement bien dans le secteur public de l'économie. Aussi, avons-nous choisi de centrer l'analyse sur deux terrains du secteur public, de façon à présenter les aspects les plus saillants de ces transformations, sources de mal-être et de pénibilité: une entreprise publique de transports et des collèges (qui correspondent en France au 1er cycle de l'enseignement secondaire et accueillent des élèves âgés de 11 à 15 ans)¹. En effet, en France, il existe une tradition du secteur public profondément ancrée dans des valeurs républicaines d'égalité de traitement des citoyens, d'accessibilité égale pour tous et de continuité du service public sur l'ensemble du territoire national. Nos enquêtes ont montré que, de nos jours, les agents du service public restent très majoritairement motivés par de telles valeurs qui "ennoblissent" leurs activités professionnelles (aussi peu qualifiées soient-elles objectivement). Du moins, dans les situations de travail où, et elles sont nombreuses, la bureaucratie et la règle n'étouffent pas toute implication professionnelle. La modernisation des services publics dépossède de fait les agents de la complicité éthique qu'ils entretiennent avec la finalité républicaine de leur travail (Linhart, 2007). Cherchant à réorienter la subjectivité des salariés du public sur un mode comparable à celui du secteur privé, le management public moderne disqualifie un monde de références constitutives d'une posture professionnelle spécifique et longtemps valorisante pour les acteurs (Linhart, 2009). L'évaluation permanente de toutes les énergies et compétences mobilisées au seul prime de la rentabilité économique à court terme, le "reporting" incessant qui s'impose aux salariés au regard des seuls objectifs quantitatifs et au détriment des missions sociales des agents publics plongent la masse des agents de l'Etat et des collectivités territoriales – soit 1 salarié sur 5 en France – dans un profond désarroi. Loin d'être convaincus de la légitimité et de l'utilité des réorientations en cours, les salariés les vivent

comme une attaque en règle de leur métier et, plus profondément, comme une perte en termes d'identité et de rôle social.

Notre article vise à montrer que tous les aspects les plus rugueux du travail, sources de fatigue physique et mentale, longtemps maîtrisés et domestiqués (individuellement et collectivement) deviennent des pénibilités qui submergent les individus au travail dès lors que le sens du travail lui-même est atteint.

DES CONTRAINTES ANCIENNES AUX NOUVELLES FORMES DE PÉNIBILITÉS: LE CAS DES CONDUCTEURS DE TRAIN

Les analyses sur le travail dans les chemins de fer français, sur la difficulté du travail de conducteur de train en particulier, sont multiples et anciennes en ergonomie comme en psychologie du travail. L'étude menée en 1965 par Louis Le Guillant et son équipe est devenue une référence (Le Guillant, 1966; Moscovitz, 1972). Soulevant les problèmes liés à l'exercice même du métier et tout autant les difficultés à concilier une vie professionnelle et une vie familiale, L. Le Guillant usait en 1966 de l'expression "condition de travail particulièrement pénible" pour qualifier l'activité de conducteur (149). Il notait en effet que sur un certain nombre de domaines, essentiels pour la santé, tels que le bruit, les températures, les vibrations, les postures, les conditions de travail pouvaient aisément être décrites comme dures, éprouvantes. "Les conducteurs se trouvent en 'pleine confusion sonore'", décrivait-il en reprenant les termes mêmes d'un conducteur: "bruits des ventilateurs en permanence, des compresseurs, de l'échappement de l'air au démarrage... du klaxon (...)" (ibid.: 151). Il relevait également les problèmes liés à une cabine de pilotage étroite, à des "commandes mal adaptées à une conduite prolongée" (ibid.: 152). Dans une autre perspective, l'enquête mettait également en évidence une organisation du travail, particulièrement flexible du point de vue des horaires, ne respectant "pas le rythme des grandes fonctions physiologiques (alimentation, sommeil)" (ibid.: 153). A un niveau psychologique, L. Le Guillant notait le grand sentiment de solitude éprouvé en situation de conduite: "Le conducteur est seul sur sa machine durant de longs parcours et en éprouve un sentiment plus ou moins obscur, plus ou moins intense, d'angoisse ou tout le moins de malaise" (ibid.: 154). Enfin, il ne lui a pas échappé que les répercussions de "la fatigue nerveuse" et physique des conducteurs sur la vie familiale, sur la vie sexuelle et sur le moral étaient très intenses.

Un peu plus de trente ans plus tard, Yves Clot va mener une nouvelle investigation auprès des conducteurs de train après (et en réponse à) une série d'accidents ferroviaires survenus tout au long des années 1980. Il va introduire un concept important pour rendre compte des contraintes professionnelles des conducteurs: "l'activité empêchée" (Clot, 1999, 2008). L'activité empêchée, c'est l'impossibilité vécue de faire correctement son métier, dans "les règles de l'art" en quelque sorte et tel que cela a été appris en formation; c'est une situation où le conducteur n'a plus la maîtrise de son travail et doit, au contraire, se retenir d'agir de son propre chef. Or, l'activité empêchée est particulièrement coûteuse pour la santé des travailleurs. "Cette sorte de passivité imposée est une tension continue car elle n'est nullement une absence d'activité. C'est une activité "rentrée", un effort coûteux pour inhiber l'action (...)" (Clot, 2008: 88)". Y. Clot et D. Faïta (2000) vont par ailleurs relever les effets sur la pénibilité au travail de l'effritement des collectifs de travail. En effet, lorsque ces collectifs ne sont plus des lieux d'échanges et de débats sur les pratiques professionnelles et les gestes du métier, chacun est renvoyé à ses propres doutes et à la peur de mal faire. La charge psychique pour le conducteur de train est ainsi significativement alourdie s'il ne peut plus s'appuyer sur "le genre professionnel" qui a cours sur son lieu de travail pour agir et réagir dans des situations professionnelles complexes.

On le voit, les métiers de la conduite sont traditionnellement considérés comme des métiers difficiles, éprouvants physiquement. Cependant, le matériel roulant (locomotives) a beaucoup changé ces trente dernières années, le "confort" du poste de conduite (siège, climatisation...) s'est également amélioré, mais nos résultats récents (Fortino, 2010) montrent que les pénibilités professionnelles anciennes n'ont toujours pas disparu ni ne se sont véritablement amoindries. En outre, de nouvelles contraintes professionnelles ont émergé, qui ont eu tendance à se surajouter aux plus anciennes, pesant alors de façon aiguë sur la fatigue et la santé physique et psychique des salariés étudiés.

Eléments de méthodologie

L'enquête sur les agents commerciaux et les conducteurs de train d'une grande entreprise de transports (*Pégaze*) a été réalisée entre décembre 2007 et janvier 2010. L'investigation, de nature empirique et qualitative (dont le travail de terrain a été co-réalisé avec Cyril Chavan-

tré, doctorant au CRESPPA-GTM), s'appuie sur un matériau et des sources diverses: entretiens semi-directifs (individuels et collectifs), observations in situ du travail et d'actions collectives, études des documents internes (syndicaux, presse "officielle" de l'entreprise). C'est en région parisienne, et en particulier au sein de deux grandes "gares" réunissant tout à la fois des unités de production (conduite) et de commercialisation (vente des tickets), que nous avons travaillé. Ce choix de la région parisienne est justifié par le fait que c'est ici que se concentre le plus grand "nœud" de la circulation ferroviaire avec, pour corollaire, des effectifs de salariés très importants, devant gérer des centaines de milliers de passagers chaque jour et un trafic dense. Mais c'est aussi une région où les installations sont vieillissantes, où les matériels (train, etc.) connaissent de fréquentes pannes – provoquant alors des situations (fréquentes) de blocage des circulations que les salariés doivent gérer, non sans mal et sous la pression d'usagers mécontents. De fait, les salariés rencontrés sont au cœur des tensions (vis-à-vis du public, vis-à-vis des instances publiques de régulation des transports, vis-à-vis des médias...) et nous voulions observer comment ils y faisaient face au quotidien.

L'échantillon s'est construit suivant une logique de réseaux: d'un côté le réseau syndical, de l'autre, le réseau informel de quartier et de sociabilité. Ainsi, la plupart des organisations syndicales locales (CGT, SUD-Rails, syndicat autonome) ont été sollicitées dans chaque terrain et ces dernières nous ont mis en relation avec des salariés syndiqués; puis, par l'intermédiaire des personnes rencontrées, nous avons sollicité d'autres personnes (qui n'étaient pas syndiquées) et ainsi de suite. Nous avons également interviewé des salariés par le biais de relations de quartier, de rencontres de parents d'élèves... Chaque entretien, d'une durée allant de 1h30 à 3h, a été réalisé en dehors du lieu de travail, sur le temps personnel des personnes rencontrées. Les entretiens ont été enregistrés (sauf 1), décryptés et analysés de façon thématique. Le respect de l'anonymat a été scrupuleusement respecté: les prénoms ont été modifiés, les lieux de travail ont été dissimulés.

