

Texte 2

Entretien avec Philippe Perrenoud - Dossier : L'équipe éducative. Collection Civilité-Citoyenneté. SCEREN CNDP. Mis en ligne le 4 février 2008.

Travailler en équipe est un choix stratégique, pas un dogme

Aujourd'hui, le travail en équipe des différents adultes (enseignants et acteurs de la vie scolaire) qui interviennent auprès d'une classe est largement encouragé, notamment pour lutter contre l'échec et la violence scolaires. Mais derrière l'injonction, la réalité des pratiques n'est-elle pas très diverse ?

Au sens strict, une équipe est un *groupe constitué*, identifié comme tel par l'organisation, dont les membres sont connus et qui fonctionne comme un acteur collectif. Les divers adultes qui interviennent dans une classe ne constituent pas, en ce sens, une véritable équipe. Ils forment éventuellement un réseau.

Qu'on parle d'un véritable collectif ou de coopérations bilatérales, la question de la réalité des pratiques se pose. La culture du management ne jure que par le travail d'équipe et la coopération, et les affiche donc dans les cahiers des charges et les organigrammes, ce qui peut favoriser de vraies coopérations en leur donnant un statut officiel, voire un caractère obligatoire. Mais il peut y avoir de larges écarts entre les pratiques réelles et ce qui est censé se passer. Coopérer n'est pas facile, les acteurs ne le font que s'ils y trouvent un sens. Sinon, ils font semblant.

Dans le système éducatif, ce n'est même pas nécessaire puisque la coopération est au mieux recommandée, jamais exigée ou alors de manière très limitée. **Quels bénéfices tant pour les membres de l'équipe, pour les élèves que pour la bonne marche d'un établissement peut-on attendre de cette forme d'organisation du travail ?**

Travailler en équipe peut être la concrétisation d'un esprit et de valeurs communautaires, par exemple dans l'enseignement confessionnel. Mais en général, les enseignants choisissent de commencer ou de continuer à travailler en équipe parce qu'ils y voient des avantages par rapport à l'individualisme. Des avantages pour les élèves, au service du bien commun ? C'est la réponse politiquement correcte. Il reste que peu d'enseignants travaillent durablement en équipe s'ils n'y trouvent pas leur compte, d'une manière ou d'une autre. Ce peut être dans un registre plus « égoïste » : rompre une certaine solitude, trouver un lieu de parole, échanger des idées, partager des ressources ou des tâches, faire à plusieurs ce qu'il est impossible de mener seul, se sentir soutenu dans les moments difficiles, faire front commun face à l'institution ou à l'adversité.

Cela n'exclut nullement des avantages pour les élèves : le travail en équipe est à terme favorable à la cohérence pédagogique et éthique, à la lutte contre l'échec et à la pédagogie différenciée, à la pratique réflexive et à l'innovation, donc à la qualité de l'enseignement. C'est une des sources positives de la stabilité relative du corps enseignant et de la constitution d'un établissement en communauté de travail fédérant des équipes.

Ces bénéfices montent en puissance au fur et à mesure que les fonctionnements collectifs deviennent plus efficaces et moins coûteux. Dans un premier temps, travailler en équipe prend plus d'énergie pour des résultats décevants. Il faut dépasser cette phase centrée sur la construction d'une équipe en quête de routines économiques, de modes de régulation efficaces, d'un équilibre satisfaisant entre fusion et individualisme.

Quelles sont les conditions suffisantes pour qu'émerge un véritable travail d'équipe ? Faut-il se fixer un projet précis, un objectif commun ? Faut-il une reconnaissance institutionnelle ? Est-ce que cela peut s'imposer ou doit-on rester sur la base du volontariat ? Comment régler les problèmes pratiques d'organisation ? Y a-t-il d'autres conditions ?

