**COLLOQUE CRETEIL 9 et 10 Juillet 2013 Association PRISME**

**« ENSEIGNER , EDUQUER , LES CONTRAINTES DE LA PRISE EN CHARGE D’AUTRUI «**

**Texte de l’intervention de Dominique GOUTERON**

**Quelques mots de présentation après vous avoir dit combien je suis heureuse de me retrouver parmi vous, depuis hier matin. En effet, après avoir sévi près de dix ans en entreprises privées dans des fonctions dites de Ressources Humaines, j’ai enseigné et dans le secondaire et dans l’enseignement supérieur, à ST DENIS , à DAUPHINE, dans le cadre de formations qualifiantes et puis suis devenue consultante pour des entreprises privées, prenant en charge des techniciens et cadres de grandes entreprises et des dirigeants de petites, le plus souvent très stressés. J’enseigne aussi à SCIENCES PO Paris à des étudiants et jeunes diplômés, afin de les aider à s’orienter, à négocier leur salaire, à s’intégrer à leurs nouvelles structures de travail. Par ailleurs, je suis administratrice depuis peu de la Sauvegarde de l’Adolescence à Paris, qui prend en charge des adolescents et de jeunes adultes en souffrance, sous diverses formes, ainsi que des bénéficiaires du RSA Cherchant un emploi. C’est en raison de ces expériences très variées que Danielle ZAY m’a sollicitée pour intervenir aujourd’hui, sans publication ni recherche spécifique, simplement pour apporter un témoignage.**

**ENSEIGNER EDUQUER PRENDRE EN CHARGE - définitions**

**On enseigne des savoirs, on éduque quelqu‘un, on prend en charge un dossier, une personne, un projet, un groupe de personnes. De l’enseignement d’un savoir-faire manuel à l’éducation d’un groupe de personnes à une autre hygiène de vie, par exemple, il y a un monde : un monde de diversité culturelle, de préjugés, de projet de vie, de survie psychologique au jour le jour, à la fois pour les enseignants et les enseignés.**

**J’aimerais vous parler successivement de trois éléments structurants de mon analyse.**

**A LES PARTICULARITES ET LES SIMILITUDES ENTRE PRIVE ET PUBLIC**

**(l’enseignement privé vivant pour beaucoup, à mon sens, de l’ « angoisse comportementaliste » de certains parents), entre ados, étudiants, jeunes ou moins jeunes professionnels, entre accompagnement collectif ou individuel, entre enseignant et enseigné**

**Les divergences entre organisations de service public et entreprises privées apparaissent à tous, mais il y a également de très nombreuses similitudes.**

**En effet, les problèmes de structure pèsent dans les deux cas, ainsi que le fait que l’ensemble des salariés et agents de l’Etat et des collectivités locales et territoriales sont des « héritiers de l’école française», portant un patrimoine éducatif individuel en grande partie commun. Je précise école FRANCAISE, car lorsque j’enseignais l’économie internationale à l’Ecole Active Bilingue, je constatais de grandes différences entre élèves ayant accompli toute leur scolarité en France, et élèves l’ayant accomplie ailleurs pour l’essentiel, notamment en ce qui concerne les jugements de valeur et la capacité à travailler en équipe.**

**Analysons tout d’abord les six points communs qui induisent stress et comportements stressés et stressants dans les structures de travail (dans lesquels le management, la transmission d’expérience, la formation sous toutes ses formes et en particulier ce que l’on nomme aujourd’hui « coaching »):**

* **1 L’Angoisse du résultat**

**Pour les formateurs et coachs, le résultat est envisagé par les entreprises comme une amélioration des comportements et pratiques, ce qui reste assez flou. L’appréciation des donneurs d’ordre et des enseignés n’est pas toujours connue, et quand elle est formalisée, les rapports de collégialité requise entre coach et coaché ne protègent pas des dérives démagogiques…**

* **Inquiétude concernant l’authenticité de la demande des adultes coachés. Est-elle consciente des enjeux? De quel droit juger qu’elle n’est pas authentique, ou, pire en quelque sorte, qu’elle n’est pas pertinente ?**
* **Former… Le coaching est une formation au sens de la loi. Une formation individuelle , emplie de difficultés :**

**la relation à l’entreprise, avec tous les biais de la relation duale fournisseur/client et de la relation triangulaire salarié/employeur/prestataire intellectuel.**