Dans le secteur commercial, dix-neuf entretiens individuels d'agents commerciaux (dont 4 avaient des responsabilités managériales ou d'encadrement) ont été effectués. L'échantillon dans ce secteur est majoritairement féminin: il est composé de 14 femmes et 5 hommes, dont la moitié a des enfants à charge. La répartition par âge comprend une représentation plus forte d'agents commerciaux âgés de 30 à 45 ans: 14 (sur 19) entre 30 et 45 ans, 3 (sur 19) ont moins de 30 ans et 2 (sur 19) ont plus

de 45 ans. Par ailleurs, deux entretiens collectifs (regroupant une dizaine de personnes) ont été également réalisés avec des agents commerciaux. Dans le secteur de la conduite, vingt conducteurs de train ont été interviewés. L'échantillon dans ce secteur est ultramajoritaire masculin (une seule conductrice a été rencontrée). La majorité a des enfants (14 sur 20). L'échantillon se répartit comme suit: 3 (sur 19) ont moins de 30 ans, 14 (sur 20) ont entre 30 et 45 ans et 3 ont plus de 45 ans (deux d'entre eux ont d'ailleurs pris leur retraite juste après la réalisation de l'entretien). Le corpus des entretiens a été complété par des interviews auprès des responsables des questions "santé-travail" des Fédérations syndicales "spécialisées dans les transports" de la CGT, de Sud et du Syndicat autonome des conducteurs. Nous avons également réalisé des entretiens semi-directifs auprès de responsables des grandes Confédérations syndicales (CGT, Solidaires et CFDT) et auprès d'élus de Comités d'établissement locaux, en charge des questions de santé-travail.

Plusieurs types d'observations in situ ont été effectuées: nous avons étudié le travail des agents de conduite en suivant en cabine de pilotage un conducteur, plusieurs journées de service durant; nous avons observé (sous le statut de "faux" client) le travail des vendeurs au guichet d'une gare et en boutique; enfin, nous avons suivi le mouvement social sur les retraites de 2007 (observation des assemblées générales, des manifestations...), ainsi que d'autres mouvements plus réduits, comme la journée de grève et d'actions contre la pénibilité au travail dans le secteur commercial, en novembre 2009.

"Le corps ne s'habitue jamais" ou: des pénibilités anciennes qui ne se réduisent pas

Ainsi, à la conduite, l'un des principaux et des plus anciens facteurs de pénibilité professionnelle vient de ce qu'il est coutume d'appeler les "contraintes de service public". Proposer un service tous les jours de l'année (jours fériés compris), presque 24h sur 24h, suppose une organisation du travail susceptible d'épouser ces contraintes temporelles fortes. De fait, la grande majorité des salariés rencontrés ont des horaires décalés afin que leur temps de travail se moule dans le temps de l'entreprise. Plus largement, les salariés rencontrés font l'expérience d'une activité professionnelle profondément irrégulière. Ils peuvent en effet travailler en matinée, en journée ou en soirée, et ce sans que le type d'horaires effectué sur une journée ne se répète forcément le lendemain. Les conducteurs peuvent en outre effectuer leur prise de service à n'importe

quelle heure du jour et de la nuit. La complexité des horaires de travail est telle que Rémy, l'un des conducteurs rencontrés, est incapable d'exposer de mémoire son emploi du temps à brève échéance (cinq jours) et doit alors consulter un document écrit décrivant dans le détail la programmation de ses journées de travail:

22 mai: [je fais] 6h-14h (...). Le lendemain, je fais 3h53-09h (...). Le lendemain, soirée: 16h30-22h30 (...). Le lendemain: 10h50-16h30. Puis trois jours de repos. Vendredi 29: 18h-02h du matin. Samedi soir, on recommence, train de nuit. On embauche à 22h30 et on débauche à 04h30 du matin pour aller jusqu'à B. (une ville de province). Donc, c'est un petit rude parce qu'il y a un retour de B. le même jour, donc le dimanche: 17h-45-22h15. Et lundi, soirée: 14h30-22h30, un aller-retour Paris.N.Paris; mardi 6h-14h puis demain, c'est 3h53-9h, etc. (Rémy, conducteur de train, en roulement grande vitesse).

Le problème des horaires décalés et irréguliers est qu'ils affectent le sommeil, la nutrition, la récupération et jusqu'à l'organisation de la vie sociale et familiale... Ils constituent en soi une source constante de contraintes et de pénibilité. L'exercice du métier de conducteur, en tant que tel, comprend en outre des contraintes extrêmement fortes qui n'ont pas franchement été assouplies. Ainsi, la conduite d'un train requiert une sollicitation visuelle extrême, c'est un travail répétitif, exigeant une concentration de chaque instant, la réalisation d'une multitude d'opérations simultanées... C'est ce qui fait dire à l'un de nos interviewés que son métier ressemble à celui des aiguilleurs du ciel "qui arrivent à gérer plein de choses à la fois. Nous, c'est pareil." (Victor, conducteur de train, banlieue).

Il faut évoquer aussi le fait qu'il s'agit d'un travail exécuté dans un espace exigu (la cabine de conduite), en position assise, soumis aux bruits constants des moteurs et des signaux sonores d'alarme, à des secousses, des variations de températures... Des dispositifs de sécurité (censés pallier à un malaise ou à la mort du conducteur en train de conduire, en enclenchant automatiquement l'arrêt du train) imposent en outre au salarié de ne pas bouger et de maintenir une pression permanente de la main sur une surface tactile ou sur une pédale. "T'es vissé là (...)" dit Arnaud. "Ne pas pouvoir bouger, ça en devient physiquement pénible. Il y a des fois, tu trembles, tu as des fourmis dans les jambes et tu sais plus comment faire. Ça fait mal, quoi!". (conducteur de train, banlieue).

Notons en outre que l'activité de conducteur est non-sédentaire. Se déplaçant sur des distances parfois considérables, les salariés sont fréquemment contraints de prendre leurs journées de repos hors de leur domicile, dans des foyers ou des hôtels réservés. Ils sont alors "coupés"

de leur famille plusieurs jours par mois ou par semaine. Pour nombre d'entre eux, la solitude et l'isolement sont particulièrement durs à vivre et, parfois même, produisent des effets néfastes sur leur vie conjugale. Séparations, divorces, sentiment de n'avoir pas vu grandir ses enfants à cause de l'éloignement contraint par l'activité professionnelle sont des situations familiales souvent évoquées en entretien.

Enfin, et certains accidents ferroviaires récents en France comme dans de nombreux pays dans le monde sont là pour nous le rappeler, le métier de conducteur est objectivement risqué. Chacun vit avec la peur de se trouver un jour ou l'autre confronté à l'un des grands risques ferroviaires répertoriés, tels le déraillement et l'obstacle sur la voie. Cependant, les risques du métier sont également liés aux comportements des usagers qui peuvent faire une chute sur les quais, traverser les voies, sans oublier les suicides (nombreux) de personnes qui se jettent sur les rails au passage d'un train. De fait, le métier de conducteur comprend une charge mentale très forte, liée à leur responsabilité directement engagée vis-à-vis des voyageurs qu'ils transportent et à une angoisse permanente de l'accident.

Des pénibilités anciennes longtemps acceptées au nom du service public et de la "culture cheminote"

Pourtant, face à ce cumul de contraintes professionnelles objectives, les discours des conducteurs rencontrés sont pour le moins surprenants. Ils tendent souvent, en effet, à justifier l'existence de ces pénibilités anciennes ou, à tout le moins, à les "banaliser", comme en témoignent les quelques verbatims suivants:

Je suis habitué à travailler les week-ends et puis, je savais que dans mon métier c'était comme ça (...). C'est les contraintes du métier et moi ça ne me dérange pas. (Victor, conducteur de train, banlieue).

Je vais pas dire que ça ne perturbe pas la vie familiale. Ça perturbe forcément (...). Mais, ça, les [repos hors du domicile] c'est mon boulot. C'est comme ça, je suis pas sédentaire et, en plus, ça me plaît. (Pascal, conducteur de train, en roulement grande vitesse).

On est tous pénalisés par les [repos hors du domicile] (...). Mais maintenant c'est un choix ! (...) C'est un choix de travailler [dans cette entreprise] plutôt que dans le privé! (Cyril, conducteur de train, en roulement grande vitesse).

Ces différents propos qui révèlent une forme de "consentement" face à des contraintes professionnelles fortes ne doivent pas, cependant, faire illusion sur l'attitude réelle des salariés rencontrés. Les conducteurs

urs sont peut-être “consentants” mais pas passifs, à l’image de leurs organisations syndicales. Traditionnellement, les syndicats dans cette entreprise ont en effet négocié des compensations financières à ces pénibilités – quitte à sacrifier la recherche d’une amélioration significative des conditions de travail. De même, travailler dans cette entreprise présentait un certain nombre d’avantages, là aussi considérés comme une compensation des contraintes professionnelles de flexibilité/mobilité, tels que la possibilité d’être logé à proximité de son lieu de travail dans des logements sociaux de l’entreprise, ou encore la gratuité des transports.