Lorsque l'équipe est imposée par l'organisation du travail, elle n'est pas invitée à définir ses propres buts, sa seule fonction est de mettre la coopération au service des finalités du système, en optimisant la Si c'est une équipe de volontaires, ses membres ont nécessairement un projet commun. Certes, il est censé s'inscrire dans le projet d'établissement, qui respecte lui-même les finalités du système éducatif, mais si l'équipe n'a pas de projet, elle n'a pas de raison d'être, en particulier lorsqu'elle se construit sans soutien de l'institution, voire en rupture avec elle, à l'image de certaines équipes innovatrices ou militantes.

Ce projet peut être plus vague, paradoxalement, si les équipes sont reconnues par l'institution, voire favorisées, par exemple dans le choix des horaires d'enseignement ou le regroupement des locaux, mais sans que tout le monde soit obligé de travailler en équipe. Il faut alors un *projet*, mais sans doute moins affirmé, moins combatif.

Lorsque l'appartenance à une équipe est régie par l'organisation du travail, il n'y a ni choix mutuel des premiers équipiers, ni cooptation des nouveaux. On « fait avec » une composition décidée par

l'encadrement. Chacun doit alors savoir travailler avec n'importe quel autre professionnel qualifié, qu'il ait ou non pour lui de la sympathie, qu'il partage ou non des valeurs ou une vision du métier. Lorsque l'équipe est fondée sur le volontariat, elle suppose un contrat négocié entre équipiers, un choix mutuel, des rapports d'estime réciproque, voire d'amitié ou de complicité idéologique. Toutefois, les affinités électives évoluent et la pratique du travail d'équipe peut opposer et éloigner des enseignants qui se croyaient très proches, ou au contraire rapprocher des équipiers qui au départ ne se connaissaient pas très bien et n'étaient pas sur la même longueur d'onde. Le choix mutuel, par ailleurs entravé par les modes de gestion du personnel, se fonde parfois sur des critères peu réalistes en regard de ce qui compte vraiment dans la coopération quotidienne. Il se peut qu'un accord sur le niveau de bruit ou de désordre tolérable dans une classe soit un préalable plus important qu'un consensus sur les orientations de l'Éducation nationale...

Il n'est pas toujours simple de créer une équipe, quelqu'un doit prendre l'initiative, donc courir le risque d'avoir l'air de chercher du pouvoir, tenter d'enrôler des collègues en leur demandant un surcroît de travail et de temps de réunion. Il est plus difficile encore de durer, de surmonter des crises, des conflits, des moments de découragement suivis d'un repli de chacun sous sa tente.

La constitution de véritables équipes éducatives peut se heurter à des résistances d'ordre institutionnel (changement dans le fonctionnement des établissements scolaires et dans les relations entre les différents acteurs de la communauté éducative). Comment les prendre en compte ?

Aussi longtemps que le travail d'équipe est l'exception, il perturbe la gestion du système, faite pour des individus interchangeables. Organiser les services, les emplois du temps, les locaux en fonction d'une équipe complique la vie du chef d'établissement. Associer une équipe au remplacement d'un équipier qui quitte l'établissement peut entrer en conflit avec d'autres règles, par exemple l'ancienneté. Une équipe fonctionne comme un acteur collectif, défend son projet et introduit des demandes particulières : demandes de ressources ou de libertés supplémentaires, demande de soutien ou de facilités dans l'organisation du temps et des espaces de travail. Une équipe peut exercer autant d'influence qu'une collection bien plus nombreuse d'individus poursuivant des buts personnels. Si le chef d'établissement considère les équipes comme des appuis bienvenus plutôt que des contre-pouvoirs menaçants, il assumera plus volontiers une gestion plus compliquée.

Le problème n'est pas plus simple pour l'inspection, si elle ne connaît que des individus alors que c'est un travail d'équipe qu'il faudrait évaluer. Quant à la législation, elle ne fait aucune place à la responsabilité collective et aux droits des équipes.

Si la coopération devenait la règle, la figure s'inverserait, les règles, les principes de gestion et les logiciels seraient progressivement conçus pour que l'institution puisse dialoguer avec des collectifs constitués et tenir compte de leurs besoins, sans être obligée de déroger ou de bricoler des solutions de fortune.

(...)

--