**la charge émotionnelle : devant les injonctions comportementales tacites, quelle position adopter, que conseiller :**

* + **La résistance à la norme avec manipulation tacite des acteurs de l’environnement ?**
  + **La soumission à la norme avec, idéalement, appropriation de celle-ci ?**
  + **La soumission apparente accompagnée de résistance intérieure, qui demande contrôle de soi permanent et solidité psychique ?**

**A partir de quoi et de quand parlera-t-on de résultats ?**

**S’il s’agit pour les enseignés de comprendre ce qui est attendu et de jouer habilement avec les attentes des employeurs, le coaching devient un cours de théatre…. S’il s’agit de convaincre que le respect de la norme est la seule solution, condition clef de la réussite professionnelle du salarié, encore faut-il donner les moyens au salarié de la respecter dans tous les contextes, ce qui est aléatoire quand l’éducation familiale est en contradiction avec les valeurs qui sous-tendent la dite norme.**

**Autrement dit, dans l’entreprise comme dans l’enseignement, le respect intuitif des normes comportementales est un complément indispensable au « diplôme », officiel ou informel, sans lequel la valeur de celui-ci est considérablement diminuée.**

**Sur le plan collectif, les enseignants d’occasion, ceux qui font d’ordinaire un autre métier sont soit persuadés de remplir parfaitement leur mission, soit insatisfaits de ne pas avoir de résultat tangible. Ne sachant quels sont les critères d’évaluation \_ les résultats aux examens, la motivation, l’intérêt qui sera porté à la matière y compris dans la vie future de l’étudiant, la compréhension intime des sujets enseignés ? ou un peu de tout cela mais selon quelle pondération ? \_, ils trouvent stressant d’être sans cesse évalués, questionnés sur leur légitimité, sans pouvoir connaître le jugement porté, donc sans pouvoir le modifier.**

**2 Les Injonctions comportementales incomprises, la crainte du contexte de la tâche.**

**On nous envoie en « coaching » des gens qui n’ont pas réussi leur inclusion dans l’entreprise, le plus souvent parce qu’ils ne comprennent pas ou n’ acceptent pas les normes implicites majoritaires dans la population générale des salariés, ou imposées par la Direction, ou résultant simplement de l’aspect multiculturel de l’entreprise, pour des raisons de petite taille, de localisation spécifique, ou autres.**

**3 L’auto-censure, extrêmement présente, encouragée par les non-dits présents partout, et renforcée par ce que j’appellerais « le coup du choix » : en disant « vous avez le choix » de partir, de rester, de ne pas accepter, de vous rebeller, d’être sage et normé, on vous fait croire à une autonomie individuelle entière. En réalité, la solution très vite intériorisée par l’individu est l’auto-censure. C’est la solution la moins coûteuse en apparence pour assurer la survie, c'est-à-dire le maintien dans l’emploi, le maintien dans la vie sociale de l’équipe de travail, le maintien dans le groupe des « carrièrisables », etc.**

**4 Le cercle vicieux du stress, qui se propage de l’enseignant aux enseignés et vice versa, et revient en boomerang pour s’alimenter sans cesse. Tous les enseignants débutants le connaissent. Pour les formateurs et coachs, c’est le stress de l’enseigné – ou de son patron-, qui prédomine. L’atténuer d’entrée de jeu, le nommer et le prendre en compte, est une des constantes du métier.**

**5 Les injonctions stressantes, qui envahissent le langage courant : IL FAUT changer. Or seul le changement préalablement approprié par l’individu peut être vécu positivement. Dire « il faut… changer » pousse énormément d’individus à l’immobilisme, et la force d’inertie est d’une grande puissance.**

**L’équilibre entre changement et stabilité ne se trouve qu’au prix d’une grande sécurité intérieure personnelle. Or, notre éducation, au sens large, nous a-t-elle donné une grande sécurité psychique ?**

**6 Le changement sociétal ne résulte pas d’un processus démocratique. L’invention de l’automobile, l’invention de la puce électronique, cités ici à titre d’exemples, les décisions des multinationales, les comportements des acteurs économiques modifient davantage nos vies que les choix des politiques élus. Par conséquent, le changement s’impose à chacun de nous. Mais les conséquences sur l’individu en sont peu analysées. On se plaint de telle ou telle nouvelle injonction faite à l’enseignant, et donc à l’enseigné qu’il convient de former aux nouvelles pratiques ou au nouveau contexte. Or, chacun est censé non pas se plaindre, mais s’adapter. Facteur aggravant, les collectifs de travail ont perdu en influence, au profit d’une « responsabilité individuelle de soi », qui fleurit à longueur de magasine.**