Cependant, il serait réducteur de ne s’en tenir qu’aux questions matérielles et financières. D’autres éléments pouvaient expliquer cette acceptation (relative) des contraintes professionnelles. Par exemple, la solidarité familiale, qui s’organisait autour du travail du conducteur, était également un élément “réparateur” face à des conditions de travail pénibles. Ainsi, les conducteurs les plus anciens évoquent le fait que leur épouse se levait en pleine nuit pour partager leur petit déjeuner et préparer la “gamelle” (renfermant le repas du jour, pris sur le train). Plus largement, il convient d’évoquer ce que L. Le Guillant nommait, en 1966, le fort attachement au métier. On pourrait ajouter: le plaisir éprouvé dans la conduite d’un train – plaisir qui reste intact pour certains conducteurs rencontrés – mais, surtout, l’attachement à cette entreprise publique, à ses valeurs, son histoire, sa convivialité. Cet attachement à l’entreprise est d’autant plus marqué lorsque les agents rencontrés sont des fils ou filles de cheminot(s). C’est une véritable pré-socialisation professionnelle qui joue aussi sur “l’acceptation” des pénibilités au nom de la transmission, d’une génération à une autre, d’une histoire collective et individuelle héroïque. *“Mon père était fier d’être [dans cette entreprise], mon grand-père aussi, mon oncle. Je suis d’une famille de cheminots”,* raconte Victor. *“Ils étaient fiers parce qu’à l’époque, c’était une famille. Y a des gens qui sont morts, y a des gens qui se sont battus pour les chemins de fer”* (conducteur de train, banlieue). Or, comme on le verra plus loin, cette complicité éthique des salariés avec les valeurs du service public est encore importante dans l’entreprise et dépasse largement les seuls “fils-filles de”.

Des indices d’une organisation du travail qui craque, des compromis anciens qui ne tiennent plus

Le problème aujourd’hui est que nombre d’indicateurs récoltés sur le terrain d’enquête montrent que les contraintes professionnelles ac-

ceptées (à défaut d'être acceptables) ne le sont plus, ou plus autant, ni par tous les salariés. On relève ainsi, dans les établissements visités, des taux d'arrêt-maladie en hausse depuis plusieurs années, un fort taux d'absentéisme et des attitudes de repli ou de démotivation pouvant aller jusqu'à la démission, des grèves locales qui éclatent sur la dénonciation du harcèlement moral et de la pression managériale..., des tracts syndicaux où le thème de "la souffrance des agents" est de plus en plus fréquent, des suicides qui, bien que marginaux, commencent à être visibles. Alors que nous étions en situation d'enquête dans une grande gare parisienne, des militants syndicaux distribuaient un tract annonçant que, le dimanche 5 octobre 2008, une femme (agent commercial) avait tenté de se suicider sur son lieu de travail. Et renseignements pris, la liste des suicides avait tendance à s'allonger (en particulier dans le secteur commercial de l'entreprise). Un, deux, trois, quatre ou cinq suicides... ce n'est sans doute pas beaucoup au regard du nombre de salariés que l'entreprise emploie, mais nous partageons l'analyse de Christophe Dejours qui considère "qu'un seul suicide dans une entreprise constitue, de facto, un problème qui affecte toute la communauté de travail, dans la mesure où sa survenue témoigne d'une dégradation en profondeur de l'ensemble du tissu humain et social du travail". (Dejours; Begue, 2009: 14).

En réalité, c'est dans un contexte croissant d'individualisation au travail et de changements organisationnels permanents qu'émergent de nouvelles formes de pénibilité qui viennent s'ajouter à des pénibilités anciennes persistantes. Ces nouvelles contraintes professionnelles ont tendance à être perçues et ressenties comme illégitimes, voire "insensées", et sont vécues sur le registre de la souffrance et du manque de reconnaissance.

"C'est pas viable, on ne tient plus!": intensification du travail et contrôles incessants

Depuis la fin des années 1990, l'organisation du travail des conducteurs a connu une intensification et une densification du travail se manifestant de différentes manières: par l'extension de la durée de l'activité sur une journée, par le fait de conduire sur de plus longues distances, par l'augmentation de trains dits "omnibus" (ce qui signifie davantage d'arrêts à effectuer et donc un travail plus complexe), par la réduction du temps de repos entre deux phases de conduite. De même, le trafic ferroviaire – notamment en région parisienne – n'a cessé d'augmenter ces der-

nières années, occasionnant davantage d'incidents de circulation, de retards et de fait, de tensions avec les usagers. Mais il est un autre élément qui génère des contraintes professionnelles bien moins supportées: les réorganisations incessantes de l'entreprise depuis quinze ans.

Dans un objectif affiché de modernisation et de rationalisation de ses structures internes, l'entreprise s'est en effet lancée dans un chantier colossal (et jamais tout à fait terminé) de restructurations. Avant cela, les différents secteurs de l'entreprise cohabitaient au sein d'une même structure pyramidale, regroupant aussi bien la conduite que les ateliers de maintenance ou encore les services administratifs et sociaux internes. La première étape décisive des restructurations a été la mise en place d'une organisation et d'une gestion *par activités*. Concrètement, les différents secteurs, jusqu'alors regroupés, ont été séparés les uns des autres. Quelques années plus tard, une nouvelle réorganisation a mis en place des U.O. (ou "Unités Opérationnelles") et a abouti à la séparation du groupe, jusqu'alors unifié, des conducteurs. Ainsi, suivant leur domaine d'activité, les conducteurs dépendent de l'UO "voyages au long cours" (VLC), de l'UO "banlieue" ou encore de l'UO qui regroupe les conducteurs de manœuvre. Quant au secteur du transport de marchandises, le fret, il est désormais organisé à part, dans un établissement complètement séparé du transport de voyageurs. Pour les conducteurs, ces différentes restructurations ont été particulièrement mal vécues et ressenties avec un très fort sentiment de perte de maîtrise de leur environnement, de perte des repères et des routines professionnelles qui sont pourtant une ressource très importante dans leur travail. Du fait des multiples processus de regroupements et de séparations des salariés de l'entreprise, ils ne connaissent plus leurs collègues et encore moins ceux des autres secteurs avec lesquels, pourtant, ils sont appelés à collaborer dans le cadre de leur activité. Ils ne connaissent plus les véritables gestionnaires ou responsables hiérarchiques dont ils dépendent. "C'est devenu une usine à gaz" dira Rémy (conducteur de train, en roulement grande vitesse), "on ne sait plus à qui s'adresser".

On avait un certain bien-être d'être dans l'entreprise que maintenant on n'a plus. On savait où on était positionné dans l'entreprise, on savait ce qu'on avait à faire et jusqu'où on allait. Aujourd'hui on ne sait pas. C'est ça qui ne va pas, c'est que tu as de multiples restructurations [...] On t'ultra-spécialise mais pour quoi faire, hein? (Cyril, conducteur de train, en roulement grande vitesse).

Plus largement, l'incompréhension du bien-fondé de réformes organisationnelles qui compliquent leur vie au quotidien renforce le malai-

se des conducteurs quand, dans le même temps, se brisent les liens de proximité “amicale” ou professionnelle avec les autres agents. Or, ce ne sont pas les “notes de service” écrites qui se multiplient, faute d’interactions directes entre les salariés, qui atténuent le malaise, bien au contraire.

C’est l’organisation qui est floue. Le gars me dit: “Y a la note de service qui disait ce qu’il fallait faire”. Ah bon? J’ai jamais eu cette note de service. Ça agace car ça pourrait être tellement simple! Je veux bien travailler, avoir des contraintes, mais là... (Rémy, conducteur de train, en roulement grande vitesse).

L’effritement du soutien du collectif pour faire face aux contraintes professionnelles

Cette perte de maîtrise sur l’environnement est accentuée par la transformation des relations sociales internes à l’entreprise. En effet, nombreux sont les conducteurs qui disent regretter une époque, pas si lointaine (dans les années 2000), où l’ambiance de travail était, selon eux, plus chaleureuse, plus solidaire, plus conviviale. Repas collectifs, pauses prises en commun, repos pris hors du domicile familial, qui donnaient l’occasion d’aller au restaurant ou de parler des heures durant dans les foyers... sont des expériences de moins en moins fréquentes. Du fait de l’intensification du travail, les agents rencontrés ont le sentiment qu’ils ne font que “croiser” leurs collègues et n’ont jamais le temps d’échanger. Mais la situation vécue va au-delà du “manque de temps ou de disponibilité” pour créer du collectif. C’est une certaine culture ou identité cheminote de solidarité qui se serait perdue sur le chemin de la modernisation de l’entreprise. Ce dont il est question, ici, c’est bien des effets de l’individualisation au travail sur le vivre ensemble. Victor, qui au moment de l’enquête allait prendre sa retraite deux ans plus tard, raconte cette période:

Quand j’étais à I. (un grand dépôt), c’était un peu une famille, c’était vivant, c’était la collectivité, c’était l’entraide. Quelqu’un se loupait, il y avait toujours quelqu’un qui le remplaçait (...) Quand il y avait un repas, tout le monde se contactait... (...) mais, maintenant, les conducteurs, ils montent dans leur train, ils voient personne, ils ne passent pas à la feuille²... Ils remettent les bulletins de service, où tu dis (j’ai fait) tel train, tel train, tel train”, une fois par semaine et c’est tout. Les gens, ils sont isolés. Ils se disent: “J’embauche à telle heure” et ils arrivent juste pour faire le train, ils ne restent pas (en gare). Moi, ce n’est pas pour ça que j’ai fait

ce métier! Le travail en équipe, c'est bien. (Victor, conducteur de train, en roulement banlieue).

Certains "progrès" du point de vue des conditions de travail peuvent avoir des effets tout à fait inattendus sur l'individualisation des conducteurs. En effet, face à un parc de foyers vieillissants et peu propices au repos, l'entreprise a développé la location de chambres d'hôtel ou de résidences (type studio). Flambant neuves, propres, mieux situées... ces installations posent pourtant problème aux conducteurs qui dorment hors de leur domicile. Ils se retrouvent symboliquement dans la même situation que des vendeurs qui font du porte-à-porte et sont perpétuellement en déplacement. Seuls, sans personne à qui parler, ils en viendraient presque à regretter les anciens foyers:

On va dans des hôtels ou des "resid-hommes", ce sont des petits studios qui sont loués pour nous dans des résidences pour étudiants. Alors c'est sympa mais... tu ne vois pas un chat (...) alors que les foyers ont quand même l'avantage de réunir tout le monde. Y a des salles communes... On arrive, on peut discuter avec quelqu'un, on peut manger ensemble, alors qu'à l'hôtel vous êtes tout seul. Parfois c'est pas désagréable, mais... (Rémy, conducteur de train, en roulement grande vitesse).

De même, la mise à disposition de téléphones portables personnels a renforcé l'isolement professionnel du conducteur. En effet, en plus de la radio embarquée à bord, chaque conducteur dispose d'un téléphone dont le numéro est transmis aux services de commande, etc. De fait, un simple coup de téléphone permet d'organiser une journée de service ou de la modifier. Comme le soulignent les enquêtés, il n'est plus nécessaire pour eux de passer dans les locaux où se trouvent les personnes qui gèrent la programmation des conducteurs, désormais, tout (ou presque) peut se régler par téléphone. Le gain de temps n'est pas négligeable mais de fait, le téléphone portable isole un peu plus cette catégorie de travailleurs dont le métier est, presque par nature, un travail que l'on effectue seul. A l'heure de l'embauche, les conducteurs arrivent directement sur leur train, sans croiser personne et, leur journée finie, ils repartent chez eux sans avoir eu aucune interaction directe (non médiée par la radio) avec des collègues. Enfin, notons que les réorganisations évoquées plus haut tendent à dresser des cloisons étanches entre les différentes catégories d'agents. L'environnement professionnel des conducteurs se rétrécit et s'obscurcit. On ne se connaît plus les uns les autres, on ne sait plus trop qui s'occupe de quoi (tant la segmentation des activités peut parfois être fine), qui peut être une ressource en cas de difficulté.

Conflits de valeurs, conflit sur le sens du travail et souffrance des agents publics

Cependant, l'élément qui est apparu comme central, du point de vue des nouvelles contraintes professionnelles, tient à la transformation même de l'entreprise publique, c'est-à-dire, à la refonte de ses objectifs et ambitions socioéconomiques, au nouveau rôle qu'elle prétend incarner dans la société française. Face à un univers concurrentiel, face à la fin de son monopole historique sur les transports ferroviaires, face aux injonctions européennes de libéralisation des marchés publics, c'est à marche forcée que l'entreprise a accéléré "sa métamorphose" à partir de la fin des années 1990. Dynamiser les services, les ventes, les organisations, les salariés, le dialogue social, l'image, la communication – les chantiers de la modernisation sont multiples, mais, pour nombre de nos interviewés, ils se résument souvent à la remise en cause des valeurs de service public qui jusqu'alors organisaient/légitimaient leur travail. Non pas que tous y soient attachés, mais les objectifs de rentabilité et de productivité visés par l'entreprise leur apparaissent de plus en plus contradictoires avec l'idée qu'ils se font du "travail bien fait".

Lancés à la poursuite d'objectifs chiffrés de performance, les agents commerciaux de l'entreprise sont en première ligne de cette évolution, toutefois les conducteurs sont eux aussi sommés de s'en préoccuper au nom de la "qualité de services". Ainsi, depuis quelques années, la régularité des trains est entrée de plein pied parmi les critères quantitatifs de performance des conducteurs. Les managers produisent ainsi nombre de statistiques individuelles et collectives sur le respect des horaires d'arrivée des trains. Si "faire l'heure" (c'est-à-dire, assurer l'acheminement d'un train en toute sécurité tout en respectant scrupuleusement les horaires) fait partie du métier, les conducteurs ont également appris à travailler avec l'idée que des éléments "extérieurs" pouvaient entraver leur désir de ponctualité. S'ils sont "maîtres" de leur train, ils ne maîtrisent pas la régulation du trafic, les pannes des autres trains, les perturbations climatiques... Or, les conducteurs rencontrés ont le sentiment que la production d'indicateurs de régularité se fait sur la base *d'une négation du travail réel* qu'ils effectuent. Tout se passe comme si le conducteur pouvait individuellement être tenu responsable d'une mauvaise statistique. Symétriquement, la gestion par objectifs présuppose qu'une plus grande implication personnelle de l'acteur pourrait faire progresser certains indicateurs. La colère et le désarroi des salariés rencontrés face à

cette nouvelle politique sont très importants car elle constitue une attaque en règle de leur métier et de leur autonomie professionnelle.

C'est devenu un leitmotiv! La régularité! La régularité! (...) D'accord, mais bon... qu'est-ce que tu veux qu'on fasse vraiment? J'ai eu un petit souci une fois à la banlieue sur la régularité. C'était un schéma un peu compliqué: signaux fermés, heure de pointe, conditions atmosphériques épouvantables, la neige, la pluie, etc. Donc, perte de temps, perte de temps, perte de temps! J'ai eu des appels de la part du régulateur [qui m'a dit]: "Mais qu'est-ce que tu fais? Tu continues à perdre du temps!". Alors du coup, je me suis un peu énervé. J'ai été voir l'adjoint au chef mais j'ai pas été soutenu (...) Je lui ai dit: "Tu connais aussi bien le boulot que moi, qu'est-ce que je pouvais faire?". J'ai pas été soutenu. (Rémy, conducteur de train, en roulement grande vitesse).

Le second élément qui va générer des conflits de valeurs sur le sens du travail, sur la définition même du métier de conducteur, tient à l'obligation de faire des annonces commerciales. En fait, depuis que le conducteur est seul à bord du train, plus personne à part lui ne peut renseigner les voyageurs, en temps réel, sur ce qu'il se passe sur la ligne. Aussi, une nouvelle exigence a peu à peu émergé: celle d'effectuer des "annonces commerciales" (en sus des annonces de sécurité)³. "L'annonce commerciale" n'est pas de même nature que l'annonce de sécurité (plus ponctuelle): elle est plus ritualisée (car à chaque arrêt, le conducteur peut être amené à la répéter) et son contenu tient au déroulement du voyage, pas à la sécurité. Par exemple, une annonce commerciale est censée indiquer aux voyageurs que leur train sera direct de telle ville à telle ville, puis omnibus jusqu'à la destination finale; que telle ou telle gare ne sera pas desservie, etc. Pour les conducteurs rencontrés, ces exigences de communication posent des problèmes de sécurité, ils évoquent en effet le processus de "rupture de séquence". La rupture de séquence, c'est une situation qui peut provoquer une baisse de vigilance chez le conducteur ou qui va détourner son attention de la série d'opérations qu'il est censé effectuer en même temps. De fait, elle est interprétée comme un facteur majeur de risques. Plus largement, cette nouvelle obligation est vécue, par la plupart de nos interviewés, comme un dévoiement de leur activité:

Moi, mon boulot, c'est surtout conduire (...). Moi je reste axé sur la sécurité, je reste axé sur la définition normale du métier de (conducteur). Faire des annonces, j'ai l'impression que ça va me mettre en porte-à-faux vis-à-vis de la sécurité (...). Pareil: des fois j'ouvre même pas la fenêtre quand il y a des gens qui tapent au carreau parce que je suis dans un truc, je me dis: "Y a eu ça, ça et ça comme signaux, alors j'alerte le régulateur". Tant pis pour la personne qui tape au carreau, il n'a qu'à demander à un

mec sur le quai, il se démerde, mais moi, je reste sur le truc! (Sacha, conducteur de train, banlieue).

Ce qui se joue dans les différentes situations de travail évoquées, c'est un conflit sur la définition même du métier. Cette définition – qui semble poser tant de problèmes au regard des objectifs désormais affichés de l'entreprise – est légitimée au nom du “service public” et est très souvent associée aux valeurs du désintéressement, du bien collectif (face aux intérêts particuliers). L'orientation commerciale de l'entreprise est dès lors perçue comme une contrainte qui porte atteinte au métier, comme une pénibilité d'autant plus insupportable qu'elle leur semble injustifiée.