**B LES SPECIFICITES DE LA PRISE EN CHARGE**

**1 L’absence de projet qui entraîne le stress de l’empêchement de raccorder son travail a un ensemble plus large. Ceci est souvent décrit grâce au vocable de « sens », l’action étant supposée manquer de « sens ». En fait, il n’est pas donné à celui qui prend en charge la possibilité de faire coïncider son action avec les valeurs qui l’on conduit à choisir ce métier, ce contexte, cette action.**

**2 le jugement d’autrui**

**Les adultes que l’on évalue « comme à l’école » tous les ans, tous les six mois, tous les jours (centres d’appels téléphoniques, métiers de la vente, managers eux-mêmes angoissés) se sent infantilisé et dénié dans son identité d’adulte.**

**3 le recours à des spécialistes**

* **Les coachs : on peut voir dans leur intervention quelque chose de positif, une école de la deuxième chance en quelque sorte, une possibilité d’appréhender la réalité non dite, et de décider d’un comportement mieux approprié, en toute connaissance de cause.**

**On peut y voir un aspect négatif, si le coach dit quoi que ce soit à l’entreprise des entretiens singuliers qu’il conduit. Dans la pratique, les salariés sous-estiment considérablement l’échange d’informations auquel donne lieu la formation traditionnelle, dans laquelle aucune déontologie ne semble indispensable sur ce point.**

* **Les spécialistes de gestion du stress : à l’évidence, ils soignent les symptômes sans soigner la cause.**
* **Les « psycho quelque chose » qui entretiennent l’intrusion de l’entreprise dans la sphère privée.**

**Et, in fine, les rôles de chacun empiètent les uns sur les autres au lieu de se compléter. Le questionnement est permanent :**

**Pour les enseignants : Est-ce aux parents ou aux enseignants de prendre en charge tel aspect de l’éducation ?**

**Pour les citoyens: est-ce à l’entreprise de considérer telle ou telle inaptitude du salarié comme relevant du psychique ?**

**Pour les formateurs et coachs : le prestataire peut-il accepter telle ou telle responsabilité ?**

**ET plus généralement, induit-on en enseignant une adaptation systématique et non critique à la norme, un formatage des jeunes puis des adultes ?**

**C LE STRESS INDUIT PAR L’ENVIRONNEMENT GLOBAL**

**Ce point est très bien traité dans le rapport de Laurence Bergugnat, cité par le Café Pédagogique, qui démontre combien une image dégradée de l’école où ils enseignent augmente le stress des professeurs.**

**C’est la même chose en entreprise privée :**

* **Les licenciements, qui désespèrent ceux qui les subissent, mais aussi ceux qui les craignent, au point de les conduire au suicide,**
* **Les droits et devoirs du salarié, très peu adaptés aux évolutions sociales. On vit encore sur l’obligation de présentéisme, alors que l’on demande désormais au salarié d’être un acteur individuellement responsable de la gestion de sa carrière, de sa relation aux clients (les emplois industriels ont été massivement remplacés par des emplois de service). Dans de nombreux cas, la motivation par le plaisir d’appartenir à un collectif de travail a été remplacée par une motivation par la peur.**

**Pour toutes ces raisons, la prise en charge d’autrui se complexifie,**

* **Dans une société où les valeurs sont mouvantes (à titre d’exemple, l’honnêteté, valeur phare du 20è siècle, est devenue signe de c…sottise pour toute une partie de la population)**
* **Dans une société où les problèmes personnels sont vécus très différemment : sait-on que les jeunes ne consacrent plus que 15% de leur énergie à leurs études ?**

**Prendre en charge autrui de façon éthique, c’est l’amener à changer son regard sur lui-même afin qu’il se pense capable de transformer ses rêves en projets, et ses projets en actions. Mais cela autorise-t-il tout ? Se donner un pouvoir sur autrui au nom d’excellentes intentions peut conduire aux pires dérives, puisque chacun ne maîtrise qu’une partie des interactions à l’œuvre.**

**Entre illusion pédagogique et fatalisme sociologique, le respect de l’autre poussé jusqu’au scrupule s’avère un excellent garde-fou.**

**B Enseignants**