CE QUE NOUS APPRENNENT LES PÉNIBILITÉS AU TRAVAIL SUR LA REDÉFINITION DES MÉTIERS DE L'ENSEIGNEMENT

L'analyse que nous présentons à présent s'appuie sur une enquête menée dans deux collèges: l'un situé à Paris et comportant un internat (avec 40 élèves); l'autre dans une lointaine banlieue ayant connu des événements violents, il y a plusieurs années. Dans chacun de ces établissements, nous avons procédé à une vingtaine d'entretiens qualitatifs auprès de la communauté de travail, c'est-à-dire, des enseignants, le principal et le principal adjoint, les CPE, des assistants d'éducation, l'infirmière, des secrétaires, intendants, gardienne. À cela s'ajoutent des entretiens réalisés auprès d'une principale et d'une principale adjointe d'un autre collègue parisien.

Nous voulions saisir la nature des “nouvelles” pénibilités qui concernaient cette population et les moyens qu'elle déploie pour y résister. Nous avons, au départ, des éléments de réflexion pour aborder la question de la pénibilité de ces travailleurs de l'enseignement, notamment le phénomène du collègue unique (qui contribue à faire coexister, au sein des mêmes collèges et classes, des élèves aux ressources sociales inégales), la détérioration de l'image des enseignants, la dégradation de leur pouvoir d'achat, ainsi que la violence et l'incivilité qui gagnent toute la société et donc les collèges; bref, une série de dimensions qui tendent à rendre le travail plus ingrat et plus difficile pour tous. Le métier d'enseignant considéré longtemps comme un métier privilégié est désormais associé à la notion de souffrance (Hélou; Lantheaume, 2008) et les auteurs s'intéressent de plus en plus au travail invisible que les professeurs développent (Barrère, 2002; Baunay *et al.*, 2010). L'idée que le métier

est attaqué dans ses fondements (la transmission de connaissances liées à une discipline n'étant probablement plus la seule composante, puisque s'y ajoute la question fondamentale du maintien de la discipline) nous paraissait, comme à d'autres chercheurs (Malet; Brisard, 2005), déterminante pour aborder ce milieu professionnel. L'attaque est particulièrement ample dans la mesure où se mêlent évolutions sociétales et rationalisation administrative. En France, comme dans d'autres pays européens, une normalisation est en cours dans le sens où il s'agit de diffuser dans les établissements scolaires la logique managériale de gestion des ressources humaines. On assiste à un développement d'outils d'évaluation des élèves, des enseignants, des établissements, qui conduit à une technicisation des tâches. Ces innovations s'inscrivent dans le cadre d'un élargissement des missions et de la redéfinition des valeurs et des savoirs sociaux et culturels. Une rationalisation du système éducatif est à l'œuvre avec une redéfinition des programmes, des méthodes d'enseignement et d'apprentissage. La hiérarchie éducative se transforme avec une autorité de plus en plus forte de la direction des établissements, en même temps que ceux-ci s'autonomisent. Les parents d'élèves, par ailleurs, sont plus présents, l'hétérogénéisation des classes augmente. En somme, face à une complexification de leur tâche, les enseignants se sentent souvent plus contraints, ils ont de plus en plus d'exigences de résultats et évaluent comme une surcharge de travail ces missions nouvelles qui les contraignent à développer des partenariats, des projets mixtes, des suivis plus individualisés.

Notre enquête a largement conforté l'idée que le métier d'enseignant, comme les autres métiers qui constituent la communauté de travail des collèges est en pleine évolution et redéfinition. C'est l'ensemble des professionnels du collège qui se trouve confronté à des problèmes communs: le mal-être, les drames sociaux que peuvent vivre des élèves particulièrement défavorisés, leurs difficultés à s'inscrire dans les requis du collège unique, les comportements inadaptés qui en résultent. La mission du collège devient bien trop difficile à exercer pour le seul corps des enseignants qui découvrent les limites du périmètre de leur influence et de leur professionnalité. À eux seuls, ils ne sont plus capables d'enseigner, il leur faut le concours de leurs autres collègues enseignants, des Conseillers Principaux d'Éducation qui sont les responsables de la vie scolaire et les chefs des surveillants), des principaux (qui constituent la direction du collège). Il devient de plus en plus inadéquat de définir l'enseignement en collège comme une activité autonome et indépendante,

avec la transmission de connaissances liées à la seule matière; il apparaît bien plus comme une activité pluridimensionnelle nécessitant une réelle coopération avec d'autres professionnels.

Les enseignants, qui ont été traditionnellement associés à l'idée d'un métier solitaire et considérés comme soucieux de leur indépendance (l'enseignant seul maître à bord dans sa classe est une représentation forte véhiculée longtemps par le milieu enseignant), se trouvent au pied du mur. Ils ont désormais à travailler en coopération avec d'autres enseignants, mais aussi avec les autres catégories professionnelles du collège. Dans un réel rapport d'interdépendance, ils ont à s'insérer dans des situations de travail plus contraignantes, plus contrôlées et donc moins autonomes.

Nous nous demandions comment les professeurs affrontaient cette évolution, qui effrite le socle de leur profession, c'est-à-dire, l'importance de la discipline (la matière enseignée), leur indépendance et leur image. Face à ces contraintes fortes, nous pensions aussi que les jeunes fraîchement promus enseignants dans les établissements les plus difficiles (les ZEP – Zones d'Education Prioritaire) auraient plus de difficultés encore, car ils auraient non seulement à mettre au point l'enseignement de leur matière, mais aussi à assurer en même temps les autres missions liées à l'évolution des populations scolarisés et à la normalisation de leur travail.

De façon surprenante, nous avons découvert, dans le collège le plus difficile où nous avons enquêté, des professionnels en adhésion avec les nouvelles dimensions de leur métier, non par résignation, mais avec la conviction que les nouveaux enjeux imposant une redéfinition de leur profession, et une intégration des autres professionnels du collège, pouvaient donner plus de sens encore à leur mission et stimuler leur vocation. C'est surtout le cas pour les jeunes enseignants et peut sembler a priori aller de soi dans la mesure où ils ont eux-mêmes vécu ces évolutions au cours de leur propre scolarité. Mais ce sont ces jeunes professeurs qui sont confrontés aux aspects les plus problématiques, les problèmes les plus aigus du métier, car envoyés sans expérience dans les collèges considérés comme les plus difficiles. Il faut donc donner toute son importance à cette propension des jeunes professeurs à considérer comme partie intégrante de leur métier le développement de savoirs et savoir-faire leur permettant de créer les conditions propices à l'exercice de la transmission de connaissances (maintenir la discipline dans la classe, faire face à des comportements déplacés, accepter les échecs, tolérer une

certaine dose d'insubordination, en tirant parti de certains aspects de la normalisation imposée, notamment le partenariat, le travail en équipe. Il faut accorder de l'attention au fait qu'ils se considèrent comme faisant partie d'une communauté éducative, à la dimension du collège, ce qui tranche avec leurs collègues plus anciens dans les établissements plus prisés où l'on observe un grand repli individuel. Malgré les difficultés dont ils font volontiers état, ils sont nombreux à affirmer qu'ils aiment leur travail et qu'ils y trouvent du plaisir. Certes, même les plus motivés s'interrogent sur leur capacité à maintenir, au fil du temps, un tel investissement et redoutent qu'avec l'âge ils ne tiendront plus le coup. Les représentants des autres catégories professionnelles insistent, eux aussi, sur l'importance de ce travail collectif nécessaire au bon fonctionnement du collège et au respect de ses missions, et qui donne plus de valeur et de portée à ce que chacun est censé faire dans la définition de ses fonctions. Les pénibilités relèvent alors de plusieurs ordres:

– Elles peuvent être liées au sentiment de toucher les limites de l'efficacité du travail face aux inégalités sociales grandissantes et à la souffrance de leurs élèves, l'angoisse des familles. Les enseignants vivent mal la contradiction entre le discours républicain sur le rôle de l'école (censée donner sa chance à chacun) et les conditions de leur métier qui ne leur donnent pas les moyens d'y parvenir. Comme dans nombre de situations de travail du secteur privé, ils sont confrontés au décalage entre ce qui est prescrit et ce qu'ils peuvent réellement faire, entre les objectifs et les moyens pour les réaliser. Cependant, l'intérêt qu'ils portent à leurs élèves et à la tâche qu'ils essaient de remplir reste dominant dans leur rapport au travail. Plus encore, on trouve souvent l'expression d'un réel bonheur à enseigner et le sentiment de faire le métier qu'ils avaient vraiment choisi et qu'ils disent aimer.

– Elles peuvent aussi venir du dysfonctionnement de la communauté éducative. L'importance qu'ils confèrent à cette communauté reflète le rôle stratégique qu'elle prend aux yeux de tous. Mais elle n'est pas donnée. Elle est à construire. Il faut que chacun prenne et tienne sa place, respecte celle des autres, ne se sente pas menacé ou mis en cause par les autres. Elle repose sur une alchimie délicate et qui, de plus, est menacée par le fait qu'il y a une mobilité à respecter notamment pour les principaux, (pas plus de six ans dans le même collège en règle générale). Les enseignants également sont mobiles; ils cherchent à muter pour se rapprocher de leur conjoint ou de leur ville d'origine ou tout simplement parce qu'ils pensent qu'il ne faut pas rester trop longtemps au même en-

droit pour ne pas subir l'effet des fratries (avoir en classe les frères et sœurs d'anciens élèves) qui peut troubler le jugement porté sur l'élève. Du coup, il y a une réelle fragilité de cette communauté éducative, si déterminante pour la qualité du travail de chacun.

– Elles peuvent venir du dénigrement dont sont victimes les enseignants notamment. Certains n'osent plus dire qu'ils sont professeurs car ils ont à affronter des sourires narquois et des plaisanteries sur leur faible durée du travail. C'est un sentiment d'injustice qui leur pèse car l'évolution de leur métier se traduit, au contraire, par une charge de travail qui augmente de façon très conséquente.

– Pour les enseignants plus âgés, on voit apparaître des pénibilités qui sont liées aux exigences physiques, postures usantes, positionnement de la voix fatigant, à un plus grand attachement à la matière enseignée, une moindre appétence au travail d'équipe.

– Elles peuvent venir d'une augmentation de la charge de travail liée à des exigences institutionnelles et administratives plus pesantes et perçues comme éloignées des véritables enjeux liés au bon fonctionnement de la communauté éducative.

Ces pénibilités apparaissent comme telles car elles représentent une perte de la maîtrise, que peuvent exercer ces professionnels de l'éducation, sur leur travail. La qualité de celui-ci ne dépend pas que d'eux et de leur engagement. Mais il ressort avec force de notre enquête que d'autres sources de difficultés et d'autres types de contraintes liées à leur travail ne leur apparaissent pas comme des pénibilités. La notion de pénibilité n'apparaît que lorsque la contrainte ou la difficulté ne sont pas directement inscrites dans la spécificité du métier et de ses exigences, dans ce qui le caractérise. La pénibilité est évoquée en tant que telle lorsqu'elle correspond à des difficultés qui rendent difficile l'exercice de leur métier et qui limitent sa portée. Ils disent, en effet, dans notre enquête, que leur travail est dur, exigeant, fatigant, mais qu'il a la plupart du temps suffisamment de sens pour ne pas le ressentir comme pénible. Même dans des situations difficiles, les jeunes enseignants en collège ZEP, à proximité de cités particulièrement sensibles avec une population très défavorisée, affirment ressentir un réel bonheur à enseigner car ils ont le sentiment de faire quelque chose véritablement en adéquation avec leurs aspirations professionnelles et citoyennes.

Nous proposons de développer ces aspects pour mettre en évidence le processus concret de redéfinition des métiers et les nouveaux enje-

ux qui en découlent, tels qu'ils nous ont été relatés par les professionnels au cours des entretiens.

Travailler dans un collège: une affaire d'équipe

L'existence et la nécessité d'une communauté de travail mettant en œuvre une réelle interdépendance entre les professionnels du collège s'imposent de plus en plus. On retrouve ce constat particulièrement fort dans le collège considéré comme le plus difficile. Dans l'autre collège parisien où la situation paraît moins extrême, et où la moyenne d'âge est plus élevée, l'opinion selon laquelle le travail d'enseignant devient un travail plus collectif est moins partagée, même si certains y viennent.

Les profs se sont trop longtemps considérés comme les seuls maîtres à bord dans leur classe. Ils ne se voyaient pas comme faisant partie d'un système dans lequel il y a un certain nombre de personnes qui travaillent ensemble, qui ont des relations professionnelles à construire. On fait partie d'un ensemble, d'une communauté éducative. Il faut qu'une génération de profs partent à la retraite pour que ça change. (professeure d'anglais en collège parisien, âgée de 46 ans).

Cette prise de conscience a de lourdes implications. L'implication professionnelle ne se fait pas seulement dans la discipline que l'on enseigne, mais dans le cadre de l'établissement qui apparaît comme un élément clé du travail et peut même supplanter la spécialisation: elle ne se fait pas sur le mode du rapport personnel à la matière enseignée, elle prend une dimension collective, dont la géométrie est plurielle: équipe d'enseignants de la même discipline, équipe d'enseignants des mêmes élèves, communauté éducative à l'échelle du collège communauté d'adultes responsables.

Avec tous les profs de 3ème, on a plein de projets. Mettre en place de l'interdisciplinarité, faire un travail commun en histoire, français, SVT français, plus les clubs, l'école ouverte; les cours de soutien sous forme ludique. (professeure de français, 27 ans, collège de banlieue).

La qualité de la "salle des profs" s'impose comme une réalité dont l'importance s'accroît probablement avec l'évolution du métier. On nous en parle comme d'un lieu où l'on peut non seulement échanger mais aussi se laisser aller à des pleurs, où l'on peut "craquer" et en sortir avec le réconfort apporté par des collègues compréhensifs, mais aussi avec une aide professionnelle réelle, un soutien par des transferts d'expérience. De façon générale, les professeurs passent plus de temps dans l'ence-

inte du collègue et démultiplient ainsi leurs fonctions. Mais, une fois de plus, ces contraintes supplémentaires de temps ne sont pas vécues comme pénibles car elles prennent tout leur sens dans le cadre d'un métier en redéfinition. Les professeurs deviennent "multicasquettes". Comme le dit cette professeure de physique, âgée de 35 ans, du collège de banlieue: "Chacun d'entre nous est un maillon d'une chaîne". L'avènement de cette communauté d'éducation revalorise la direction (notion relativement nouvelle puisqu'avant on parlait d'administration). Ils sont nombreux à insister sur l'importance de la posture professionnelle des responsables du collège (les principaux): "Tout dépend de comment c'est géré, la politique de l'établissement. Si on est soutenu et qu'on tient tous le même discours, ça va. Et c'est surtout dans les collèges difficiles qu'on se parle, qu'on se voit ensemble". L'orientation de la direction de l'établissement fait beaucoup quant à la réussite de la communauté éducative. La communauté éducative comprend bien toutes les parties prenantes au même titre. De ce point de vue, on pourrait parler d'un processus de démocratisation. Les enseignants ne sont pas les seigneurs de la guerre. Ils reconnaissent l'importance des autres catégories professionnelles et prennent au sérieux leur rôle. Celui-ci est même déterminant, de leur point de vue, pour que leur travail puisse se réaliser dans des conditions d'efficacité et de justice. "Trouver la parole juste", "parler d'une seule voix" sont des expressions qui reviennent dans notre enquête et qui témoignent de l'importance d'avoir une même vision de la discipline et des règles du jeu. Lorsqu'il y a symbiose, les difficultés s'aplanissent:

Quand une situation nous dépasse, on la gère à plusieurs. On se partage un peu, avec le principal, le principal adjoint, le prof principal. Il ne faut jamais essayer de régler une situation difficile par soi-même. Il faut des relais. On se réunit. On essaie de prendre une décision collective. (CPE, homme, 38 ans, Paris).

Le travail d'équipe, lorsqu'il est possible, permet à la communauté éducative de devenir cette communauté d'adultes unie face aux enfants, capable de représenter un front uni et de fonctionner comme un lieu d'entraide.

L'équipe, le collectif, c'est important. L'équipe est composée de gens très différents. On est dans une démarche collective. Il n'y a pas quelqu'un qui peut s'en sortir sans que les autres s'en sortent. On peut être confronté à des choses hyperdures. Ça permet d'avoir cette parole juste, de faire des projets entre gens qui font équipe. On est solidaire et du coup ça fonctionne quand même. On sait qu'on va se reposer les uns sur les au-

tres. C'est l'image qu'il faut qu'on donne aussi aux élèves, de travailler ensemble. (principale, 45 ans, Paris).

Mais les difficultés émergent qui se transforment en pénibilités lorsque tous n'ont pas la même vision des bonnes pratiques professionnelles par rapport à cette question omniprésente de la discipline. Le travail devient trop complexe, trop difficile quand tous ne s'accordent pas sur les mêmes règles du jeu et n'acceptent pas de prendre leur part d'engagement et de responsabilité dans la mission commune: maintenir les élèves en état de bénéficier de l'enseignement dispensé. Ainsi, dans un cas rencontré en enquête, le départ d'un principal "charismatique" a scindé la communauté et dressé des clans. Les principaux se heurtent alors aux CPE et à certains professeurs, tout en s'appuyant sur des assistants d'éducation qu'ils peuvent d'ailleurs recruter directement. Les enseignants en souffrent. Un contentieux se développe alors avec la direction qui, aux yeux de certains professeurs, n'assume pas son rôle quant au maintien de la discipline. Le collectif se défait, les professeurs aussi sont mis en cause.

Le problème ne naît pas tant du fait que certains se désimpliqueraient, prendraient moins à cœur les questions de règles du jeu communes et de la mission commune, mais qu'ils développent un autre point de vue sur les mêmes problèmes traduisant tout autant leur engagement professionnel et leur volonté de bien faire. Les interprétations des enjeux disciplinaires diffèrent. Pour certains, il faut montrer aux élèves qu'on les comprend, ne pas fixer la barre trop haute, les encourager avec des notes qui ne reflètent pas toujours la réalité du niveau mais qui peuvent les encourager en accompagnant les progrès, ne pas dramatiser les événements pour ne pas envenimer les choses. Ainsi, ce qui est interprété comme un racket par certains sera présenté comme des chamailleries d'enfants par d'autres, tous ayant pourtant la même ambition d'amener les élèves vers les meilleures conditions d'apprentissage et de socialisation.

Le malentendu peut porter sur les enjeux pédagogiques. Un principal adjoint se plaint de l'attitude des

profs qui se sentent seuls maîtres à bord et qui disent 'on n'a pas à être contrôlés' mais les choses évoluent. Le principal doit s'impliquer de plus en plus dans la pédagogie, aller voir des cours. Dans l'esprit des profs, le contenu est réservé aux inspecteurs. J'essaie de me faire violence pour prendre en compte leur point de vue.

La communauté éducative, pour se constituer et perdurer, nécessite donc des conditions particulières et nombre d'écueils la menacent.

Parmi ceux-ci, nous avons pu mesurer dans l'enquête combien la question des prérogatives professionnelles des uns et des autres pouvait faire l'objet de crispations. Au nom du bien des élèves, on refuse de partager toutes les informations, en raison notamment du secret professionnel.

On doit tout se dire pour le bien de l'enfant. Le secret professionnel est réducteur. On gagne à travailler ensemble. On passe un temps fou à rien. L'AS ne peut jamais agir sans nous efficacement et de bon sens. Mais son secret professionnel, c'est sa dignité professionnelle.

La communauté éducative encore plus décisive et plus évidente dans les collèges réputés difficiles et pour les jeunes professeurs

Or la qualité de cette communauté est presque une question de survie pour les jeunes professeurs qui viennent de commencer leur carrière et qui se trouvent propulsés dans un établissement scolaire considéré comme défavorisé sur le plan social. Ils ont tous à passer l'épreuve du feu, le fameux test, car les élèves sont de véritables baromètres, ils décèlent tout de suite l'état de fragilité éventuel de leur nouveau professeur. Ils sont nombreux dans les interviews à évoquer cet aspect de leur métier qu'ils considèrent comme une véritable épreuve:

Le premier semestre a été terrible. Ils m'ont testée. Ça ne m'étonne pas que certains n'y arrivent pas, surtout les débutants, car il faut connaître les cours à fond. Ils peuvent pas faire la discipline en même temps. (professeure d'histoire, 40 ans, banlieue).

Parce que c'est déterminant, les professeurs resserrent les rangs, s'appuient les uns sur les autres, s'entraident, échangent des conseils. Cette mise à l'épreuve du nouveau professeur (qui influe largement sur la suite de l'année), qui pourrait être vécue comme une véritable pénibilité, devient un moment initiatique qui se renouvelle selon les périodes et pour lequel s'élaborent des pratiques collectives; elle devient source de socialisation professionnelle positive sur laquelle s'appuieront les professeurs pour le reste de leur carrière. Nombreux sont les enseignants à affirmer que dans les collèges ZEP les plus durs, les salles des professeurs sont soudées, conviviales et lieux d'entraide.

Les CPE sont sur la même longueur d'onde:

C'est très intéressant de travailler dans une ZEP pour la reconnaissance et la constitution des équipes pédagogiques. Dans les ZEP, les membres de l'équipe sont très solidaires, j'ai des collègues qui sont devenus des amis. (CPE, homme, 38 ans).

Et un autre:

J'étais en ZEP, j'ai adoré l'établissement, on était une super équipe, une super ambiance, très soudée parce que c'était très difficile. Un établissement très difficile mais très dynamique, une bonne ambiance de profs. (CPE, femme, 33 ans).

Des professionnels engagés dans une dynamique de redéfinition professionnelle

Les enseignants que nous avons interviewés disent clairement que leur métier ne consiste pas seulement à transmettre un savoir (celui de la matière dans laquelle ils se sont spécialisés et pour laquelle ils ont passé un concours qui exige beaucoup de travail de leur part). Il consiste aussi à éduquer et à socialiser les élèves. Ils y voient non pas une dérive dévalorisante pour eux, mais une dimension importante, intéressante et qui fait tout autant sens que la transmission de connaissances académiques. Les extraits suivants sont à ce titre éclairants. On note une réelle satisfaction à décrire l'évolution de leur mission, de leur métier:

Ce qui me plaît le plus, être éducatrice, pas seulement enseigner l'anglais mais prendre les enfants par la main et les lâcher; ce qui compte le plus c'est d'éduquer. (professeure d'anglais, 28 ans, banlieue).

Maintenant, on a de plus en plus un rôle éducatif. Le bon prof c'est celui qui arrive à tirer vers le haut, du point de vue scolaire et éducatif. (professeure d'espagnol, 30 ans, collègue banlieue).

Il y a là, incontestablement, plus qu'une capacité d'adaptation pragmatique, plus qu'une capacité à reconfigurer le métier selon les contraintes du contexte, il y a pour nombre de ces enseignants (surtout jeunes) une véritable rencontre entre leurs intérêts, leur vision du monde, leur sensibilité et le métier qui se redécline pour eux. C'est un métier nouveau, à réinventer, mais qui se fonde essentiellement sur le rapport de transmission et qui implique non seulement leur discipline, c'est-à-dire, la matière qu'ils ont étudié et pour laquelle ils sont certifiés, mais leurs qualités personnelles, leurs valeurs, leur éthique:

Moi, ça me plaît d'enseigner, c'est vraiment ce que j'aime, c'est comme une vocation, moi ce que je veux c'est aider les élèves à grandir. C'est un beau métier et un métier universel, fondé sur un truc qui existera toujours: une relation entre un adulte et un enfant. On touche aux fondements mêmes de l'histoire de l'homme. Les enfants, pour grandir, ont besoin d'adultes qui ont des repères, qui leur ouvrent des perspectives et

qui les accompagnent dans leur errance. Et moi, j'aime être à cette place là. J'adore faire ce travail. (professeur de français, 37 ans, banlieue).

Je me dis "tu peux leur apporter quelque chose, nom de Dieu, tu peux leur ouvrir les yeux sur le monde, pas changer leur vie mais leur apporter quelque chose qu'ils ne trouveront nulle part ailleurs". Un moyen d'ouverture d'esprit, c'est ça le boulot de prof. Il y a des garçons très machistes, j'ai fait une séance sur les femmes en latin, oh là là. (professeure de latin grec, lettres, 27 ans, collège banlieue).

Une évolution enthousiasmante mais qui peut créer des vulnérabilités. C'est la personnalité même de l'enseignant ou du principal qui est en jeu dès lors qu'il s'agit de jouer le rôle de modèle, de l'adulte référent, qu'il s'agit de convaincre et non plus seulement de transmettre un savoir constitué et validé.

On entre dans la classe avec ce qu'on est et pas ce qu'on sait... (professeure d'anglais, 46 ans, Paris).

Un échec professionnel de prof et perso, ça va de pair... je crois à fond aux valeurs républicaines, c'est le rôle de l'État de suppléer à la défaillance des parents. Quand j'y arrive pas, j'ai honte. C'est une source de souffrance et de bonheur. (professeure de maths, 34 ans, Paris).

Cette vulnérabilité fait partie du métier, elle reflète sa singularité, sa substance, sa grandeur. Comme en font partie aussi les aspects éprouvant physiquement.

Des métiers durs et exigeants

Ils décrivent tous leur travail comme très exigeant et épuisant. Les principaux déclarent aligner un nombre d'heures impressionnant par semaine, plus de 60 heures, les enseignants disent doubler, et souvent même tripler, le nombre de leurs heures de cours (18 heures) et décrivent leur activité professionnelle comme un véritable sport de combat pour lequel ils développent des stratégies de formation et préparation parfois inattendues:

J'ai fait du chi kung pour travailler la verticalité, être enraciné dans le sol, je me mets debout, bien plantée, bien verticale... je fais du chant pour travailler la respiration et la voix. J'ai placé ma voix. (professeure de français, 45 ans, Paris).

L'épuisement n'est jamais très loin.

C'est un métier très dur. C'est être acteur. Si on n'est pas bien un jour, on se fait bouffer, c'est un métier de représentation et les mômes ils sentent

quand on a une faiblesse, quand on est moins bien ou fatigué, quand on a des problèmes dans la vie. Je pense que les mêmes le sentent aussi si un prof aime son métier ou pas. C'est un travail usant où il faut donner de sa personne, donner de sa voix, de son énergie, faut être réactif, relancer, *the show must go on*. (professeur d'éducation physique et sportive, 30 ans, Paris).

Ou encore:

Il ne faut pas faire le combat de trop, comme un boxeur. (professeure de physique, 36 ans).

Épuisant mais pas pénible, répètent-ils:

Je parle fort, je bouge beaucoup dans la classe. Ce n'est pas un métier pénible, mais fatigant, harassant, épuisant mais pas pénible. (professeur de français, collègue, 50 ans).

Les aspects astreignants physiquement et moralement sont vécus comme des défis à relever, constitutifs de la professionnalité: la mise en danger de soi en raison d'un engagement intellectuel mais aussi personnel et intime, les exigences physiques, la réélaboration du métier en fonction de l'évolution sociétale, tout cela est intégré comme des paramètres d'un travail bien spécifique et auquel il ne faut pas aspirer si l'on n'a pas la vocation. Les pénibilités ne sont pas là. Elles semblent bien plutôt résider dans le fait d'avoir à affronter tout seul, dans une relative anomie, des défis qui se multiplient. Sans l'appui des autres, sans la mise en débat des enjeux du travail, sans la constitution d'un collectif capable d'élaborer, tester et valider des solutions, de constituer un fonds commun d'expériences où puiser, capable également de soutenir moralement les uns et les autres et de dégager une autorité commune en direction des élèves, il devient de plus en plus difficile de composer avec les contradictions inhérentes au système. Le décalage entre ce qu'ils sont censés faire (socialiser, éduquer, transmettre des connaissances, comme si tous les élèves étaient à égalité) et ce qu'ils peuvent réellement faire, alors que les inégalités sont le lot commun auquel ils sont confrontés. Ils sont prêts à s'impliquer, ils croient à l'importance de leur rôle, mais celui-ci se déroule dans des conditions qui montrent très vite ses limites.

L'enquête que nous avons menée a mis en évidence que dans certains cas, les plus extrêmes, un instinct de survie fait émerger une communauté professionnelle capable d'identifier un enjeu collectif, un bien commun et de recomposer, réinventer les métiers de l'enseignement. Cette communauté est bien fragile, elle dépend de la personnalité des uns et des autres et de leur aptitude à composer avec d'autres, et l'on peut re-

douter que certains aspects des réformes en cours (articulés autour de la diffusion des méthodes managériales du privé, avec mobilité des directions, évaluation individuelle, obligation de résultats, primes, contractualisation des emplois) ne viennent perturber ces tentatives d'adaptation à un contexte de plus en plus instable. L'accélération même des réformes, qui rajoutent sans cesse des incertitudes et des phases d'apprentissage, risque de contrarier ce repositionnement des professionnels en quête de nouveaux fondements de leurs métiers.

CONCLUSION

Ce qui se dégage des deux enquêtes présentées nous incite à penser que les pénibilités sont des difficultés, duretés que les professionnels trouvent insurmontables dès lors qu'ils ne parviennent plus à réaliser leur travail selon le sens et l'éthique qu'ils lui confèrent. C'est lorsque leur travail ne s'inscrit plus dans une logique professionnelle, dans les règles du métier avec lesquelles les salariés sont en accord, que surgissent les pénibilités, c'est-à-dire, des formes de souffrance inutiles et dont ils ne savent rien faire. Cela ne veut pas dire que ces travailleurs sont arc-boutés sur des références du passé et incapables d'innover. Tant les salariés de l'entreprise publique de transports que ceux des collèges s'inscrivent naturellement dans une dynamique du changement et cherchent à adapter leur activité à un monde qui, technologiquement et socialement, va à grande vitesse, mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils renoncent à orienter cette adaptation selon des valeurs et critères qui font partie de leur héritage culturel et professionnel. C'est tout autant la redéfinition de leurs missions que la manière de les accomplir qui peut être source de pénibilités si elles ne rencontrent pas des fondamentaux autour desquels puissent se (re)constituer une communauté de travail. Dans ces périodes de changements accélérés, de réformes et de réorientations, il apparaît que les collectifs de travail prennent une importance tout à fait cruciale. Ils sont déterminants pour ressourcer les salariés ballottés par de multiples réorganisations, déstabilisés par des objectifs importés sans aménagements. Mais ces collectifs déjà affaiblis par une modernisation fondée sur l'individualisation doivent créer les conditions favorables à une réélaboration des règles du jeu professionnel en rapport avec les enjeux fondamentaux de notre société (Linhart, 2010). Le surgissement de la thématique de la souffrance au travail, particulièrement forte en France, a à voir avec une phase de forte vulnérabilité liée aux difficultés pour

les collectifs de jouer ce rôle particulièrement crucial. D'une certaine façon, on pourrait dire que les pénibilités sont le vécu individuel de l'impuissance des salariés à se situer et situer leur travail dans un environnement fluctuant, incertain et modelé par des valeurs dont ils peuvent contester la légitimité.

(Recebido para publicação em fevereiro de 2011)

(Aprovado em julho de 2011)

(Versão definitiva em setembro de 2011)

BIBLIOGRAPHIE

- Barre, Anne. (2002), *Les enseignants au travail*. Paris: L'Harmattan.
- Baunay, Yves *et al.* (2010), *Le travail enseignant, le visible et l'invisible*. Paris: 969 Editions Syllepses.
- Clot, Yves. (1999), *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.
- . (2008), *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: PUF.
- ; Faïta, Dominique. (2000), Genres et styles en analyses du travail: concepts et méthodes. *Travailler*, Paris, No. 4.
- Dejours, Christophe; Begue, Françoise. (2009), *Suicide et travail: que faire?*. Paris: PUF.
- Fortino, Sabine. (2008), “La mise à distance des pauvres. Gestion de la précarité, effacement de la subjectivité et résistances”, in D. Linhart. (ed.), *Pourquoi travaillons-nous? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*. Ramonville: Erès, pp. 131-158.
- . (2010), *Au train où ça va... Modernisation du travail, modernisation des pénibilités: le cas des conducteurs de train et des agents commerciaux*, rapport de recherche, financement, Agence Nationale de la recherche, sep. 2010.
- Lantheaume, Françoise; Helou, Christophe. (2008), *La souffrance des enseignants. Une sociologie pragmatique du travail enseignant*. Paris: PUF.
- Le Guillant, Louis. (1966), “Réflexions sur une condition de travail particulièrement pénible: la Vacma”, in Louis Le Guillant.. (réed. 2006), *Le drame humain du travail. Essais de psychopathologie du travail*. Ramonville: Erès, pp. 149-167.
- Linhart, Danièle. (1991), *Le Torticolis de l'autruche: l'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris: Le Seuil.
- . (2007), *Les différents visages de la modernisation du service public*. Paris: La Documentation Française.
- . (2009), *Travailler sans les autres?*. Paris: Le Seuil.
- . (2010), *La modernisation des entreprises*. Paris: Coll Repères/La Découverte.

Malet, Régis; Brisard, Estelle (eds.). (2005), *Modernisation de l'école et contextes culturels; Des politiques aux pratiques en France et Grande Bretagne*. Paris: L'Harmattan.

Moscovitz, Jean-Jacques. (1972), Approche psychiatrique des conditions de travail. *Travailler*, (réed. 2007), Paris, No. 17, pp. 7-46.

NOTAS

1. Ces deux terrains sont issus d'une enquête d'une durée de 3 ans (2007-2010), financée par l'ANR (Agence Nationale de la Recherche). Elle est réalisée par une équipe composée de plusieurs chercheurs, dont Sarah Neetschen, Cyril Chavantré, Julien Choquet, Sabine Fortino, Danièle Linhart, Marc Perrenoud... Les terrains d'enquête, situés dans le secteur des services (tertiaire) ainsi que dans des organisations du service public français, sont multiples: commerce, enseignement public, transports publics ferroviaires, SS2I, métiers de l'accueil et de la sécurité des installations, télécommunications...
2. Dans le jargon des conducteurs, "la feuille" c'est tout à la fois la personne et le bureau où s'effectue la programmation des conducteurs. De fait, c'est un lieu où les conducteurs devraient se rendre avant et après chaque journée de service. Traditionnellement, c'est à proximité de "la feuille" que les organisations syndicales tiennent des permanences ou s'installent, des journées durant, en cas de grève avec occupation.
3. A titre d'exemple d'une annonce de sécurité, on peut prendre le cas d'un arrêt du train au milieu des voies. Le conducteur va alors avertir les passagers de ne pas descendre sur les voies pendant cet arrêt car c'est dangereux.

RÉSUMÉ

Notre communication qui s'appuie sur des enquêtes de terrain menées dans des entreprises ou dans le secteur public montre que les pénibilités sont des difficultés que les professionnels trouvent insurmontables dès lors qu'ils ne parviennent plus à réaliser leur travail selon le sens et l'éthique qu'ils lui confèrent. Dans ces périodes de changements accélérés, de réformes et de réorientations, il apparaît que les collectifs de travail prennent une importance tout à fait cruciale lorsque se pose la question de la redéfinition de leurs missions et de la manière de les accomplir. Ils jouent un rôle déterminant lorsqu'il s'agit de réinventer des logiques professionnelles, des règles du métier et une morale du travail qui redonnent au travail ses qualités socialisatrices et citoyennes.

Mots clés: Pénibilités, Sens du Travail, Modernisation Managériale, Collectif de Travail, Évolution des Métiers.

ABSTRACT

Our contribution, based on empirical research on public services and companies, shows that workers find work-related pains and difficulties intolerable when the meaning and ethic they attribute to their activity are perceived to be under threat. In the current period of global changes, reforms and restructuring, work aims and values are being redefined, and it seems that workers' groups have a crucial role in the re-invention of professional logics and rules, as well as in the re-elaboration of a work ethic based on work's socializing and citizenship-building qualities.

Keywords: Suffering, Meaning of Work, Management Modernization, Work Groups, Evolution of Professions.